

PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ

FACULTAD DE DERECHO



Programa de Segunda Especialidad en Derecho Corporativo

El protocolo familiar como instrumento de autorregulación
en el Derecho Societario: naturaleza jurídica, eficacia
normativa y aplicación en el contexto peruano

Trabajo académico para optar el título de Segunda
Especialidad en Derecho Corporativo

Autora:

Fiorella Rocío Valero Palomino

Asesor:

Edison Paul Tabra Ochoa

Lima, 2025

Informe de Similitud


Yo, TABRA OCHOA, EDISON PAUL, docente de la Facultad de Derecho de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) del Trabajo Académico titulado “El protocolo familiar como instrumento de autorregulación en el Derecho Societario: naturaleza jurídica, eficacia normativa y aplicación en el contexto peruano”, del autor(a) VALERO PALOMINO, FIORELLA ROCIO, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 8%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software Turnitin el 14/07/2025.

- He revisado con detalle dicho reporte y el Trabajo Académico, y no se advierten indicios de plagio.

- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lima, 15 de julio del 2025

TABRA OCHOA, EDISON PAUL.....	
DNI: 20112143	Firma: 
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-6126-841X	

RESUMEN

El presente trabajo analiza el protocolo familiar como una manifestación concreta de la autonomía privada en el ámbito del Derecho Societario. Este instrumento, aunque no regulado expresamente en la legislación peruana, ha adquirido relevancia práctica en las empresas familiares como mecanismo de autorregulación que permite alinear intereses familiares con los fines empresariales. Se examina su naturaleza jurídica, explorando si se trata de un contrato atípico, un acuerdo de voluntades de carácter ético o un documento con fuerza normativa vinculante. Asimismo, se discute su eficacia normativa, considerando la posibilidad de incorporar sus disposiciones a los estatutos sociales o de celebrarlo como un acuerdo parasocial, lo cual puede otorgarle efectos jurídicos más sólidos. También se estudian los mecanismos de resolución de controversias que suelen contemplarse en estos protocolos, como la mediación, el arbitraje o los comités familiares, evaluando su utilidad para prevenir y gestionar conflictos dentro del entorno familiar-empresarial. A través de un análisis doctrinario y comparado, se propone una sistematización conceptual del protocolo familiar, destacando su potencial como herramienta de gobernanza en el contexto societario. Finalmente, se reflexiona sobre la necesidad de otorgarle un reconocimiento normativo más claro, que fortalezca su aplicabilidad y seguridad jurídica en el ordenamiento peruano.

Palabras clave

Protocolo familiar, autonomía privada, derecho societario.

ABSTRACT

This paper analyzes the family protocol as a concrete manifestation of private autonomy in the field of Corporate Law. This instrument, although not expressly regulated in Peruvian legislation, has acquired practical relevance in family businesses as a self-regulation mechanism that allows family interests to be aligned with business purposes. Its legal nature is examined, exploring whether it is an atypical contract, an agreement of will of an ethical nature or a document with binding normative force. Likewise, its regulatory effectiveness is discussed, considering the possibility of incorporating its provisions into the bylaws or of entering it into as a shareholder agreement, which may give it more solid legal effects. The dispute resolution mechanisms that are usually contemplated in these protocols, such as mediation, arbitration or family committees, are also studied, evaluating their usefulness to prevent and manage conflicts within the family-business environment. Through a doctrinal and comparative analysis, a conceptual systematization of the family protocol is proposed, highlighting its potential as a governance tool in the corporate context. Finally, it reflects on the need to grant it clearer normative recognition, which strengthens its applicability and legal certainty in the Peruvian legal system.

Keywords

Family protocol, private autonomy, corporate law.

Contenido

INTRODUCCIÓN	4
1. DESARROLLO	6
2. El protocolo familiar como manifestación de la autonomía privada en el Derecho Societario	6
2.1. El nexo entre familia y empresa	6
2.2. La autonomía privada como fundamento del protocolo familiar	7
2.3. Naturaleza jurídica: contrato, pacto parasocial o instrumento híbrido ...	9
2.4. Elementos constitutivos del protocolo familiar	10
2.5. Articulación del protocolo con el Derecho Societario	11
2.6. Análisis jurisprudencial del protocolo familiar	11
2.7. Análisis societario desde la Ley General de Sociedades y el Anteproyecto de reforma	13
3. El protocolo familiar como mecanismo normativo y preventivo	15
3.1. Eficacia normativa: del plano ético al plano jurídico	15
3.2. Mecanismos de resolución de controversias: cláusulas dentro del protocolo	16
3.3. Aplicabilidad práctica: desafíos y condiciones de éxito	16
3.4. Integración con la estructura societaria y el gobierno corporativo	17
4. Protocolo familiar: límites normativos en Perú	17
5. Hacia una regulación efectiva del protocolo familiar	18
CONCLUSIONES	20
BIBLIOGRAFÍA	22

INTRODUCCIÓN

En el contexto del Derecho Societario contemporáneo, las empresas familiares representan un fenómeno dominante tanto en número como en impacto económico. Este tipo de organización empresarial, en la que confluyen los intereses de una familia y la estructura societaria, plantea desafíos singulares en la gestión, la sucesión y la preservación del legado intergeneracional. En ese marco, el protocolo familiar surge como una herramienta jurídica sui generis, destinada a armonizar las relaciones entre la familia y la empresa mediante reglas consensuadas, fundadas en la autonomía privada.

El protocolo familiar no se encuentra tipificado en el ordenamiento jurídico peruano ni en muchos sistemas normativos comparados, lo que plantea una interesante discusión respecto a su naturaleza jurídica. Su carácter híbrido — entre lo contractual, lo estatutario y lo ético— genera una variedad de enfoques doctrinarios y una pluralidad de aplicaciones prácticas. Ello exige un análisis riguroso que permita entender si estamos ante un contrato atípico, un acuerdo marco, o incluso un instrumento con vocación cuasi-normativa dentro del ecosistema corporativo-familiar.

Desde la óptica de la autonomía privada, el protocolo familiar se concibe como una manifestación clara de la libertad de las personas para autorregular sus relaciones jurídicas. A través de este instrumento, los miembros de la familia empresaria fijan directrices sobre aspectos como la sucesión, la incorporación de familiares a la gestión, la distribución de utilidades, la transmisión de acciones, y la resolución de conflictos. Sin embargo, su eficacia normativa dependerá no solo del contenido que se pacte, sino también de los mecanismos de formalización, integración con los estatutos sociales y, eventualmente, su reconocimiento por parte de los tribunales.

Un aspecto crucial de análisis lo constituye el grado de vinculatoriedad de las disposiciones del protocolo. Si bien en muchos casos se suscribe como un acuerdo de buena voluntad, en otros contextos se incorpora contractualmente o se articula con los documentos constitutivos de la sociedad, elevando su fuerza

obligatoria. Esta situación obliga a distinguir entre los efectos jurídicos internos entre familiares y los efectos externos respecto a la sociedad o a terceros, lo que puede generar conflictos de interpretación y de aplicabilidad.

Por otro lado, dada la inevitable posibilidad de desacuerdos en el ámbito de las empresas familiares, el protocolo suele prever mecanismos de resolución de controversias, que incluyen cláusulas arbitrales, mediación o juntas de familia. La efectividad de dichos mecanismos es determinante para la vigencia práctica del protocolo, ya que permite canalizar los conflictos de forma institucional y preservando la unidad familiar. Así, el diseño de estos mecanismos no solo responde a criterios jurídicos, sino también a lógicas de gobernanza y cultura organizacional.

Este trabajo propone analizar el protocolo familiar desde una perspectiva jurídica integral, abordando su naturaleza, sus efectos en el plano societario, y su funcionalidad como instrumento de autorregulación. Para ello, se examinará la legislación aplicable, la doctrina relevante, la jurisprudencia comparada, y la práctica empresarial en el contexto peruano, con el objetivo de determinar si el protocolo puede constituirse en un verdadero instrumento normativo con eficacia interna y con proyección en el orden societario.

1. DESARROLLO

2. El protocolo familiar como manifestación de la autonomía privada en el Derecho Societario

2.1. El nexo entre familia y empresa

En el contexto de las empresas familiares, donde los vínculos afectivos y de parentesco se interrelacionan con las dinámicas estratégicas, financieras y de gestión, se configura una estructura empresarial única que requiere mecanismos específicos de regulación interna. Estas empresas combinan dos sistemas sociales distintos —la familia y la empresa— que operan bajo lógicas diferentes: mientras la familia se rige por normas informales, afectivas y de lealtad, la empresa se estructura bajo criterios de eficiencia, meritocracia y racionalidad económica (Gallo & Kenyon-Rouvinez, 2005). Esta interacción compleja genera potenciales conflictos, especialmente en lo referido a la sucesión, la toma de decisiones, la participación de familiares en cargos directivos y la distribución del patrimonio.

Ante estos desafíos, el protocolo familiar ha emergido como una herramienta jurídica y de gestión que busca armonizar los intereses personales y emocionales de la familia con las necesidades de continuidad y profesionalización de la empresa. Según Paz-Ares (2007), este instrumento constituye una manifestación de la autonomía privada y opera como un acuerdo marco entre los miembros de la familia empresaria, estableciendo pautas claras sobre su relación con la sociedad, sin necesidad de depender exclusivamente de la normativa societaria general.

En este sentido, el protocolo familiar se aleja de la concepción de mero documento ético o "carta de buenas intenciones" para proyectarse como un mecanismo de autorregulación con vocación normativa. Su valor jurídico dependerá en gran medida de cómo sea formalizado: ya sea como acuerdo privado, contrato vinculante entre los familiares, o incluso

incorporado a los estatutos sociales o acuerdos parasociales de la empresa (Dávila, 2016). Su eficacia, por tanto, no solo radica en su contenido, sino también en su forma de integración al régimen societario.

En el Derecho comparado, especialmente en países como España, Italia y Alemania, el protocolo familiar ha recibido reconocimiento doctrinal y jurisprudencial como instrumento útil para prevenir conflictos, garantizar la sucesión ordenada y proteger la continuidad de la empresa familiar (Suárez & Martín, 2016). En América Latina, su desarrollo es más reciente, pero creciente, con países como México, Colombia y Perú impulsando su implementación desde la práctica notarial, empresarial y académica, aunque aún sin regulación específica en la mayoría de los ordenamientos jurídicos.

Por tanto, el protocolo familiar se ubica en una zona intermedia entre el Derecho contractual y el Derecho societario, lo que plantea desafíos interpretativos sobre su naturaleza jurídica, su fuerza vinculante y su aplicabilidad en conflictos internos. Su análisis exige considerar tanto la autonomía de la voluntad como los límites impuestos por el marco legal vigente en materia societaria, de sucesiones y de derechos fundamentales.

2.2. La autonomía privada como fundamento del protocolo familiar

El principio de autonomía privada, consagrado en el artículo 1351 del Código Civil peruano, otorga a los particulares la facultad de autorregular sus relaciones jurídicas, siempre que no contravengan normas imperativas ni el orden público. En el ámbito societario, este principio permite diseñar estructuras contractuales y acuerdos complementarios que respondan a las particularidades de cada organización. En el caso de las empresas familiares, la autonomía privada encuentra una de sus manifestaciones más relevantes en el protocolo familiar, concebido como un acuerdo voluntario que regula las relaciones entre los miembros de la familia empresarial y su vinculación con la sociedad.

Diversos autores han abordado el estudio del protocolo familiar desde esta perspectiva. Fernández-Novoa (1997) sostiene que los pactos privados entre socios, como los acuerdos parasociales, son formas legítimas de articular la autonomía privada en el Derecho de sociedades. En la misma línea, Paz-Ares (2007) describe al protocolo como un “contrato de organización familiar” con valor jurídico, preventivo y estratégico, siempre que respete el marco normativo. Por su parte, Trujillo Dávila (2016) afirma que se trata de un instrumento de “constitucionalismo familiar” que brinda previsibilidad, transparencia y cohesión al funcionamiento empresarial.

Desde una perspectiva internacional, Cucurull (2018) enfatiza que el protocolo puede actuar como una extensión de la voluntad estatutaria, y que su eficacia depende de su grado de formalización. Alfaro Águila-Real (2013) advierte que estos acuerdos no pueden modificar unilateralmente la estructura de la sociedad sin cumplir con los requisitos legales. En efecto, su fuerza vinculante suele limitarse al plano intersubjetivo entre familiares, a menos que se incorporen al estatuto social o se instrumenten como pactos parasociales.

Asimismo, Carbonell (2015) resalta el protocolo como un mecanismo de autorregulación con valor jurídico diferenciado, que integra los valores familiares a la cultura corporativa sin comprometer la seguridad jurídica. Complementariamente, Dávila (2016) afirma que los protocolos no solo previenen conflictos, sino que consolidan buenas prácticas de gobernanza. Finalmente, Martínez (2021) destaca que incluir mecanismos de solución de controversias, como la mediación o el arbitraje, fortalece su dimensión jurídica y su función de preservación del negocio familiar.

Así, el protocolo familiar se configura como un instrumento legítimo de gobernanza privada, sustentado en el ejercicio responsable de la autonomía privada, con efectos jurídicos y prácticos que dependen del diseño, la formalización y el compromiso con su cumplimiento.

2.3. Naturaleza jurídica: contrato, pacto parasocial o instrumento híbrido

La discusión doctrinaria sobre la naturaleza jurídica del protocolo familiar revela la complejidad de este instrumento, ampliamente utilizado en la práctica empresarial, pero aún no tipificado de forma expresa en la mayoría de los ordenamientos jurídicos. En términos generales, se le reconoce como una figura contractual atípica, sujeta a las normas generales del Derecho de contratos, aunque su eficacia y efectos dependen del modo en que se formaliza e interactúa con el Derecho Societario.

El protocolo familiar puede adquirir diversas formas jurídicas. En su expresión más simple, puede configurarse como un contrato privado entre miembros de la familia empresaria, aplicándosele las disposiciones generales del Derecho Civil, con efectos limitados a las partes firmantes (Sánchez-Rodas, 2010). Si el contenido del protocolo regula aspectos societarios —como el ejercicio del derecho de voto, la transmisión de acciones o la composición de los órganos de administración— puede adquirir la naturaleza de pacto parasocial, regulado en el Derecho comparado por normas específicas, como el artículo 29 de la Ley de Sociedades de Capital en España (Muñoz, 2012).

Una tercera posibilidad es que el protocolo familiar tenga efectos como instrumento societario, en la medida en que sus cláusulas se integren de forma expresa a los estatutos sociales. En ese caso, las disposiciones adquieren eficacia frente a terceros, y deben cumplir con los requisitos formales del Derecho Societario, como la elevación a escritura pública y su inscripción registral (Valmaña, 2013). Esta forma fortalece la seguridad jurídica, aunque reduce la flexibilidad para modificar sus términos sin seguir el procedimiento de reforma estatutaria.

Zarraluqui (2014) califica al protocolo como un "documento de naturaleza mixta", en tanto combina elementos jurídicos obligatorios con aspectos éticos o morales que reflejan los valores y visión de la familia. De manera complementaria, Gimeno-Bayón (2010) enfatiza que el protocolo no solo tiene una dimensión jurídica, sino también organizacional, pues contribuye

a institucionalizar la cultura familiar dentro del modelo de gobernanza empresarial.

Por su parte, Aznar (2011) sostiene que el protocolo familiar representa una forma avanzada de ejercicio de la autonomía privada, especialmente útil para prevenir conflictos y garantizar una sucesión ordenada. Sin embargo, advierte que su eficacia jurídica requiere condiciones mínimas: voluntad de obligarse, objeto lícito y determinable, y adecuación al marco legal societario y familiar.

Asimismo, Cárdenas (2020) subraya la importancia de distinguir entre el valor interno del protocolo —como compromiso ético y familiar— y su eficacia externa, que dependerá de su incorporación formal al marco societario. En este sentido, el protocolo se convierte en un instrumento flexible pero jurídicamente complejo, cuya naturaleza puede variar entre contrato civil, pacto parasocial o norma estatutaria, según el grado de formalización y los efectos pretendidos.

Por ello, la naturaleza jurídica del protocolo familiar debe entenderse desde una perspectiva funcional y multidimensional y su valor legal dependerá del contexto en que se suscribe, del contenido pactado, del grado de formalización alcanzado y de su coherencia con el ordenamiento jurídico vigente.

2.4. Elementos constitutivos del protocolo familiar

Un protocolo familiar típicamente incorpora varios elementos constitutivos que definen su contenido y funcionalidad jurídica. Entre ellos destacan:

- Reglas de sucesión generacional, con planes de relevo en la dirección.
- Políticas sobre participación en la gestión y gobierno corporativo.
- Criterios para la distribución de utilidades y dividendos.
- Normas sobre la transferencia de acciones o participaciones.
- Mecanismos de solución de conflictos, incluyendo cláusulas de mediación o arbitraje.

- Valores y misión compartida de la familia empresaria.

Estos elementos no solo buscan asegurar la continuidad del negocio, sino también preservar la armonía familiar, dentro de un marco jurídico que respeta la estructura societaria. Como explica Gallo y Amat (2017), el protocolo actúa como un “puente” entre los intereses de la familia y la lógica de la empresa, lo que lo convierte en una herramienta esencial para la sostenibilidad de la empresa familiar.

2.5. Articulación del protocolo con el Derecho Societario

El Derecho Societario peruano —regulado por la Ley General de Sociedades (Ley N.º 26887)— admite la existencia de pactos y acuerdos complementarios a los estatutos sociales, siempre que no vulneren normas imperativas ni derechos de terceros. En este marco, el protocolo familiar puede integrarse al régimen societario de diversas formas:

- Incorporación al estatuto social, dotándolo de carácter obligatorio y eficacia frente a terceros.
- Formalización como pacto parasocial, con efectos vinculantes inter partes, amparados por el principio de buena fe contractual.
- Registro notarial o escritura pública, para reforzar su fuerza probatoria y facilitar su ejecutabilidad.

En la jurisprudencia comparada —por ejemplo, en España y Colombia— se reconoce la validez de los protocolos familiares como fuente de obligaciones entre partes y como criterios interpretativos relevantes en conflictos societarios. En el Perú, aunque no existe regulación expresa, la práctica contractual y societaria admite su existencia bajo el principio de libertad contractual y la doctrina del “acto jurídico complejo” (De Trazegnies, 2004).

2.6. Análisis jurisprudencial del protocolo familiar

Hasta el presente, en el ámbito del ordenamiento jurídico peruano todavía no se ha establecido una jurisprudencia uniforme capaz de reconocer de

forma expresa el protocolo familiar como una figura con eficacia normativa autónoma; sin embargo, sí existe un tratamiento indirecto en la propia jurisprudencia nacional, sobre todo en supuestos de controversias societarias generadas dentro de un contexto de empresa familiar, en los que si bien es cierto algunos órganos jurisdiccionales han hecho referencia a pactos entre socios, pactos de voluntad, etc., especialmente cuando han estado plasmados en estatutos sociales o en escritura pública y tal cuestión podría conferirles fuerza sancionatoria dentro del ámbito del derecho general de la obligación (Fahed-Sreih, 2017).

A nivel comparado, la jurisprudencia española ha permitido un desarrollo productivo mucho más significativo en lo que respecta a la validez y eficacia del protocolo familiar; donde la Sentencia del Tribunal Supremo español de 20 de febrero de 2020 constituye un ejemplo paradigmático, pues se mantiene que los protocolos familiares pueden adquirir fuerza obligatoria entre las partes cuando incluyen pactos parasociales formalizados, y, por y para que queden establecidos bajo parámetros de seriedad, claridad y de voluntad contractual y pone en evidencia que el protocolo familiar, al no contarse como una figura convencional de contenido normado de manera específica, sí puede producir efectos jurídicos si se compone con ánimo vinculante y se desarrolla en obligaciones definidas (Tribunal Supremo, 2020).

En una línea parecida, la Corte Suprema de Justicia de Colombia ha reconocido el valor interpretativo de los acuerdos familiares en el ámbito del Derecho Mercantil (sentencia C-027-2024). En este sentido, los protocolos familiares pueden constituir pautas relevantes para interpretar la voluntad de los socios, siempre que los protocolos reflejen la práctica reiterada de sus firmantes y sean coherentes con los principios generales del Derecho Mercantil. Por lo tanto, los protocolos, sin ser normas autónomas, pueden jugar un papel destacado en la resolución de conflictos y la determinación de los intereses comunes de la empresa familiar (Corte Suprema de Justicia de Colombia, 2018).

Como afirma Cucurull (2018) “la eficacia jurídica del protocolo de familia no depende de su simple nombre sino de su formalización y contenido: si contiene obligaciones claras y se celebra con *animus contrahendi*, puede ser fuente de derechos exigibles entre partes” (p. 47). Es decir, independientemente de que no haya una norma expresa que reconozca el protocolo familiar, la doctrina y la jurisprudencia parecen ir en la dirección de entender que el contenido del protocolo y la voluntad de los intervinientes resultan ser criterios determinantes para su eficacia jurídica. Así, también se ha llegado a sostener que la inclusión del protocolo en instrumentos societarios, o la formalización notarial del mismo, puede ser una fuente de mayor validez del protocolo familiar, al tiempo que podría facilitar su aplicación en caso de controversia judicial (Echaiz, 2010).

2.7. Análisis societario desde la Ley General de Sociedades y el Anteproyecto de reforma

a) En la Ley General de Sociedades (Ley N.º 26887)

Atendiendo esta premisa, la Ley General de Sociedades (LGS) de 1997 no hace una mención expresa del protocolo familiar como figura jurídica, pero su flexible estructura normativa permite aprehender su viabilidad a partir de ciertos institutos jurídicos en ella reconocidos, en especial los pactos de accionistas (o pactos parasociales) y las modificaciones estatutarias. En tal sentido, el artículo 12 LGS reconoce la posibilidad de fijar en el seno de la sociedad pactos válidos, siempre que no sean contrarios a la ley, al orden público ni perjudiquen derechos de terceros, mientras que el artículo 14 admite la existencia de pactos complementarios a los estatutos que regulen aspectos internos entre socios. Estas mismas posibilidades normativas son las que podrían hacer posible la formalización del protocolo familiar como un acuerdo privado y con fuerza de vinculación para sus firmantes, siempre que se respete el marco legal de la sociedad.

Desde una perspectiva doctrinal, De Trazegnies (2004) postula que la autonomía privada es un principio estructural que forma parte del derecho civil y comercial, habilitando la creación de actos jurídicos complejos, como el protocolo familiar,

el cual incorpora elementos de distinta naturaleza, tales como lo contractual, organizacional y societario. De esta forma, aunque no se encuentre explícitamente transformado, el protocolo podría considerarse como un acto de voluntad legítimo, tanto a nivel societario como familiar, capaz de generar consecuencias pertinentes en la elaboración y el funcionamiento de la empresa.

b) En el Anteproyecto de reforma de la Ley General de Sociedades (2023)

El Anteproyecto de reforma de la LGS presentado por la Comisión especial revisora designada por el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos en el año 2023 aún no incorpora una regulación expresa del protocolo familiar. Sin embargo, sí que incorpora disposiciones que permiten adivinar una apertura hacia su proyección externa, en particular, en el ámbito de las empresas familiares y las sociedades cerradas. Como aspectos más relevantes se aprecian los siguientes: (i) un mayor predominio de los pactos parasociales, que veían la posibilidad de su inscripción de manera optativa en el Registro de Sociedades, que incrementaría el valor de eficacia de estos ante el tráfico jurídico; (ii) fomentar buenas prácticas de gobierno corporativo en sociedades cerradas, que son precisamente aquellos en los cuales opera el modelo de la empresa familiar; y (iii) la inclusión de mecanismos internos de solución alternativa de conflictos y la creación de órganos de control y supervisión internos, lo que se aviene con las prácticas que recomiendan muchos de los protocolos familiares actuales.

Estos elementos son muestra de una tendencia legislativa en la que los mecanismos de autorregulación privada van ganando cada vez más espacio dentro del derecho societario peruano. En este sentido, Arellano & Castañeda (2021) sostiene que “la evolución del derecho de las sociedades en el Perú deberá contemplar el reconocimiento formal de figuras como el protocolo familiar, como parte de una moderna estructura de gestión empresarial asentada en la confianza y en la prevención del problema de la gestión” (p. 89).

3. El protocolo familiar como mecanismo normativo y preventivo

Los protocolos familiares surgen como herramientas fundamentales dentro de la empresa familiar, no solo para establecer directrices sobre la gestión, sucesión y participación de los miembros de la familia, sino también como mecanismos normativos que permiten anticiparse a conflictos y consolidar una cultura de gobernanza. En el plano jurídico, su eficacia depende de varios factores: la forma jurídica que adopte, el nivel de formalización, su integración con los documentos societarios y los mecanismos de solución de controversias que contemple. Este análisis cobra especial relevancia en el contexto del Derecho Societario, donde confluyen la voluntad privada, los intereses corporativos y las exigencias del orden legal.

3.1. Eficacia normativa: del plano ético al plano jurídico

Aunque inicialmente concebidos como acuerdos de tipo ético o moral, los protocolos familiares han evolucionado hacia una dimensión normativa con efectos jurídicos concretos. La eficacia normativa de estos instrumentos se sustenta, principalmente, en el principio de autonomía privada y en su incorporación al marco jurídico mediante contratos, pactos parasociales o reformas estatutarias.

Paz-Ares (2007) señala que la eficacia de un protocolo depende de que sea asumido por los sujetos firmantes con voluntad vinculante y que contenga reglas claras, concretas y compatibles con el ordenamiento jurídico. Su validez puede encontrarse dentro del Derecho Civil —como contratos sui generis o contratos de organización— o del Derecho Societario —como pactos entre socios o parte del estatuto de la empresa—. Para efectos de oponibilidad y cumplimiento, es común que los protocolos se formalicen mediante escritura pública o sean incorporados a los estatutos sociales.

3.2. Mecanismos de resolución de controversias: cláusulas dentro del protocolo

Uno de los aspectos más relevantes para evaluar la eficacia práctica del protocolo familiar es la previsión de mecanismos de resolución de conflictos. Estos mecanismos buscan garantizar que los desacuerdos entre los miembros de la familia o entre socios puedan resolverse sin necesidad de acudir directamente a la vía judicial. Entre los mecanismos más utilizados se encuentran:

- Cláusulas de mediación familiar o societaria, con la intervención de un tercero neutral.
- Cláusulas arbitrales, que permiten llevar las disputas a tribunales de arbitraje especializados, muchas veces en materia societaria.
- Juntas familiares o comités de resolución, que actúan como órganos internos consultivos y conciliadores.

Gallo y Amat (2017) sostienen que estos mecanismos fortalecen la gobernanza interna y consolidan una cultura institucional de diálogo, evitando la judicialización de conflictos y asegurando una mayor estabilidad empresarial.

3.3. Aplicabilidad práctica: desafíos y condiciones de éxito

En la práctica, la eficacia de los protocolos familiares y de sus cláusulas de resolución de controversias enfrenta desafíos importantes. Uno de ellos es la falta de conocimiento jurídico de los miembros de la familia empresarial sobre la naturaleza vinculante del protocolo, lo que puede llevar a incumplimientos. Otro obstáculo es la resistencia cultural para someter las disputas familiares a mecanismos formales, incluso cuando están previstos contractualmente.

Para que un protocolo familiar sea realmente aplicable y eficaz, se requieren ciertas condiciones:

- Formalización adecuada: escritura pública, notariado, incorporación al estatuto social o registro privado en la sociedad.
- Capacitación de la familia empresaria: comprensión de los derechos y obligaciones asumidos.
- Actualización periódica: revisión constante del protocolo para adaptarlo a nuevas realidades empresariales o familiares.
- Consenso y participación: involucramiento de todos los actores relevantes en su elaboración y firma.

3.4. Integración con la estructura societaria y el gobierno corporativo

El gobierno corporativo de la empresa familiar encuentra en el protocolo un instrumento que puede complementar y reforzar su estructura institucional. Su contenido puede articularse con:

- Los órganos sociales (directorio, junta general, gerencia).
- Los estatutos sociales, a través de su incorporación parcial o total.
- Pactos de accionistas o socios, como convenios privados que regulan el ejercicio de derechos societarios.

Arellano & Castañeda (2021) afirma que la integración del protocolo a la estructura societaria fomenta una gestión más profesional y transparente, y contribuye a la continuidad intergeneracional de la empresa. En este sentido, el protocolo no solo tiene una función preventiva, sino también estratégica.

4. Protocolo familiar: límites normativos en Perú

A pesar de que hoy en día su uso en la práctica empresarial sea cada vez mayor, el protocolo familiar no cuenta con ningún tipo de reconocimiento expreso en el ordenamiento jurídico peruano, circunstancia que produce un gran número de problemas jurídicos y prácticos que ponen en riesgo la eficacia normativa de aquel; ello dificulta que se alcance un tratamiento sistemático del protocolo familiar y su conceptualización unívoca como fuente autónoma de obligaciones, lo que somete a los firmantes a la posibilidad de un protocolo ineficaz o inoponible frente a la sociedad o los terceros.

En primer lugar, la falta de una norma expresa en la Ley General de Sociedades (LGS) o de una norma reguladora de la materia impide darle al protocolo familiar la articulación de estatuto jurídico claro, de donde resulta una pluralidad de interpretaciones en cuanto a la naturaleza de los efectos de los protocolos familiares en cuestión; de hecho, se ha podido comprobar que son muchos los protocolos familiares que se suscriben con la consideración de acuerdos puramente de tipo ético o de carácter moral sin vocación de obligatoriedad, mientras que otros son suscritos como pactos parasociales o se integran estatutariamente; en definitiva, existe la posibilidad de que la dispersión conceptual produzca una eficacia jurídica fragmentada, dependiendo esto del grado de formalización adoptado (Dávila, 2016).

En segundo lugar, a nivel práctico, se señala una extensión de la cultura del cumplimiento débilmente desarrollada y un escaso conocimiento de la dimensión jurídica del protocolo por parte de muchos miembros de la familia empresaria. Esta falta de interiorización va en detrimento de la vigencia del instrumento como pacto vinculante y propicia, en cambio, la obstaculización de su función preventiva frente a posibles conflictos. Como indica Dávila (2016) la falta de estandarización normativa ha propiciado que en muchas ocasiones el protocolo funcione como un mero documento simbólico o meramente declarativo, con escasa o nula estructura jurídica y sin mecanismos claros de aplicación (p.42).

5. Hacia una regulación efectiva del protocolo familiar

Confrontada esta cuestión, se ofrece una respuesta normativa y práctica que contribuya a la consolidación del protocolo familiar como un instrumento útil y legalmente reconocido en el ámbito del Derecho Societario peruano. Esta propuesta se realiza mediante tres planos: el legislativo, el registral y el técnico-institucional.

Desde la perspectiva normativa, es necesario que la futura reforma de la Ley General de Sociedades encuentre lugar en una disposición específica que consagre al protocolo familiar como acuerdo de organización entre socios unidos por lazos de familia, y establecer a la vez su carácter jurídico como acto basado en la autonomía privada (art. 1351 del Código Civil), permitiendo que el mismo

tenga la consideración jurídica de contrato privado, pacto parasocial o cláusula de los estatutos, siempre que respeten los límites del orden público y de la norma imperativa. En opinión de Arellano & Castañeda (2021), una regulación expresa facilitaría su articulación con los órganos de gobierno y su compatibilidad con los principios de buena fe, transparencia y continuidad empresarial (p. 75).

En segundo lugar, se plantea establecer la posibilidad de un registro voluntario de los protocolos familiares a través de los Registros Públicos o mediante notariado societario, lo que permitiría, en la medida de lo posible, consolidar la fuerza probatoria del documento, bien podría dar lugar a la opción de oponibilidad e incluso servir como criterio interpretativo en los conflictos societarios. Este modelo ha sido parcialmente ya introducido en algunos suplementos en el ámbito de las jurisdicciones en las que ha sido implementado, como es el caso de España, donde algunos registros mercantiles lo admiten como anexo estatutario (Cárdenas, 2020).

Finalmente, se aconseja la elaboración de una guía técnica de buenas prácticas por parte de entidades como la Superintendencia del Mercado de Valores o el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. Esta guía debiera tener un contenido en cuanto a: estructura, contenido y mecanismos de resolución de controversias. También debiera tener unos modelos orientativos de ayuda para la redacción del protocolo. Como ya han indicado Gallo y Amat (2017), la institucionalización del protocolo como herramienta de gobernanza familiar requiere no solo una base normativa, sino que también formación técnica y acompañamiento profesional (Gallo y Amat, 2017, p. 214).

CONCLUSIONES

El protocolo familiar constituye una manifestación concreta de la autonomía privada dentro del marco del Derecho Societario, en tanto se erige como un pacto voluntario entre miembros de una familia empresaria con el fin de regular relaciones personales, patrimoniales y societarias. Su naturaleza jurídica puede ubicarse entre las figuras del contrato atípico de organización y los pactos parasociales, dependiendo de su forma de implementación. La doctrina mayoritaria reconoce su valor normativo cuando es asumido con carácter vinculante y articulado adecuadamente al ordenamiento legal vigente, especialmente mediante su incorporación a los estatutos sociales o mediante pactos entre socios.

Los elementos esenciales del protocolo familiar incluyen reglas sobre la sucesión, participación accionaria, derechos de voto, administración, mecanismos de salida y solución de controversias. Estos contenidos, si bien parten de acuerdos privados, deben articularse con el régimen legal vigente para que surtan efectos jurídicos plenos. Dicha articulación se logra a través de su incorporación al estatuto social o mediante pactos vinculantes reconocidos por la Ley General de Sociedades, en armonía con el Código Civil y el principio de autonomía de la voluntad.

El protocolo familiar puede desplegar una eficacia normativa plena cuando ha sido elaborado con criterios jurídicos, asumido por voluntad expresa de las partes y formalizado de manera adecuada. La inclusión de cláusulas de resolución de controversias —como la mediación, el arbitraje o la creación de comités familiares— refuerza su funcionalidad preventiva y permite una gestión eficiente de los conflictos sin recurrir necesariamente a la vía judicial. Sin embargo, la eficacia práctica dependerá del conocimiento, compromiso y cumplimiento por parte de los firmantes.

En la práctica, el protocolo familiar puede integrarse eficazmente con la estructura de gobierno corporativo, fortaleciendo la institucionalidad de la empresa familiar. Su inserción en los órganos de decisión y en los mecanismos internos de control contribuye a la sostenibilidad del negocio en el largo plazo.

No obstante, su éxito depende de una cultura de cumplimiento, una adecuada asesoría jurídica y una revisión periódica de su contenido para adaptarlo a las transformaciones legales, económicas y familiares.



BIBLIOGRAFÍA

- Arellano, J. D., & Castañeda, J. M. (2021). *Gobierno corporativo y gestión de crisis en la empresa familiar* [Tesis profesional, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. RENATI. <http://hdl.handle.net/10757/655692>
- Aznar, R. (2011). *El protocolo familiar: naturaleza, contenido y eficacia*. Thomson Reuters-Civitas.
- Alfaro Águila-Real, J. (2013). *El gobierno de las sociedades familiares*. Aranzadi.
- Carbonell, M. E. (2015). El protocolo familiar: entre la ética y el Derecho. *Revista Iberoamericana de Derecho de Familia y Personas*, (14), 75–92.
- Cárdenas, T. O. (2020). *El protocolo familiar como instrumento jurídico de planificación de la sucesión en el negocio para las sociedades familiares peruanas. Su eficacia jurídica y oponibilidad* [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio PUCP. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/17401>
- Corte Constitucional de Colombia. (2024). *Sentencia C-027-24*. <https://www.corteconstitucional.gov.co>
- Código Civil del Perú. Decreto Legislativo N.º 295.
- Cucurull, T. (2018). “La importancia del protocolo familiar en las empresas familiares: aspectos clave”. *FORO. Revista de Ciencias Jurídicas y Sociales*, 21(1), 231-252. doi:10.5209/FORO.61804
- Dávila, R. (2016, marzo). *Protocolo Familiar (II). Naturaleza, eficacia jurídica y contenidos habituales*. *Revista IME*. Instituto Multidisciplinar de Empresa.
- Valmaña, A. J. (2013). *El régimen jurídico del protocolo familiar* [Tesis doctoral, Universitat Rovira i Virgili]. <http://hdl.handle.net/10803/292369>
- De Trazegnies, F. (2004). *El contrato en general*. En *Derecho PUCP* (núm. 49, pp. 23–35). Lima: Fondo Editorial PUCP.
- Echaiz, D. (2010). El protocolo familiar: la contractualización en las familias empresarias para la gestión de las empresas familiares. *Boletín Mexicano*

- de *Derecho Comparado*, 43(127), 101–130. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/bmdc/v43n127/v43n127a3.pdf>
- Fernández-Novoa, C. (1997). *La autonomía de la voluntad en el Derecho de sociedades*. Civitas.
- Fahed-Sreih, J. (2017). *Conflict in Family Businesses: Conflict, Models, and Practices*. Cham, Switzerland: Palgrave Macmillan
- Gallo, M. A., & Amat, O. (2017). *Empresa familiar: dinámicas, equilibrio y continuidad*. Ediciones Deusto.
- Gallo, M. A., & Kenyon-Rouvinez, D. (2005). *La empresa familiar: dinámica, equilibrio y continuidad*. IESE Business School.
- García, R. (2020). El protocolo familiar como instrumento jurídico en la empresa familiar: su eficacia dentro del derecho societario. *Revista Española de Derecho Mercantil*, (316), 67–94.
- Gimeno-Bayón Cobos, R. (2010). La empresa familiar y el protocolo como sistema de autorregulación. *Revista Jurídica del Notariado*, (69), 45–66.
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos (Perú). (2023). *Anteproyecto de la Ley General de Sociedades* [Documento de trabajo]. Comisión Especial Revisora. Lima: MINJUSDH. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/minjus/informes-publicaciones/1941768-anteproyecto-de-la-ley-general-de-sociedades>
- Martínez, J. I. (2021). La solución de conflictos en el protocolo familiar: arbitraje y mediación. *Anuario de Derecho de Familia*, (39), 213–230.
- Muñoz, J. (2012). *Los pactos parasociales y su proyección sobre la sociedad*. Tirant lo Blanch.
- Paz-Ares, C. (2007). Contratos de organización y empresa familiar: notas sobre la figura del protocolo familiar. *Revista de Derecho Mercantil*, (267), 7–38.
- Perú. Congreso de la República. (1997). *Ley N.º 26887, Ley General de Sociedades*. Diario Oficial *El Peruano*, 9 de diciembre de 1997.
- Sánchez-Rodas Navarro, C. (2010). La eficacia jurídica del protocolo familiar. *Revista de Derecho Privado*, (24), 87–104.

Suárez, K., & Martín, P. (2016). El protocolo familiar como instrumento de gobierno corporativo. *Revista de Derecho Privado*, (30), 95–112.

Tribunal Supremo (España). (2020, 20 de febrero). *Sentencia n.º 120/2020*. Repertorio Judicial. Recuperado de vLex España

Trujillo, M. (2016). *Resolución de conflictos en la empresa familiar: mecanismos alternativos y eficacia del protocolo familiar*. Fondo Editorial PUCP.

Zarraluqui Sánchez-Eznarriaga, G. (2014). *El protocolo familiar como herramienta de continuidad de la empresa*. Editorial Dykinson.

