

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



**EL PROTOCOLO FAMILIAR COMO INSTRUMENTO JURÍDICO DE
PLANIFICACIÓN DE LA SUCESIÓN EN EL NEGOCIO PARA LAS
SOCIEDADES FAMILIARES PERUANAS. SU EFICACIA JURÍDICA Y
OPONIBILIDAD**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
MAGÍSTER EN DERECHO DE LA EMPRESA CON MENCIÓN EN GESTIÓN
EMPRESARIAL**

AUTORA

THALÍA OLENKA CÁRDENAS GARCÍA

ASESOR

HERNANDO MONTOYA ALBERTI

LIMA - PERÚ

DICIEMBRE – 2019

RESUMEN EJECUTIVO

El Protocolo Familiar como instrumento de planificación de la sucesión del negocio es un tema que no ha tenido una debida atención en nuestro país, a pesar de las ventajas que traería su implementación para las sociedades familiares peruanas, que representan un grupo mayoritario frente a organizaciones no familiares y que tienen un problema con la planificación de la sucesión, pues no logran pasar su proyecto empresarial a las nuevas generaciones.

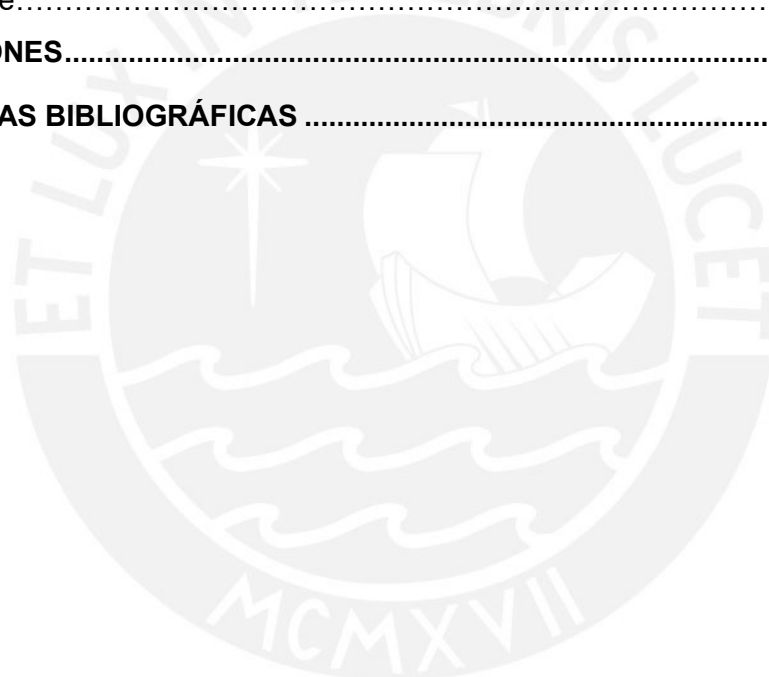
Al contexto descrito, debemos sumar que solo un número reducido de sociedades familiares lo ha implementado, porque hay un desconocimiento generalizado de la existencia y alcances de este documento. Las sociedades que sí lo han implementado lo utilizan como un contrato que recoge valores familiares y recomendaciones, que a veces suelen ser incompatibles con el ordenamiento jurídico, cuyos efectos jurídicos solo se despliegan en la esfera privada de sus otorgantes, careciendo de eficacia jurídica y oponibilidad frente a la sociedad y terceros.

Ante la problemática actual del Protocolo Familiar, decidimos abordar la presente investigación para poder determinar cuál es una forma eficaz de dotar de efectos vinculantes y obligacionales a su contenido. La conclusión a la que hemos llegado es que se debe regular el Protocolo Familiar en la Ley General de Sociedades, Ley N° 26887, como instrumento jurídico de planificación de la sucesión generacional en el negocio, que debería implementar la familia empresaria que tenga participación mayoritaria en el capital social una persona jurídica societaria, el mismo que debe interesarle mantener, autorizándose por ley, la reserva de derechos de adquisición preferente a favor de quienes lo otorgan, para preservar en manos de ese grupo familiar, la titularidad de las acciones o participaciones sociales por generaciones. Asimismo, a efectos de dar oponibilidad al Protocolo Familiar frente a la sociedad y terceros, proponemos incluirlo en el Reglamento del Registro de Sociedades como acto societario inscribible. Así, su reconocimiento legal garantizará no solo su difusión, sino también su eficacia jurídica y oponibilidad frente a los titulares del capital social, sean o no familiares, la sociedad y terceros.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	1
ÍNDICE.....	2
INTRODUCCIÓN.....	4
CAPÍTULO I: EL CARÁCTER FAMILIAR DE LAS SOCIEDADES PERUANAS Y EL PAPEL DEL PROTOCOLO FAMILIAR COMO INSTRUMENTO JURÍDICO QUE PERMITE PLANIFICAR EL TRASPASO GENERACIONAL DEL NEGOCIO FAMILIAR	9
1.1. Las sociedades familiares	13
1.1.1. Elementos distintivos de las sociedades familiares	15
1.1.2. El planeamiento de la sucesión en las sociedades familiares	20
1.2. El Protocolo Familiar como instrumento jurídico de planificación de la sucesión generacional del negocio familiar.....	24
1.2.1. Antecedentes históricos del Protocolo Familiar	25
1.2.2. Concepto de Protocolo Familiar	27
1.2.3. Contenido del Protocolo Familiar	29
1.2.4. Naturaleza jurídica del Protocolo Familiar y su diferencia con el estatuto social y los convenios parasocietarios	30
1.2.5. Estatus del Protocolo Familiar en el Perú	32
1.3. Eficacia jurídica y oponibilidad del Protocolo Familiar.....	33
1.3.1. La eficacia jurídica del Protocolo Familiar: efectos obligacionales entre los miembros de la familia.....	33
1.3.2. La publicidad registral del contenido del Protocolo Familiar: su oponibilidad frente a terceros.....	34
1.3.3. Antecedentes normativos de la inscripción del Protocolo Familiar en Registros Públicos	36
CAPÍTULO II: LA PROBLEMÁTICA DE LA FALTA DE REGULACIÓN DEL PROTOCOLO FAMILIAR COMO INSTRUMENTO JURÍDICO DE PLANIFICACIÓN DE LA SUCESIÓN PARA LAS SOCIEDADES FAMILIARES PERUANAS	38

2.1. El problema del Protocolo Familiar: su eficacia jurídica limitada a las partes que lo suscriben	39
2.2. La insuficiencia de los instrumentos jurídicos regulados en la Ley General de Sociedades para atender el problema de la sucesión generacional.....	41
2.3. La inoponibilidad del Protocolo Familiar frente a terceros como consecuencia de su falta de inscripción registral.....	43
CAPÍTULO III: NECESIDAD DE LA REGULACIÓN DEL PROTOCOLO FAMILIAR PARA GARANTIZAR SU EFICACIA JURÍDICA Y OPONIBILIDAD.....	45
3.1. Propuesta de regulación de la sociedad de carácter familiar.....	46
3.2. El reconocimiento del Protocolo Familiar como instrumento jurídico en la Ley General de Sociedades y su inclusión como acto societario inscribible.....	48
CONCLUSIONES.....	62
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	67



INTRODUCCIÓN

Desde hace muchos años, hemos conocido casos en los que la planificación de la sucesión en el negocio ha permitido a las familias mantener el control de la sociedad por generaciones. Justamente, la sucesión familiar es el ámbito en el que juega un rol importante la oportuna implementación de un Protocolo Familiar.

De acuerdo con estadísticas obtenidas en el portal web de la Asociación de Empresas Familiares del Perú (AEF Perú), organización sin fines de lucro dedicada a la promoción de negocios familiares, solo el 20% de empresas familiares pasan de la segunda generación, menos del 10% llegan a la tercera generación y un 4% llegan a la cuarta generación (2019). Estas cifras muestran que uno de los grandes problemas que atraviesan las sociedades familiares peruanas es la dificultad de la transferencia generacional del negocio, lo que podría responder a una deficiente o nula planificación de la sucesión familiar ante el desconocimiento de la utilidad del Protocolo Familiar como instrumento jurídico para la organización de un plan de sucesión. La escasa difusión de las ventajas que tiene el Protocolo Familiar podría ser una de las razones por las que, en nuestro país, solo un número reducido de sociedades lo ha implementado (*Gestión*, 2018).

Según datos obtenidos en la encuesta global de empresas familiares 2019, realizada por el Centro de Empresas Familiares de Deloitte en la que se entrevistó a 791 directivos de empresas familiares de 58 países del mundo, el 49% de los encuestados manifestó que su principal prioridad es “el mantenimiento del legado y las tradiciones familiares” (2019, p. 14); sin embargo, las empresas familiares que logran pasar a la tercera generación son menos del 30% (2019, p. 2). Tomando en cuenta estas cifras, podemos advertir que el interés en la planificación de la sucesión es una preocupación en organizaciones integradas por personas con vínculos de parentesco que detentan el control de la organización, como son las sociedades familiares, legado que desean pasar a las nuevas generaciones; no obstante, se advierte que la transferencia generacional no logra concretarse, haciéndose necesario corregir ese problema para que un mayor número de organizaciones familiares superen la barrera del traspaso generacional.

En el Perú, el número de empresas familiares es mayoritario, de acuerdo con la encuesta realizada por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) sobre estructuras empresariales en el Perú en el 2017. Un importante número de sociedades

se han constituido como sociedades anónimas cerradas o como sociedades de responsabilidad limitada (INEI, 2018, pp. 9-10), formas societarias concebidas como típicamente familiares. Esta situación demuestra que, en nuestro país, las sociedades familiares son un sector mayoritario y, como tal, cumplen un rol importante en el crecimiento de la economía por su aporte al PBI nacional y las fuentes de empleo que generan con su actividad en distintos sectores, razón por la cual se debe garantizar su supervivencia en el tiempo, lo que debe preocupar no solo a los dueños del negocio, sino a todos aquellos que se relacionan con ellos (empleados, proveedores y el propio Estado). En virtud de ello, se justifica la intervención del aparato jurídico para dotarlas de instrumentos que les permitan alcanzar sus objetivos empresariales, el Protocolo Familiar es el medio idóneo para lograrlo.

Ante la preocupación que despierta en las sociedades familiares mantener el control societario por generaciones, es necesario prestar atención a la utilidad y ventajas que la implementación de un Protocolo Familiar puede traer a la familia empresaria para una correcta planificación de la sucesión que garantice a la familia el control de la persona jurídica societaria por generaciones. De ahí que, nuestra investigación trata el tema del Protocolo Familiar como instrumento jurídico para las familias que tienen una participación mayoritaria en el capital social de una persona jurídica societaria.

El Protocolo Familiar es un documento que suscriben los miembros de una familia que tiene control societario de un negocio el que quiere traspasar por generaciones, en el que se fijan una serie de directrices destinadas a planificar la sucesión del mismo. El objetivo principal es mantener dicho control con el paso a las nuevas generaciones, esto es, la familia procura fijar en un documento, reglas que les permita conservar la titularidad de las acciones o participaciones sociales, así como la dirección y gestión social en manos de los miembros de la familia. Por ello, la correcta implementación de un Protocolo Familiar podría ayudar a concretar uno de los varios objetivos que buscan alcanzar quienes emprenden un negocio familiar, entre los que se encuentra, el lograr que este emprendimiento perdure con el paso de los años en manos de la misma familia, deseo que es más fuerte cuando estamos ante organizaciones de carácter familiar, por los especiales lazos que vinculan a sus integrantes.

Por lo tanto, el Protocolo Familiar se presenta como el instrumento jurídico que permitirá a la familia empresaria planificar la sucesión del negocio. De ahí que sea necesario dotar de fuerza obligatoria y vinculante a sus estipulaciones frente a quienes no participen en su otorgamiento, como son los demás accionistas no familiares, la sociedad y terceros,

pues no basta con la simple elaboración del documento por la familia, lo que se requiere es que su contenido resulte exigible y oponible frente a los titulares de las acciones o participaciones sociales, sean familiares o no, la sociedad y terceros.

Lamentablemente, los protocolos familiares que han sido implementados por ciertas familias, carecen de eficacia jurídica y oponibilidad frente a quienes no han participado en su otorgamiento, como la sociedad y terceros, pues al desconocer su contenido, por no ser un acto societario que les haya sido debidamente comunicado y carecer de publicidad registral, no les resulta oponible su contenido, en aplicación de la teoría de la relatividad de los contratos; lo mismo suele pasar entre los propios miembros de la familia que participaron en su elaboración, quienes ven al Protocolo familiar más como un documento que reúne principios, valores y recomendaciones para los miembros de la familia, que como un instrumento que debe servir de guía en la planificación de la sucesión familiar de cara a mantener el negocio familiar con el paso del tiempo.

La situación antes descrita se presenta porque el Protocolo Familiar carece de reconocimiento legal como instrumento jurídico de planificación de la sucesión empresarial en el que se pueda reservar válidamente, derechos preferentes destinados a conservar la titularidad de las acciones o participaciones sociales en manos de la familia, por eso, ante el incumplimiento de lo pactado en el Protocolo Familiar, lo que queda a la familia es recurrir al cobro de penalidades, pero este resarcimiento económico no es el objetivo buscado por la familia, pues la implementación del Protocolo Familiar se hace con la intención de continuidad del negocio. Ante este escenario, la pregunta que surge es ¿cómo dotar de efectos obligaciones y vinculantes al Protocolo Familiar para que resulte exigible y oponible frente a los socios y accionistas sean o no familiares, la sociedad y terceros?

Ante la problemática planteada, proponemos el reconocimiento legal del Protocolo Familiar como instrumento jurídico en la vigente Ley General de Sociedades, Ley N° 26887, a fin de otorgarle eficacia jurídica a su contenido, pues al incorporarse a la norma societaria se promoverá su conocimiento y uso por los destinatarios de dicha ley. Asimismo, proponemos que el otorgamiento, modificación y extinción del Protocolo Familiar y lo referido al reconocimiento de derechos preferentes para los miembros de la familia, sea incorporado en el Reglamento del Registro de Sociedades, Resolución del Superintendente Nacional de los Registros Públicos N° 200-2001-SUNARP-SN, como acto societario inscribible, lo que permitirá dar oponibilidad a su contenido frente a los titulares de las acciones o participaciones sociales familiares y no familiares, la

sociedad y terceros. Asimismo, proponemos como formalidad de su otorgamiento, la escritura pública que deberán suscribir los miembros de la familia que tengan la calidad de socios o accionistas de la persona jurídica societaria al momento de su formalización y otros miembros de la familia que voluntariamente decidan someterse a dicho acuerdo, sujetándose su protocolización a lo dispuesto en el Decreto Legislativo del Notariado y su Reglamento.

El objetivo principal de esta investigación será determinar si el reconocimiento legal del Protocolo Familiar en la Ley General de Sociedades y su inclusión como acto societario pasible de inscripción registral permitirá garantizar la eficacia jurídica y oponibilidad de su contenido frente a los socios y accionistas, la sociedad y terceros.

El desarrollo de esta investigación se ha dividido en tres capítulos. El primero presenta el estado de la cuestión y marco teórico del tema, tanto en la doctrina nacional como extranjera. El segundo capítulo desarrolla el problema de nuestra investigación que trata de la falta de eficacia jurídica y oponibilidad del Protocolo Familiar. Finalmente, en el tercer capítulo, explicamos los argumentos que sustentan nuestra hipótesis a través de la discusión de la problemática y la regulación normativa que proponemos.

El marco teórico iniciará presentando el estado de la cuestión a nivel doctrinal y legislativo para conocer cómo ha sido desarrollado el tema y qué aportes académicos existen en ese sentido, a fin de justificar la originalidad del enfoque que estamos proponiendo. Asimismo, trataremos lo referente a las sociedades de características familiares, lo que ha sido desarrollado por la doctrina bajo una perspectiva económica centrada en la “empresa” familiar como concepto económico que reúne capital y trabajo, proponiendo más bien una regulación desde la perspectiva jurídica, esto es, enfocada en la “sociedad” familiar como persona jurídica societaria y el interés de los titulares de las acciones y participaciones sociales. También se verá lo referente a la planificación de la sucesión en el negocio familiar y lo beneficioso que es su temprana organización.

Luego, abordaremos lo relacionado al Protocolo Familiar y su vinculación con la sociedad familiar, sus antecedentes históricos, concepto, contenido, naturaleza jurídica, diferencia con el estatuto social y convenios de accionistas y el estatus de su desarrollo en nuestro ordenamiento jurídico. La tercera parte del marco teórico versará sobre la eficacia jurídica del Protocolo Familiar entre socios y accionistas, así como su oponibilidad frente a terceros para lo cual se estudiará los antecedentes legislativos que proponen su publicidad registral.

El segundo capítulo de la investigación desarrolla la problemática planteada sobre la falta de eficacia jurídica y oponibilidad del Protocolo familiar frente a quienes no han participado en su otorgamiento, haciendo ver que, si bien se trata de un documento obligatorio frente a los socios y accionistas que consintieron en su elaboración, no surte los mismos efectos frente a quienes no intervinieron en su elaboración, como son los socios y accionistas no familiares, la sociedad y terceros, dejando además constancia de que los instrumentos jurídicos como el estatuto social y convenios parasocietarios no son herramientas suficientes que puedan satisfacer las necesidades de la familia empresaria a efectos de la planificación de la sucesión en el negocio.

El último capítulo desarrolla la propuesta de regulación del Protocolo Familiar y los alcances en los que se debe llevar a cabo su reconocimiento legal en la Ley General de Sociedades vigente y la reforma de su Reglamento para incluir como acto societario inscribible, la escritura pública que contiene el Protocolo Familiar, a fin de darle oponibilidad frente a la sociedad y terceros a través de la publicidad registral de los derechos preferentes reservados a los miembros de la familia que lo suscribe.

La presente investigación se desarrollará desde una perspectiva jurídica, aplicando un enfoque cualitativo a través de la recopilación de información que la doctrina y legislación (nacional y extranjera) tiene sobre la sociedad familiar y el Protocolo Familiar. También se aplicará el método comparativo, tomando en cuenta que en nuestro medio no existen antecedentes normativos sobre el tema y la doctrina nacional sobre la materia es escasa.

El estudio de la sociedad familiar y los alcances del Protocolo Familiar, como instrumento jurídico, su eficacia y oponibilidad, permitirán justificar con mejores argumentos nuestra propuesta, a fin de que las familias que integran una sociedad familiar encuentren en el Protocolo Familiar el instrumento jurídico que les permitirá alcanzar uno de sus objetivos empresariales: concretar la sucesión generacional del negocio familiar.

CAPÍTULO I: EL CARÁCTER FAMILIAR DE LAS SOCIEDADES PERUANAS Y EL PAPEL DEL PROTOCOLO FAMILIAR COMO INSTRUMENTO JURÍDICO QUE PERMITE PLANIFICAR EL TRASPASO GENERACIONAL DEL NEGOCIO FAMILIAR

En nuestro país, el desarrollo y estudio del Protocolo Familiar es escaso, no solo porque un número reducido de familias lo ha implementado como instrumento para planificar la sucesión familiar, sino por la inexistencia de jurisprudencia sobre el tema, pues de la revisión de pronunciamientos judiciales en materia societaria, no hemos encontrado discusión en sede judicial ni tampoco en la arbitral sobre la validez o eficacia jurídica del contenido del Protocolo Familiar entre las familias que lo han implementado.

Debemos advertir también que tampoco ha tenido suficiente atención de la doctrina, dado que solo pocos autores han abordado el tema, siendo inexistente legislación sobre la materia, por eso nuestras fuentes de estudio son principalmente extranjeras. Esa realidad es distinta en países europeos y en el sistema anglosajón, donde sí hay doctrina, jurisprudencia y legislación sobre el tema. De ahí la necesidad de realizar un análisis comparado del estado de la cuestión en nuestro país, frente a otros como España que cuenta con normas que permiten viabilizar la eficacia jurídica del Protocolo Familiar a través de su publicidad registral.

De la revisión del estado de la cuestión entre autores nacionales, hemos encontrado dos importantes trabajos que abordan directamente el tema: el primero es la tesis para optar el título de abogada de la profesora Sandra Echaiz (2012); y, el otro trabajo es la reciente tesis para optar el grado de magister de Jorge Marchena (2017). Ambos autores han abordado la problemática del Protocolo Familiar, formulando interesantes propuestas.

El objetivo de la investigación de Echaiz fue proponer un modelo jurídico para las mypes familiares del sector textil surgidas en nuestro país a partir de 1990 para que puedan afrontar la sucesión generacional. La investigadora plantea como solución del problema el desarrollo de un Protocolo Familiar como modelo que les permita sobrevivir en el tiempo (pp. 13-97) y propone un marco regulatorio a través de una Ley del Protocolo Familiar estructurada en tres capítulos: disposiciones generales, el Protocolo Familiar y su publicidad. Además, sugiere una reforma legislativa que conllevaría la modificación del Reglamento del Registro de Sociedades que permita la publicidad de los protocolos

familiares; la modificación de la norma sobre el notariado, Decreto Legislativo N° 1049, para incluir un registro protocolar y un capítulo referido al Registro de Protocolos Familiares; la modificación del artículo 733° del Código Civil que permita disponer al testador el control de la propiedad de la empresa a favor de la persona que este designe para que no se disperse entre sus herederos; la modificación de las normas que regulan la información sobre el cumplimiento de los principios de buen gobierno para las sociedades peruanas, en torno a la información que deben presentar las sociedades que cotizan en bolsa; y, la derogación de la segunda disposición complementaria, transitoria y derogatoria del Decreto Supremo N° 003-97-TR para permitir la relación laboral entre los parientes y cónyuge del titular o propietario del negocio (pp. 215-260).

Coincidimos con la citada autora en que el Protocolo Familiar es una herramienta útil para planificar la sucesión familiar en las empresas y que es recomendable que las familias comiencen a implementarlo, postura que no tiene discusión en doctrina, pues la mayoría de autores coincide en ello. Sin embargo, consideramos que la propuesta legislativa para dotar de eficacia jurídica al Protocolo Familiar no requiere crear una ley especial, ya que, por tratarse de un instrumento jurídico de alcances societarios, su regulación debería incluirse en la Ley General de Sociedades vigente, para consolidar en un único documento todos los instrumentos jurídicos que pueden ser utilizados a nivel societario para facilitar el conocimiento por parte de los destinatarios de esa norma.

Por otro lado, Marchena (2017) reconoce que el fin buscado por las empresas familiares con el uso del Protocolo Familiar no está en la reparación económica que podrían recibir ante el incumplimiento de los acuerdos, sino en el cumplimiento de estos, ya que, visto el Protocolo Familiar como convenio parasocietario, sus estipulaciones surten efectos entre quienes los suscriben. Propone que, para darle eficacia plena al Protocolo Familiar, sus acuerdos deberían insertarse en los estatutos sociales conforme al artículo 8° de la Ley General de Sociedades. Además, los aspectos que no puedan regularse en la forma antes indicada, deberán trasladarse a otros documentos como testamentos o pactos nupciales para darle fuerza obligatoria (pp. 41-54).

La postura de Marchena es interesante, pues deja ver que en el Protocolo Familiar existe un contenido que no necesariamente es societario y que no tendría efectos frente a la sociedad, proponiendo la inclusión de los acuerdos que sí tienen naturaleza societaria en el estatuto social o bien por medio de acuerdos de accionistas. En nuestra opinión, reiteramos que el contenido del Protocolo Familiar debería constar en un solo documento para facilitar su conocimiento por todos los involucrados (socios y

accionistas) y frente a quienes debería también ser oponible (sociedad y terceros). Por ello es pertinente su regulación en la propia Ley General de Sociedades, pero como un documento diferente al estatuto social y a los convenios parasocietarios, por ser un instrumento de naturaleza jurídica y finalidad distinta.

En doctrina extranjera hemos encontrado la importante tesis doctoral de Antonio Valmaña (2013) titulada *El régimen jurídico del Protocolo Familiar*, que trata sobre la falta de efectos obligacionales de este documento entre los titulares de la sociedad y frente a terceros. Su investigación concluye que el Protocolo Familiar es un contrato, específicamente un tipo de pacto parasocietario, que aborda temas societarios y de familia, que requiere necesariamente ser complementado con otros documentos, pues sus efectos jurídicos son *inter partes*, no siendo oponible frente a terceros. Propone como medidas legislativas la creación de una regulación patrimonial aplicable al caso específico de las acciones y participaciones sociales cuando se trate de empresas familiares, en la que se les conciba como autónomas dentro del patrimonio de sus titulares, quienes quedarán autorizados a disponer sobre temas testamentarios y matrimoniales, fijando como requisitos, entre otros, su inscripción en el Registro Mercantil para lograr su oponibilidad frente a terceros. Con la implementación de ese nuevo régimen busca evitar la vulneración del vigente régimen legal (pp. 449-459).

Coincidimos con Valmaña en que la utilidad del Protocolo Familiar está en su eficacia jurídica entre los titulares de las acciones y participaciones sociales, como su oponibilidad frente a la sociedad y terceros, y que su aplicación debe darse entre las sociedades de características familiares. Sin embargo, no compartimos su posición respecto a que se trata de una clase de pacto parasocial, pues su finalidad no se limita a regular el ejercicio de derecho de voto de los titulares de las acciones o participaciones sociales, ya que su contenido trasciende esa materia, por lo que bien se podría incluir algún convenio parasocietario en el mismo Protocolo Familiar para que ayuden a fijar las reglas que permitan mantener a la familia empresaria al mando de la sociedad, pero de ninguna manera, se pueden tener como documentos iguales.

Otra importante investigación extranjera sobre el tema es la tesis doctoral de Tatiana Cucurull (2014) titulada *El Protocolo Familiar mortis causa* en la que resalta la utilidad del Protocolo Familiar para la empresa familiar, recomendando que sea suscrito por los titulares de las acciones y por los terceros familiares para que así se obliguen a cumplir lo estipulado en el documento. Reconoce que la publicidad registral prevista en el Real Decreto 171/2007, del 9 de febrero, otorga al Protocolo Familiar reconocimiento social

y jurídico, aunque no lo considera suficiente, inclinándose por la postura de aquellos que recomiendan la complementariedad del Protocolo Familiar con otros documentos societarios (estatuto social) y no societarios (temas sucesorios y de familia). Resalta que el testamento es la figura idónea para garantizar la transferencia de la titularidad en la familia, proponiendo la inclusión de pactos sucesorios que permitan adjudicar en bloque a aquel miembro de la familia que reúna las condiciones para llevar adelante el negocio, proponiendo un usufructo vitalicio para el cónyuge supérstite para garantizar la titularidad de la propiedad a los herederos (pp. 273-280).

Como ya lo hemos mencionado, nosotros consideramos que la eficacia jurídica y oponibilidad del Protocolo Familiar puede alcanzarse a través de la formulación de un único documento que regule la sucesión familiar en el negocio, siempre que dicho documento sea reconocido en la norma societaria como un instrumento jurídico que puede ser utilizado por cualquier forma societaria reconocida por ley. En ese sentido, no compartimos la propuesta de la doctora Cucurull porque coincide con aquellos que proponen la complementariedad del Protocolo Familiar para darle eficacia obligacional, lo que hemos dicho, puede lograrse con su reconocimiento legal. Además, en nuestro sistema jurídico no se admiten los pactos sucesorios, ni se podría privar al cónyuge de concurrir con sus hijos en la herencia dejada por su causante, salvo que ello se autorice en una norma legal, mediante la reserva de derechos de adquisición preferente que la vigente ley societaria prevé para algunas formas societarias.

Por otro lado, de la revisión realizada, hemos podido advertir que el estudio del Protocolo Familiar se ha dado, principalmente, en el área de la economía y administración de empresas, donde lo presentan como un instrumento de gestión empresarial de gran utilidad en la planificación de la sucesión empresarial. No obstante, dado que el enfoque económico empresarial con el que ha sido abordado no concuerda con el tema jurídico; en muchas ocasiones, las propuestas que ofrecen colisionan con normas legales, ocasionando que el documento resulte nulo o ineficaz, en todo o en parte, por contravenir el ordenamiento jurídico. Por ello, nuestra propuesta enfoca el tema del Protocolo Familiar desde el punto de vista jurídico, esto es, aplicado a la persona jurídica societaria.

Ahora que hemos determinado cuál es el estado de la cuestión del desarrollo del tema del Protocolo Familiar, en el contexto nacional y extranjero, confirmamos que, a la fecha, no existe un trabajo que aborde el tema, problema y discusión desde el enfoque que estamos proponiendo. A través de nuestra investigación, esperamos ofrecer a las

familias empresarias peruanas un instrumento jurídico que las ayude en la planificación de la sucesión familiar, asegurando que sus acuerdos sean realmente eficaces y oponibles.

A continuación, presentaremos el marco teórico que nos permita entender mejor a la sociedad de carácter familiar y al Protocolo Familiar. Para tales efectos, se desarrollarán tres ideas principales: las sociedades familiares, el Protocolo Familiar como instrumento jurídico de planificación de la sucesión y, finalmente, la eficacia jurídica y la oponibilidad del contenido de este instrumento jurídico frente a los socios y accionistas, la sociedad y terceros.

1.1. Las sociedades familiares

En primer lugar, debemos aclarar que, en estricto, no existen sociedades que sean propiamente familiares, más bien, lo familiar es una característica que está presente en aquellas organizaciones en las que predominan los vínculos familiares entre quienes tienen la calidad de titulares de las acciones o participaciones sociales, es decir, entre los propietarios de la empresa.

Tomando en consideración que el presente trabajo se enfocará en el desarrollo del Protocolo Familiar como instrumento jurídico para las familias que tienen el control (mayoría) de una persona jurídica societaria, lo que convierte a ésta en una sociedad de carácter familiar, es pertinente diferenciar el concepto sociedad como persona jurídica societaria del concepto empresa, pues en doctrina, el Protocolo Familiar ha sido abordado desde su aplicación en la empresa familiar, tratando como sinónimos a la empresa y la sociedad, a pesar que se tratan de realidades distintas. Nosotros consideramos que más adecuado es desarrollar el tema desde el punto de vista jurídico societario, dado que, en estricto, las estipulaciones del Protocolo Familiar lo que buscan es garantizar el control societario de la organización como persona jurídica societaria por los integrantes de la familia.

Para Montoya (1998, p. 88), “en el aspecto económico, la empresa es la organización de los factores de la producción, capital y trabajo, con el fin de obtener una utilidad”; el primer factor está conformado por los titulares de la empresa y por quienes laboran para ella; el factor capital estaría integrado por un conjunto de derechos y bienes materiales e inmateriales; y, el trabajo sería la

actividad llevada a cabo con el uso del capital (Montoya, 1998, p. 88). Agrega este autor que, si bien la empresa se presenta como una unidad orgánica que reúne variados elementos, para el ordenamiento jurídico, cada uno de esos elementos queda sujeto a las normas que por su naturaleza les corresponde (p. 91). Otra definición de empresa la encontramos en el Anteproyecto de Ley Marco del Empresariado (1999), propuesta legislativa que buscaba sustituir el Código de Comercio de 1992 por una Ley General de la Empresa que sirviera como norma general que regule el funcionamiento de las personas, sean naturales o jurídicas, que realicen una actividad empresarial, iniciativa que no prosperó. El Anteproyecto definía a la empresa “como la organización económica dedicada a la producción o comercialización de bienes o a la prestación de servicios”.

Por otro lado, podemos definir a la sociedad “como la manifestación jurídica del esfuerzo organizado de una pluralidad de personas para realizar determinadas actividades económicas” (Montoya, 1998, p. 402). En similar sentido, Malagarriga (1951), señala que la sociedad tiene como presupuesto el aporte realizado por varias personas para el logro de un fin común, para lo cual, debe adoptar alguna de las formas societarias fijada en la ley, quedando sometida a las formalidades que en cada caso se han previsto (p. 165).

Siguiendo las definiciones antes indicadas, podemos decir que la empresa es un concepto económico, más no jurídico, pues representa la reunión de diversos elementos aplicados a la realización de una actividad económica, sin llegar a constituir una persona jurídica a la que se pueda atribuir derechos u obligaciones, los que recaerán, en todo caso, en alguno de los elementos que conforman la empresa, pero no en la empresa en sí. En cambio, la sociedad es la persona jurídica misma que nace de un acuerdo de voluntades, creada con el objeto de llevar a cabo una actividad que reditúe beneficios económicos a las personas que apostaron parte de su patrimonio para la realización de dicho fin, quienes, como titulares del capital social de la persona jurídica creada, deciden su destino a través del ejercicio del derecho a voto reconocido a su favor por la ley.

Atendiendo a las diferencias acotadas, nuestro trabajo de investigación se ha centrado en el estudio de la sociedad y no de la empresa, pues solo respecto de la sociedad se puede hablar de titulares de acciones y participaciones sociales en el capital social, esto último, es parte de la propuesta que hacemos cuando

ofrecemos una herramienta como el Protocolo Familiar a los miembros de un grupo familiar que sea titular del capital social de una persona jurídica societaria.

A continuación, vamos a presentar las características que nos permiten identificar a una persona jurídica societaria familiar y cómo estas organizaciones planifican la sucesión del negocio entre los miembros de la familia.

1.1.1. Elementos distintivos de las sociedades familiares

Desde el punto de vista de las ciencias económicas y administrativas, el concepto empresa se asimila al de sociedad, aunque ya hemos señalado que son realidades distintas, varias de las características que se presentarán como distintivas de las sociedades familiares, corresponden a lo que en la doctrina empresarial se menciona para las empresas familiares, de ahí que no resulta necesario distinguir entre empresa familiar y sociedad familiar, pues lo “familiar” es un rasgo distintivo, tanto de la empresa vista como organización económica sin personería jurídica, como una característica de la sociedad entendida como persona jurídica societaria, cualquiera de esas dos realidades puede ser familiar (sociedad familiar o empresa familiar). Nosotros nos enfocaremos en las características que tengan contenido societario, esto es, vinculadas a la propiedad del capital social y dirección de la sociedad en la persona jurídica societaria, no en la empresa.

Si bien no existe un concepto o definición ni de empresa familiar ni de sociedad familiar, existe consenso en torno a las características que distinguen a las organizaciones de carácter familiar. De acuerdo con Olmedo (2019), para que una empresa se reconozca como familiar, debe reunir los siguientes elementos (p. 32):

- Tratándose de empresas unifamiliares, debe haber una participación mayoritaria en el capital social que le permita a la familia tener el control de la empresa.
- La familia debe formar parte de la gestión, ocupando los principales puestos en la administración.
- Debe existir una vocación de continuidad en el tiempo.

Leach (1996) refiere que “se considera empresa familiar a aquella que está influenciada por una familia o por un vínculo familiar” (p. 22). De ahí que lo distintivo en las empresas familiares son los lazos familiares de los titulares de la propiedad.

De acuerdo con Martínez (2011), las características básicas que definen a una empresa familiar son tres: existe un control total o mayoritario de la propiedad, esto entendido como titularidad de las acciones o participaciones sociales; la dirección de la sociedad está a cargo de miembros de la familia, por lo general, al inicio, el directorio y la gerencia están a cargo de padres e hijos accionistas; y, hay una intención de continuidad del negocio familiar (pp. 17-18).

En nuestro país, existen ciertas formas societarias que tradicionalmente han sido consideradas como sociedades familiares, tal es el caso de la Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.) y la Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada (S.R.L.), debido a que en ellas predomina el elemento personal. Laroza (1999) sostiene que las referidas formas societarias tienen similares características, pues han sido estructuradas bajo un esquema similar, con la diferencia de que la S.A.C. admite la celebración de juntas no presenciales, lo que no ocurre en la S.R.L., y la transferencia de acciones no requiere formalizarse por escritura pública ni su inscripción registral, como se exige en la S.R.L., de ahí que en su momento se propuso suprimir la S.R.L., pero el parlamento que revisó la propuesta de la Comisión Reformadora no lo aceptó en una actitud conservadora (p. 522).

La primera característica familiar que se reconoció a las sociedades familiares peruanas es la limitación en el número de socios o accionistas. Este criterio partía de la premisa que una sociedad, para ser familiar, no debía superar un máximo de integrantes, quizá por eso, la S.A.C. y la S.R.L. son típicas formas societarias familiares, pues solo pueden tener como máximo 20 integrantes (Ley N° 26887, 1999, art. 234, 283). Otros rasgos familiares suelen ser la limitación en la transferencia de las acciones y participaciones sociales a través del ejercicio del derecho de adquisición preferente, previsto en nuestra ley societaria también para la S.A.C. y S.R.L. (Ley N° 26887, 1999, art. 237, 291) y el derecho a adquirir

las acciones o participaciones sociales en forma preferente a los herederos o legatarios del causante (Ley N° 26887, 1999, art. 240, 290).

Respecto a la S.A.C., Montoya (1998) señala que se trata de una forma societaria de carácter familiar porque la voluntad de los accionistas que la constituyen, responde a un elemento personal, que se manifiesta, entre otros, en la no posibilidad de abrirse al público para financiarse y porque sus accionistas tienen reservado un derecho de adquisición preferente en caso de transferencia total o parcial de acciones, por lo que sólo se podrán transferir las mismas a un tercero, en caso ninguno de los accionistas decida ejercer ese derecho (pp. 583-588). Sobre la S.R.L., este mismo autor refiere que las limitaciones a la libre transmisión de las participaciones sociales busca evitar el ingreso de personas extrañas que no compartan el mismo *affectio societatis*, por ello, esta forma societaria admite que se impida la participación de personas ajenas al entorno de los socios que la integran, pudiendo llegar esta limitación al punto de excluir a la propia sucesión hereditaria de un socio fallecido, siempre que ello se pacte en el estatuto social (pp. 629-632).

Las características antes mencionadas, hacen de la S.A.C. y S.R.L., típicas formas societarias de carácter familiar, debido a que sus integrantes guardan entre sí, especiales vínculos, quienes, para evitar el ingreso de terceros ajenos a su entorno, tienen reservados por ley, derechos preferentes a favor de sus accionistas o socios para que entre ellos se mantengan las acciones o participaciones sociales.

Aunque las características antes mencionadas son un buen ejemplo de cómo poner candados al ingreso de nuevos integrantes para cerrar las puertas a quienes no sean familiares, lo cierto es que, actualmente, encontramos sociedades que se reputan como familiares y no están constituidas como S.A.C. o S.R.L., ni han necesitado de restricciones al ingreso de nuevos socios o accionistas no familiares. Pensemos en el caso de la familia Añaños con su producto emblema Kola Real, que hoy conforman el Grupo Aje; también está la familia Romero que inició con el emprendimiento de don Calixto Romero Hernández y su empresa de exportación de paja; y la familia Costa, que se gestó por iniciativa de su fundadora, la señora María Bustamante con la venta de productos a base

de cuero. Los tres casos indicados comenzaron como pequeños negocios que crecieron, unos más que otros, a niveles que tal vez sus fundadores no pudieron imaginar, pero qué duda cabe que se tratan de negocios familiares.

Sostenemos que son negocios familiares porque la titularidad de las acciones que conforman el capital social está en manos de miembros de un grupo familiar, quienes detentan el control societario. Ello les permite tomar decisiones relevantes de la actividad social, a pesar de existir socios o accionistas no familiares y, además, han manifestado una vocación de continuidad del negocio por parte de la familia, pues, en los ejemplos propuestos, el negocio familiar ha pasado por varias generaciones.

Lo cierto es que cualquiera de las formas societarias previstas en la Ley N° 26887, también pueden tener como característica el ser una persona jurídica societaria de carácter familiar (sociedad familiar), incluso aquellas que cotizan en bolsa, como es el caso de la Sociedad Anónima Abierta (S.A.A.), pues dichas organizaciones se pueden reconocer como “familiares”, aun cuando no han adoptado una forma societaria concebida como típicamente familiar y para ello, se debe tomar en cuenta determinadas cualidades, más que el hecho de adoptar una determinada forma societaria.

Podemos afirmar entonces que el carácter “familiar” de una persona jurídica societaria radica en tres elementos característicos: i) cuando está integrada por socios o accionistas que son cónyuges o mantienen vínculos de parentesco; como grupo familiar tienen una participación en el capital social que les permite tomar las principales decisiones sobre el destino de la sociedad, ejerciendo el control de la persona jurídica; y, iii) la familia que tiene control societario debe manifestar una intención de continuidad del negocio familiar a través de la adopción de normas que permitan planificar la sucesión generacional, para lo cual deberían implementar un Protocolo Familiar que materialice dicho proyecto.

El último rasgo distintivo que hemos mencionado es el que vincula a la sociedad familiar con el Protocolo Familiar, puesto que, el solo control societario no asegura la continuidad del negocio en manos de la familia

empresaria, sino que es indispensable que exista una vocación de continuidad del negocio familiar y que se fijen reglas que permitan organizar el proceso de sucesión generacional. Estas reglas deben recogerse en un documento que tenga reconocimiento legal, a fin de garantizar su eficacia jurídica y oponibilidad, ya no solo ante los familiares que manifestaron su voluntad de implementar el Protocolo Familiar, sino frente a los futuros socios o accionistas, sean o no familiares, como ante la sociedad, que deberá hacer valer sus estipulaciones frente a terceros.

Por lo indicado, podemos concluir que una sociedad para ser calificada como “familiar” no requiere, en nuestro país, constituirse como S.A.C. o S.R.L., sino que debe reunir ciertas características, independientemente a la forma societaria adoptada. En ese sentido, lo familiar es una característica distintiva que puede identificar a cualquiera de las formas societarias previstas en la Ley General de Sociedades. Cuando no exista personería jurídica societaria, sino únicamente una organización como empresa, el carácter de “empresa familiar” estará dado por la titularidad del elemento capital, esto es, que la decisión sobre el uso o destino de los recursos aplicados a dicha organización económica es tomada por una familia.

Tomando en cuenta los rasgos distintivos de las sociedades familiares que hemos anotado, debemos mencionar que el control societario por parte de la familia se vuelve en la principal característica que identifica a una sociedad familiar, pues sin ese control, habrá sociedad, pero no podrá reconocerse como de carácter familiar. Por ello, es importante que la familia tome medidas destinadas a fijar reglas que limiten la transmisibilidad de la titularidad de la propiedad del capital social, así podrán restringir el ingreso de terceros ajenos a la familia, lo que será posible solo en determinadas formas societarias, tales como la S.A.C. y S.R.L., pudiendo incluir también a la Sociedad Anónima (S.A.), pues la regulación positiva de estas tres personas jurídicas societarias, admite que se puedan reservar derechos de adquisición preferente a favor de los miembros de la familia. Sin embargo, esto no es admisible en otras formas societarias previstas en la ley, como es el caso de la Sociedad Anónima Abierta (S.A.A.), ya que, jurídicamente no es admisible imponer

restricciones a la libre transmisibilidad de sus acciones (Ley N° 26887, 1999, art. 254).

Como se habrá podido apreciar, los derechos de adquisición preferente son herramientas valiosas para limitar el ingreso de personas ajenas a la familia, lo que justifica que como parte de nuestra propuesta de regulación del Protocolo Familiar, se haya considerado la posibilidad de reservar derechos preferentes, distintos a los previstos en la vigente ley, para motivar a las familias a que implementen dicho documento como herramienta útil para efectos de la planificación del traspaso generacional del negocio familiar.

1.1.2. El planeamiento de la sucesión en las sociedades familiares

Todo negocio, especialmente los familiares, debe, en algún momento, planear la sucesión de los fundadores para dar paso a las nuevas generaciones. Ese proceso es inevitable y el camino a seguir no es sencillo. Como refiere Solomon (2010): “Los grandes negocios familiares tienen por fundadores a personas con visión de futuro, pero esta debe renovarse —y en ocasiones transformarse— con cada generación” (p. 63).

De acuerdo con Soriano, Cebrián y Maqueda (2013), un tema ineludible para el fundador de la empresa es pensar en quién será su sucesor, decisión que podrá definir la continuidad o no de la empresa, por lo que la elección del sucesor deberá responder a un perfil que lo presente como la persona indicada para hacerse cargo del proyecto empresarial de la familia, debiendo ser consciente de que “se traspasa el patrimonio, pero no se hereda el cargo” (p. 49).

Sobre la transición generacional, debemos entender que “La sucesión es la transmisión del mando y de la propiedad de una generación a otra” (Martínez, 2011, p. 41). Esta transición no es sencilla de llevar a cabo, y encuentra su principal problema en la negativa del fundador a dejar el liderazgo de la organización. En ocasiones, su posición responde a la desconfianza de la capacidad de los demás para hacerlo tan bien como lo hizo aquel al mando de la empresa; también por una negativa a la renovación que podría traer la nueva generación, llevando la empresa por

un rumbo distinto y desconocido que el fundador no va a poder controlar o porque los herederos pueden decidir no continuar con el negocio. Ante esta situación, se debe proponer un proceso de sucesión planificada, que debe comenzar lo antes posible, siendo lo recomendable iniciar en los primeros años de constituida la sociedad para lograr una sucesión ordenada.

Una sucesión ordenada, como lo dice Bork (2013), es aquella que se lleva a cabo antes del fallecimiento del fundador. Esto permite la formación de los sucesores, siendo recomendable que ello conste por escrito para evitar futuras discusiones (p. 146). El documento resultante debe recoger los diferentes puntos de vista de los miembros de la familia, de ahí la necesidad de iniciar lo antes posible con su elaboración.

Para Leach (1996), “la existencia de este documento formal sobre el cual todos están informados, y han sido consultados, reducirá significativamente las posibilidades de dudas o malentendidos” (p. 225). Si la planificación es oportuna, será más sencillo lograr el consenso de la familia, dado que en su elaboración participará el fundador, quien, como líder, deberá asumir el reto de conciliar los intereses sobre el futuro del negocio.

Como podemos apreciar, la planificación de la sucesión es un tema de vital importancia en las sociedades familiares, porque puede evitar que el negocio colapse por el conflicto que podría suscitarse por las disputas familiares por la toma del control. Además, un adecuado proceso de sucesión proyecta una imagen positiva frente al mercado, ya que presenta a la empresa como una organización capaz de planificar y cumplir sus proyectos sin afectar la viabilidad del negocio, lo que incrementa su valor (Martínez, 2011, p. 42).

Además, cuando la sucesión ha llegado a la segunda o tercera generación se hace más difícil mantener el consenso entre los miembros de la familia, porque a esas alturas, incluso habrá quienes no tengan más interés en continuar con el negocio, por lo que se debe planificar anticipadamente cómo se puede llevar a cabo la adquisición de las acciones sin que se corra el peligro de perder el control por parte de la familia (Leach, 1996, p. 282).

Por las ventajas que trae la adecuada planificación del proceso de transmisión de la propiedad y control de la dirección societaria, es necesario implementar un Protocolo Familiar que ayude a prevenir posibles situaciones de conflicto que perjudiquen la imagen de la organización. De ahí que, frente a la problemática planteada, surge, a modo de herramienta de prevención de tales conflictos, el Protocolo Familiar como instrumento jurídico que permite fijar las directrices a seguir cuando deba operar la sucesión en el negocio.

Tomando en cuenta que el control societario por la familia requiere que ésta detente una mayoría en el capital social que le permita tomar las decisiones sobre el destino de la sociedad, es importante que se instruya a sus miembros sobre los derechos que ostentan y las responsabilidades que asumen como propietarios, por lo que deben aprender a diferenciar claramente entre el gobierno y la gestión de la sociedad (Lansberg, 2000, pp. 404-406).

Como medida de planificación de la sucesión en el negocio, algunas legislaciones, han modificado el clásico régimen de sucesiones, otorgando más libertades para pactar respecto al destino del patrimonio del causante, como ocurre con la legislación italiana que dispone en el capítulo V-bis de su Código Civil, incorporado por la Ley N° 55 del 14 de febrero de 2016, que reconoce los pactos de familia, como excepción a los pactos sucesorios que por regla general están prohibidos en dicho ordenamiento, a través de los cuales un causante puede adjudicar a sus descendientes, todo o parte de sus derechos o acciones en una empresa familiar (*Codice Civile*, 1942, art. 768-bis a 768-octies). Asimismo, el ordenamiento jurídico catalán, que ahora admite, además de la figura del heredamiento, los pactos sucesorios con atribuciones particulares que pueden celebrarse entre cónyuges o convivientes con los familiares de éstos o los propios (Código Civil de Cataluña, 2008, arts. 431-1 a 431-30).

Los pactos sucesorios son una forma de sucesión contractual por la que el causante puede ordenar la sucesión a través de la suscripción de un convenio con sus futuros herederos, pudiendo pactarse que solo uno o algunos de ellos, reciban determinados bienes del patrimonio, sin necesidad de observar un orden o preferencia legal, pudiendo incluso,

adjudicarse a un solo miembro de la familia, la transferencia de la titularidad sobre el capital social en una persona jurídica, lo que resulta de gran interés para las sociedades familiares (Olmedo, 2019, pp. 170-183).

La vigente transmisión sucesoria en nuestro ordenamiento jurídico tiene a la figura del heredero forzoso, cuya legítima no puede ser dispuesta por el testador, lo que implica que nuestro Código Civil no admite los pactos sucesorios como ocurre en otras legislaciones (Libro IV, arts. 660 – 814). Recientemente, se ha publicado en el portal del Ministerio de Justicia (febrero, 2020), el Anteproyecto de propuestas de mejora al Código Civil Peruano, que incluye en el Libro de Sucesiones, el artículo 663-A referido al Protocolo de Familia, por el cual se permite tomar acuerdos relativos a la disposición de una explotación productiva o participaciones en personas jurídicas, a favor de un heredero legal o tercero, siempre que se compensen a los demás legitimarios no intervinientes en el acuerdo. La propuesta recogida en el Anteproyecto lo que hace es permitir los pactos sucesorios, que actualmente están prohibidos en el Código Civil.

Somos de la opinión que el “Pacto de Familia” denominado “Protocolo Familiar” en el artículo 663-A del Anteproyecto, debería ser claro en su referencia y denominarse propiamente “pacto sucesorio” o alguna denominación que se ajuste a su verdadera finalidad, pues induce a confusión, debido a que da a entender que un Protocolo Familiar es un pacto sucesorio, lo que no es correcto, pues su objetivo es fijar reglas para llevar a cabo una ordenada sucesión generacional de un negocio familiar, lo que no puede reducirse al único propósito de incluir pactos referidos a la transferencia de la titularidad en el capital social cuando opere la sucesión hereditaria, lo que también puede lograrse, como lo estamos proponiendo, con la inclusión de derechos de adquisición preferente a favor de los miembros de la familia. Esta propuesta todavía está en fase de revisión, por lo que debemos esperar para conocer si es aceptada o no por los legisladores.

La Ley General de Sociedades (1999), tampoco contiene reglas sobre cómo debe procederse para que opere la sucesión en la titularidad del capital social, la única referencia que hace sobre la transmisión por sucesión es el derecho de adquisición preferente de las acciones o

participaciones sociales del accionista o socio fallecido en una S.A.C. y S.R.L., frente a la sucesión hereditaria, siempre que ello se pacte en el estatuto social (arts. 240° y 290°). El Anteproyecto de Reforma de la Ley General de Sociedades (2017), respecto a la sucesión, mantiene para la S.A.C. y S.R.L. el derecho de adquisición preferente por sucesión, proponiendo hacer extensivas las limitaciones a la libre transmisibilidad de las acciones fijadas para la S.A.C., a la Sociedad Anónima (art. 211°). Por otro lado, la Ley Marco del Empresariado (1999) dedicaba el título II a la transferencia del fondo de comercio, y se refería al traspaso del negocio, enfocándolo como un tema contractual, en el que se debían identificar claramente los activos y pasivos materia de transferencia (arts. 13-20). Esta propuesta, que no forma parte del ordenamiento jurídico, no mencionaba un caso específico de sucesión hereditaria, sino que se presentaba un supuesto de sucesión en los contratos.

Por lo expuesto, si la familia empresaria pretende trascender a las siguientes generaciones, es necesario que planifique la sucesión fijando reglas que le permita mantener una mayoría en el capital social. Es ahí donde cobra un rol relevante la implementación del Protocolo Familiar, como instrumento jurídico que permite sentar las reglas que habrán de seguirse en el proceso de sucesión generacional para evitar disputas al interior de la familia que terminen con la ruptura de la armonía familiar y la división del poder familiar en la sociedad. Por ello, para adelantarnos a la ocurrencia de problemas, es recomendable que el Protocolo Familiar se implemente desde el momento de la constitución de la sociedad o en sus primeros años.

1.2. El Protocolo Familiar como instrumento jurídico de planificación de la sucesión generacional del negocio familiar

El Protocolo Familiar es el instrumento a través del cual se puede fijar un plan de sucesión con el objetivo de que una familia mantenga una participación mayoritaria en el capital social por generaciones. Este tema es de suma importancia en las organizaciones de carácter familiar, pues sin dicho control, no podría reconocerse como una sociedad familiar, será persona jurídica societaria, pero no una de carácter familiar. La implementación de un Protocolo Familiar por sociedades familiares es una herramienta que les permitirá planificar una sucesión

ordenada que evite crisis familiares que afecten el desarrollo del negocio (Arenas y Rico, 2014, pp. 257-258).

Aunque el desarrollo del tema del Protocolo Familiar ha recibido la debida atención de la doctrina y legislación extranjera, no ha ocurrido lo mismo en nuestro país, donde existe un desconocimiento de su utilidad por la escasa difusión y estudio. Su uso se da entre empresas de grandes capitales por recomendación de sus administradores, quienes, al elaborar estos documentos, no siempre toman en cuenta los límites y prohibiciones existentes en el ordenamiento jurídico. Aquellas que lo han hecho utilizan al Protocolo Familiar como un documento de contenido moral que recoge recomendaciones para la planificación de la sucesión, pero que carece de exigibilidad y oponibilidad jurídica, en términos societarios, lo que le resta utilidad a pesar de las ventajas que pueda traer a una sociedad familiar.

Esto ocasiona que ciertas estipulaciones terminen por no ser vinculantes u obligatorias, al resultar incompatibles con el estatuto social y contravenir normas sobre el derecho de sucesiones y de familia. Por ejemplo, podemos citar el caso de la recomendación de adoptar un régimen de separación de patrimonios, que puede o no cumplirse. Ello dependerá, finalmente, de la voluntad de seguir dicha sugerencia. Su inobservancia no tiene ninguna sanción legal, de ahí que no podría reclamarse algún tipo de indemnización, pues se trata de una decisión personal que no puede ser impuesta de forma obligatoria. Ocurriría lo mismo en caso se fije un pacto sucesorio, por estar prohibido en nuestro sistema jurídico. Ante esta situación, es pertinente conocer más sobre este documento a fin de proponer su uso por los integrantes de sociedades familiares peruanas.

Debemos resaltar que, la vinculación entre la sociedad familiar y el Protocolo Familiar está en que, el segundo, es el instrumento que necesita la primera para concretar uno de sus varios objetivos empresariales: lograr la sucesión generacional del negocio. De ahí que, para reconocer o distinguir a una persona jurídica como “sociedad familiar”, podemos tomar en cuenta el deseo de continuidad generacional plasmado en la implementación de un Protocolo Familiar.

1.2.1. Antecedentes históricos del Protocolo Familiar

La implementación del Protocolo Familiar no es un tema que haya preocupado siempre a las sociedades familiares. Como lo dice Lozano (2000), antes del siglo XX pocas sociedades familiares pensaban en implementar un Protocolo Familiar por varias razones: la palabra tenía un valor fundamental entre los integrantes de la familia, siendo el soporte documental innecesario; además, las sociedades no requerían abrir sus puertas a terceros, pues la competencia no era tan intensa como en nuestros tiempos; y, porque no había tanta dificultad para mantener los principios y máximas que inspiraron a sus fundadores, los que con el transcurrir del tiempo, comenzaron a perder fuerza con el cambio generacional (pp. 55-56).

El Protocolo Familiar llegó a Europa producto de la influencia de las Ciencias Económicas y Empresariales americanas que arribaron, primero a Francia, luego a Italia y finalmente, lo acogieron en España. En Estados Unidos encontramos el *Family Agreement* o *Family Constitution* que es el modo como una empresa familiar o *close corporate* organiza en un documento lo referente a la familia, dirección y propiedad. En Francia se desarrolló el *protocole d'accord* y el *pacte de famille* o *accord familial*, concebido como el instrumento que busca asegurar la sucesión en la empresa (Valmaña, 2013, pp. 102-108).

En Italia, la concepción del Protocolo Familiar es la de ser un acuerdo parasocietario y podemos encontrar regulación sobre la empresa familiar en su Código Civil, en el que se asegura un derecho preferente para los miembros de la familia en la transmisión *mortis causa*, recogido como un *patto di famiglia* (Saavedra, 2011, pp. 3-4). Mediante la Ley N° 55 del 14 de febrero de 2006, se incluye en el Código Civil italiano un capítulo V-bis dedicado al pacto de familia, por el cual se busca asegurar el traspaso generacional, aunque solo a favor de los descendientes y específicamente circunscrita a una empresa familiar (Giampetraglia, 2014. pp. 180-181).

Por su lado España, a través de la Ley sobre sociedades limitadas Nueva Empresa, introdujo por primera vez en ese país el tema del Protocolo Familiar, aunque dicha norma solo hizo referencia a que mediante reglamento se regularía lo pertinente, sin entrar en mayores detalles, lo que finalmente llegó con el Real Decreto 171/2007 por el que se regula la

publicidad registral del Protocolo Familiar en empresas no cotizadas (Cucurull, 2014, pp. 112-114).

Según Olmedo (2019), en el Derecho alemán también se admiten los contratos sucesorios en los parágrafos 2274-2302 BGB y la posibilidad de excluir definitivamente a un heredero mediante el denominado “contrato de renuncia”, parágrafos 2346-2352 BGB, dichas disposiciones están pensadas para posibilitar la adjudicación de una empresa a favor de un heredero en preferencia a los demás (pp. 179-180).

En el Perú, no existe un antecedente legislativo sobre el Protocolo Familiar, siendo utilizado como un contrato suscrito por socios o accionistas familiares en el que fijan los principios y valores de la familia, así como recomendaciones destinadas a garantizar el control societario por la familia, pero que insistimos, carecen de fuerza obligatoria y vinculante frente a quienes no lo suscriben.

1.2.2. Concepto de Protocolo Familiar

De acuerdo con Cucurull (2014), existe unanimidad en la doctrina, legislación y jurisprudencia en el sentido que el Protocolo Familiar tiene como objeto “regular las relaciones entre la familia y la empresa” (p. 118), regulación que se centra en tres aspectos principales: patrimonio, gestión social y valores que inspiran a la familia (p. 118).

Para Amat (2000), el Protocolo Familiar:

Se refiere a aquellas normas que pretenden clarificar de forma explícita la misión y los valores de la familia empresaria, así como establecer las normas de interacción de la familia con la empresa (o empresas) de la familia y con el patrimonio familiar. (p. 114)

Según Camisón y Ríos (2016), el Protocolo Familiar es un acuerdo marco que contiene una serie de estipulaciones que fijan las directrices de la misión, estrategia, gobierno, gestión, cultura y manera en que la familia se

va a relacionar con el negocio, con la finalidad de lograr la continuidad del negocio y control por parte de la familia (p. 39).

El Real Decreto 171/2007 por el que se regula en España la publicidad registral del Protocolo Familiar en el caso específico de sociedades no cotizadas, define en su artículo 2 al Protocolo Familiar como:

Aquel conjunto de pactos suscritos por los socios entre sí o con terceros con los que guardan vínculos familiares que afectan una sociedad no cotizada, en la que tengan un interés común en orden a lograr un modelo de comunicación y consenso en la toma de decisiones para regular las relaciones entre familia, propiedad y empresa que afectan a la entidad.

Tomando en cuenta las ideas antes expuestas, podemos decir que el Protocolo Familiar es un documento que suscriben los miembros de una familia que detenta el control de una organización empresarial, sea como empresa o sociedad, a través del cual formulan una serie de directrices destinadas a planificar la sucesión familiar con el objetivo de mantener por generaciones el control del negocio en manos de la familia. La definición propuesta nos permite apreciar que hay dos conceptos que están íntimamente vinculados al Protocolo Familiar, el primero es el carácter familiar de la organización, pues la familia que llevó a cabo un negocio que resultó exitoso, pretenderá que éste se quede en manos de sus descendientes, para tales efectos, se deben organizar para no perder el control del mismo; el otro concepto es la sucesión familiar, que es una preocupación de las sociedades de carácter familiar, en las que el traspaso generacional se vuelve en uno de sus objetivos empresariales.

Cuando se planea la sucesión es necesario enfocarse en dos temas relevantes: uno es pensar cuál es el futuro que la familia espera sea el rumbo que tome la empresa, para ello habrá que revisar la situación de la empresa frente al mercado; y, el otro, es pensar en quién es la persona que pueda llevar a cabo ese proyecto, considerando y evaluando el perfil que debe tener la persona que asuma el liderazgo, incluso aunque esta no sea miembro de la familia, pensemos en el caso de directores

independientes o gerentes ajenos a la familia, como una manifestación de la profesionalización de la gestión (Bork, 2013, p. 129).

A veces, la motivación para implementar un Protocolo Familiar no nace con la finalidad de fomentar la sucesión ordenada de la familia, sino como una reacción a un acontecimiento, generalmente problemático entre miembros de la familia, que pudo haberse solucionado si oportunamente las reglas se hubieran fijado. En otras ocasiones, se implementa con un fin preventivo, esto es, anticiparse a la ocurrencia de problemas que generen malestar entre los miembros de la familia y que lleve a la pérdida de confianza en el proyecto.

En cualquier caso, la unión de la familia es vital para el éxito del Protocolo Familiar. Como lo señala Cucurull (2015), la eficacia del Protocolo Familiar debe reposar en la voluntad de la familia, más que en la necesidad de su ejecución judicial (p. 900). En este sentido, la confianza entre los miembros de la familia es vital para el éxito del documento, porque la preocupación no debe estar centrada en obtener la firma de un papel, sino que se debe prestar atención a todos los involucrados en el proceso que implica su elaboración, debiendo escucharse las opiniones de los miembros de la familia para que se comprometan con los objetivos plasmados, y cumplan con ellos, por convicción más que, por obligación (Morales, 2018, pp. 183-192).

1.2.3. Contenido del Protocolo Familiar

El contenido típico de un Protocolo Familiar tiene una parte conformada por máximas o valores familiares y, otra parte, está destinada a asegurar el control de la sociedad por la familia. No obstante, su contenido debe guardar coherencia con lo dispuesto en las normas legales, evitando incluir estipulaciones que estén prohibidas en el ordenamiento jurídico. También su contenido debe respetar lo dispuesto en el estatuto social, instrumento societario que rige el destino de la sociedad.

Según Lozano (2000), el Protocolo Familiar debe considerar, entre otros, los siguientes temas: valores familiares, normas sobre el ingreso y salida de los miembros de la familia, disposiciones sobre el control de la gestión

social, solución de conflictos, política de distribución de utilidades, sucesión y retiro, requisitos para que los integrantes de la familia puedan ocupar cargos en los órganos de administración, apertura a capitales de terceros no familiares, procedimiento para la modificación del contenido del Protocolo Familiar, plazo para su implementación o modificación, entre otros (pp. 60-65). De acuerdo con Camisón y Ríos (2016), para diseñar un Protocolo Familiar se deben tomar en cuenta mínimamente diez factores: tamaño de la empresa, profesionalización de la dirección, complejidad de la familia, edad de la empresa, liderazgo de los fundadores, cultura familiar del negocio, misión del negocio, armonía familiar, situación patrimonial de la familia y empresa, y legislación aplicable (pp. 89-211).

A pesar de lo indicado, no es posible concebir un formato estándar de Protocolo Familiar, así que, al elaborarlo, el documento debe adaptarse a la realidad y necesidades de cada familia y deberá ser modificado conforme a la experiencia familiar, para lo cual deben recibir asesoría especializada que les permita plasmar correctamente las nuevas ideas (Martínez, 2011, pp. 134-136).

Por lo expuesto, si bien no hay un único formato de Protocolo Familiar, consideramos que, como mínimo, los temas que debe incluir son los siguientes: visión, misión y valores de la familia; nombramiento del representante de la familia; participación de los integrantes de la familia en la administración y gobierno; normas para modificar y dar por concluido el Protocolo Familiar; derechos preferentes a favor de los miembros de la familia que les permitan mantener su participación mayoritaria en el capital social; y, reglas para la solución de conflictos familiares.

1.2.4. Naturaleza jurídica del Protocolo Familiar y su diferencia con el estatuto social y los convenios parasocietarios

Sobre la naturaleza jurídica del Protocolo Familiar, la doctrina no tiene una posición unánime, el debate está entre los que le reconocen una naturaleza contractual como expresión de la autonomía de la voluntad, frente a quienes afirman que se trata de una especie de convenio de accionistas, también conocido como pacto parasocietario o extraestatutario. Para Cucurull (2015), el Protocolo Familiar tiene naturaleza contractual, pues

sus estipulaciones son una expresión de la autonomía de la voluntad que están destinadas a establecer un mecanismo a futuro que sea obligatorio entre quienes lo suscriben (pp. 4-5).

Por su parte, Valmaña (2013) considera al Protocolo Familiar como una especie de convenio parasocietario porque regula aspectos vinculados a la sociedad, como es el caso de las restricciones a la transmisibilidad de las acciones y participaciones sociales, similar a los sindicatos de bloqueo, o lo relacionado al ejercicio del derecho a voto para la elección de los órganos de gobierno, como ocurre con los sindicatos de voto (p. 452).

Respecto a los convenios de accionistas, Robleto (2013) menciona que son acuerdos privados que adoptan los accionistas o socios para acordar una actuación conjunta respecto al ejercicio de sus derechos como titulares que, al tener carácter privado, su eficacia se da entre quienes lo suscriben, pero no obligan ni a la sociedad ni a terceros, pues son accesorios al pacto social y estatuto (pp. 79-80).

En nuestro país, la Ley General de Sociedades otorga eficacia jurídica a los convenios parasocietarios, los mismos que pueden celebrarse entre socios y accionistas y entre estos con terceros, que resultarán exigibles frente a la sociedad, siempre que le sean debidamente comunicados y no se contrapongan al pacto social o estatuto (Ley N° 26887, 1999, art. 8).

Sobre el debate que hay en torno a la naturaleza jurídica del Protocolo Familiar, somos de la opinión que se trata de un contrato y no de una especie de convenio parasocietario, porque es una manifestación de la autonomía de la voluntad que incluye no solo temas societarios, sino aspectos de carácter moral, como principios y valores familiares. Es, además, un contrato atípico, dado que carece de regulación específica, quedando sometido, en todo caso, a las reglas generales del acto jurídico y derecho de los contratos, así como otras materias que incluya en sus estipulaciones; asimismo, sería un contrato de carácter plurilateral, dado que rige a varias partes que tienen un interés común (Puga de la Rocha, pp. 237-252).

Justamente, la posibilidad de regular temas no societarios, cuya finalidad es la de organizar la sucesión familiar y el hecho que debe ser suscrito por socios o accionistas familiares, diferencia al Protocolo Familiar de los convenios de accionistas, lo que deja en evidencia que se tratan de instrumentos jurídicos distintos que no deben confundirse, sino complementarse para garantizar mutuamente su eficacia jurídica. Por esta razón, proponemos que determinados convenios parasocietarios se incluyan en el Protocolo Familiar.

Como todo instrumento jurídico, el Protocolo Familiar deberá estructurarse dentro de los alcances establecidos en el estatuto social, como norma que fija las reglas a las que quedan sometidos, tanto los titulares de las acciones y participaciones sociales, como cualquier tercero que contrate con la sociedad.

1.2.5. Estatus del Protocolo Familiar en el Perú

A pesar del desarrollo normativo y doctrinario que ha tenido el Protocolo Familiar como instrumento jurídico en la doctrina extranjera, en nuestro país no ha recibido la misma atención. Tal como lo hemos indicado líneas arriba, son escasos los trabajos que han investigado sobre la problemática de la falta de eficacia jurídica del Protocolo Familiar y su oponibilidad frente a terceros.

En nuestro sistema normativo no hay mayor referencia al Protocolo Familiar como instrumento jurídico, ni en la Ley General de Sociedades, ni en normas especiales. De ahí que su implementación por las sociedades que lo han hecho, responda más bien a recomendaciones de los gerentes que entienden que el Protocolo Familiar es un documento idóneo para prevenir contingencias familiares en las organizaciones, pero que, en la mayoría de los casos, su contenido carece de eficacia jurídica y oponibilidad, al no tener el respaldo de una norma que le reconozca fuerza obligatoria.¹

¹ Puede consultar los antecedentes históricos del Protocolo Familiar en las páginas 25 a 26 y normas que regulan su publicidad registral en las páginas 36 a 38.

La vigente ley societaria brinda la posibilidad de tomar acuerdos que no necesariamente deben formar parte del pacto social o estatuto, como ocurre con los pactos parasocietarios, que pueden ser plenamente exigibles frente a la sociedad, siempre que le sean debidamente comunicados y no se opongan a la ley o el estatuto social, como expresión de la libertad contractual (Montoya, 2011, pp. 263-265). En este mismo sentido, la propuesta de regular el Protocolo Familiar como instrumento jurídico responde al ejercicio legítimo de la autonomía privada respaldada en el derecho a la libertad contractual.

1.3. Eficacia jurídica y oponibilidad del Protocolo Familiar

En sus inicios, al Protocolo Familiar no se le exigía que tuviera eficacia jurídica, pues se concebía como un documento privado de contenido moral, concepción que ha cambiado, ya que ahora sí requiere gozar de la máxima validez jurídica obligatoria entre sus firmantes (Cucurull, 2015, pp. 4-5).

En ese sentido, resulta necesario conocer los alcances del Protocolo Familiar respecto a su eficacia jurídica entre los miembros de la familia, como su oponibilidad frente a terceros.

1.3.1. La eficacia jurídica del Protocolo Familiar: efectos obligacionales entre los miembros de la familia

Según Valmaña (2013), “el Protocolo Familiar únicamente resultará útil, como medio para alcanzar el fin perseguido, en la medida en que sea un documento jurídicamente eficaz, con fuerza obligacional para los sujetos a los que pretende proyectar sus efectos, y con plena capacidad ejecutiva”. (p. 24)

Coincidimos con el citado autor respecto a que la utilidad del Protocolo Familiar radica en su eficacia jurídica, pues si sus estipulaciones no tienen fuerza obligatoria interna (entre los titulares de la propiedad) o externa (sociedad y terceros), se reduce a un simple acuerdo de intenciones, de carácter moral y no jurídico.

Por ello, para garantizar la eficacia jurídica del Protocolo Familiar entre los miembros de la familia, se le debe otorgar efectos obligacionales a su contenido a través de su reconocimiento legal como instrumento jurídico a fin de que su cumplimiento, no quede a la libre decisión de los miembros de la familia. Así, todo incumplimiento deberá traer consecuencias jurídicas que deben ser lo suficientemente drásticas para desincentivar una conducta infractora y, especialmente, cualquier acto que contravenga sus estipulaciones podrá ser declarado nulo o ineficaz frente a la sociedad, garantizándose así que el objetivo perseguido por la familia con la implementación del Protocolo Familiar pueda concretarse, el mismo que está orientado a mantener por generaciones el negocio en manos de la familia.

Aunque el establecimiento de sanciones puede desincentivar el incumplimiento de los acuerdos contenidos en el Protocolo Familiar, la finalidad de su implementación no se sustenta en el cobro de penalidades entre los miembros de la familia, sino en la posibilidad de mantener el negocio por generaciones. De ahí que cualquier conducta que contravenga lo establecido en el Protocolo Familiar no debería surtir efectos jurídicos frente a la sociedad, la que deberá hacer valer el Protocolo Familiar frente a conductas que contravienen su contenido, como se hace cuando un convenio societario que le ha sido debidamente comunicado es incumplido por uno de sus suscriptores.

La comunicación oportuna a la sociedad y la inscripción en el Registro Mercantil son requisitos necesarios que deberán observarse si queremos otorgar eficacia jurídica y oponibilidad a este documento, lo que se podrá lograr si es que se concreta su regulación normativa como instrumento jurídico.

1.3.2. La publicidad registral del contenido del Protocolo Familiar: su oponibilidad frente a terceros

El Registro Mercantil fue el medio a través de cual los actos de los comerciantes se hacían de público conocimiento, facilitando el ejercicio de su actividad comercial, especialmente, en lo referido a su responsabilidad frente a terceros (Garrigues, 1987, p. 14). De acuerdo con estos

antecedentes, podemos concluir que la finalidad del registro fue brindar seguridad jurídica a las transacciones comerciales.

Por otro lado, tenemos que una de las principales funciones del registro es permitir la exteriorización de actos y situaciones jurídicas de personas y bienes, aunque ahí no se agota, sino que, principalmente, permite desplegar eficacia jurídica frente a terceros. Esto es, que puede afectar la realidad de éstos en lo que se denomina oponibilidad de lo que corre inscrito en los Registros Públicos, de ahí que recién después de que se publicita información en el registro se obtiene oponibilidad (Gonzales, 2008, p. 40).

Becerra (2016) distingue la publicidad registral en dos vertientes: una positiva que implica que todos conocen su contenido bajo una presunción que no admite prueba en contrario, por lo que un tercero no podría alegar su desconocimiento; y, en su vertiente negativa, significa que lo no inscrito no afecta a terceros, siendo inoponible frente a ellos por desconocer la existencia de una realidad no hecha pública, siempre que se trate de un tercero de buena fe (pp. 5- 29).

Dado que la publicidad del registro afecta principalmente al tercero por la oponibilidad o inoponibilidad del contenido del Registro Mercantil, es importante conocer quién es considerado tercero cuando hablamos de actos societarios. De acuerdo con Garrigues (1987), “tercero será toda persona distinta del causante de la inscripción, es decir, la persona a quien perjudica la inscripción y a quien favorece la no-inscripción” (p. 77).

En temas societarios, la publicidad en el Registro de Personas Jurídicas es necesaria para hacer de público conocimiento decisiones que han sido tomadas de forma privada por socios y accionistas, pero que deben ser observadas por los terceros que se vinculen con la sociedad, quienes, al no haber participado en la adopción de tales acuerdos, no se les podrá oponer su contenido, en aplicación del principio de relatividad de los contratos.

En el caso particular de los actos societarios, existen acuerdos que pueden ser publicitados en Registros Públicos, otros quedan solo en la esfera

privada de los socios y accionistas que los adoptan, accediendo al registro solo aquellos que requieran ser de conocimiento por la sociedad y terceros, como son la responsabilidad de la persona jurídica, identidad societaria y representación (Hundskopf, 2006, pp. 16-19).

En nuestro país, los actos societarios que pueden acceder al registro no han sido estipulados en la Ley General de Sociedades, sino que están especificados bajo un listado *numerus clausus* en el artículo 3° del Reglamento del Registro de Sociedades, Resolución del Superintendente Nacional de los Registros Públicos N° 200-2001-SUNARP-SN, entre los que se encuentran el contenido del pacto social y estatuto, nombramiento de cualquier representante de la sociedad, otorgamiento de poderes, convenios societarios, entre otros que modifiquen los asientos registrales inscritos y aquellos asuntos previstos por leyes especiales.

Por lo indicado, la publicidad de los acuerdos societarios es relevante para lograr la eficacia jurídica del Protocolo Familiar, porque su publicidad registral garantiza la oponibilidad de su contenido frente a terceros. Por ello, las cláusulas que regulen temas societarios y que deban ser observados por la sociedad y terceros, necesariamente tendrán que ser publicitados en la partida registral de la sociedad.

1.3.3. Antecedentes normativos de la inscripción del Protocolo Familiar en Registros Públicos

La publicidad del Protocolo Familiar tiene sus antecedentes en la legislación española. En primer lugar, encontramos la Ley 7/2003, del 1 de abril, de la sociedad limitada Nueva Empresa, que estableció en su tercera disposición final segunda que por reglamento se fijaría todo lo referente al Protocolo Familiar y su acceso al Registro Mercantil, lo que finalmente se concretó a través del Real Decreto 171/2007, del 9 de febrero, que regula la publicidad registral del Protocolo Familiar aplicable solo a sociedades no cotizadas.

En el caso de las sociedades cotizadas, el ordenamiento español ha previsto la obligación de publicitar los pactos parasociales referidos al

ejercicio del derecho de voto y aquellos que traten sobre las restricciones a las transferencias de acciones para que surtan efectos jurídicos. De ahí que en España tendríamos dos escenarios: uno es la obligación de publicitar los pactos parasociales en sociedades cotizadas como práctica necesaria de cara a la transparencia del mercado y el otro es el carácter voluntario de la publicidad del Protocolo Familiar entendida como una práctica de buen gobierno corporativo (Díaz, 2011, pp. 94-96).

De acuerdo con Egea (2007), la importancia del Real Decreto 171/2007 está en que presenta al Protocolo Familiar como un instrumento que permite garantizar la continuidad generacional del grupo familiar al incluir pactos referidos al gobierno y dirección de los órganos sociales, propiedad sobre las acciones o participaciones sociales, régimen económico matrimonial, entre otros (p. 8).

Frente a la realidad española que ha limitado la eficacia jurídica y oponibilidad del Protocolo Familiar para el caso de sociedades que no cotizan en bolsa, encontramos en el caso peruano el Mercado Alternativo de Valores (M.A.V.) dirigido a pequeñas y medianas empresas, que ha sido pensado para facilitarles el acceso a otras formas de financiamiento (Superintendencia del Mercado de Valores - S.M.V.). Así, en nuestra realidad, el uso del Protocolo Familiar podría aplicarse tanto a sociedades que cotizan como en aquellas que no lo hacen, pues el hecho que una mype peruana cotice en el Mercado Alternativo de Valores, no le quita su carácter de sociedad familiar.

Ante la realidad peruana, somos de la opinión que no es necesario reservar la publicidad del Protocolo Familiar solo al caso de las sociedades no cotizadas, como ocurre en el caso español, toda vez que la eficacia del contenido del Protocolo Familiar no radica en la posibilidad que una sociedad cotice o no en bolsa. Ello ni siquiera desvirtúa su carácter familiar, más bien su eficacia jurídica y oponibilidad frente a la sociedad y terceros se alcanzará a través de su publicidad registral.

CAPÍTULO II: LA PROBLEMÁTICA DE LA FALTA DE REGULACIÓN DEL PROTOCOLO FAMILIAR COMO INSTRUMENTO JURÍDICO DE PLANIFICACIÓN DE LA SUCESIÓN PARA LAS SOCIEDADES FAMILIARES PERUANAS

Las sociedades familiares son organizaciones que tienen una especial preocupación por mantener el negocio en manos de la familia empresaria, no siendo la rentabilidad obtenida por el éxito de su actividad comercial su único interés, sino también la posibilidad de mantener en el tiempo el nombre de una familia asociada al proyecto empresarial. Esto es, que personas ajenas a la familia puedan reconocer que esa organización es fruto del trabajo de “esa familia” y no de otra u otros.

Si bien en teoría se puede distinguir a las organizaciones de características familiares de las que no lo son, no existe una definición o marco normativo que sintetice qué debe entenderse por sociedad familiar. Por ello, en el presente trabajo, presentaremos los rasgos que, desde nuestro punto de vista, consideramos distintivos de las personas jurídicas societarias de carácter familiar.

Nos enfocamos en las sociedades familiares por tratarse de un sector mayoritario en nuestro país. Consideramos que resulta pertinente ofrecer alternativas que garanticen la continuidad generacional a las sociedades familiares peruanas, a fin de motivar el desarrollo de emprendimiento familiares, interés que se podría perder si es que, con el paso del tiempo, el negocio dejara de asociarse a la familia. Ello se daría ante la pérdida del control societario por la familia, que le permitía tomar las decisiones trascendentales en la organización, al dejar de representar el grupo mayoritario por disputas familiares para la toma del control llegado el momento de la sucesión del fundador o ante la falta de interés de sus propios miembros de continuar con el proyecto familiar. Las situaciones descritas pueden preverse a través de la implementación de un Protocolo Familiar que facilite la organización de la sucesión ordenada de un negocio familiar.

En el capítulo antes desarrollado, hemos brindado algunos alcances teóricos que nos permitan entender la problemática concreta de nuestra investigación, que gira en torno a la falta de eficacia jurídica y oponibilidad del contenido del Protocolo Familiar frente a los socios y accionistas, la propia sociedad y terceros, con las consecuencias que ello trae a las familias empresarias, que según hemos indicado, tienen interés en mantener la titularidad en el capital social a fin de mantener el control societario con el paso del

negocio a las nuevas generaciones, siendo el Protocolo Familiar un instrumento valioso que les permitirá concretar dicho objetivo empresarial.

Sobre la empresa familiar y el Protocolo Familiar se ha escrito mucho, mayoritariamente en el ámbito de las ciencias empresariales, toda vez que la empresa como institución, es un concepto económico que reúne al capital y trabajo. Por su parte, el Protocolo Familiar es presentado por los administradores de la empresa como un documento que recomiendan implementar, más como una herramienta de gestión del negocio, que hemos visto, no llega a ser un instrumento idóneo para concretar los objetivos familiares, dado que sus efectos jurídicos son limitados (a los miembros de la familia que lo suscriben) y porque incluyen cláusulas que podrían ser inexigibles o nulas, por ser contrarias al ordenamiento jurídico.

Para efectos del presente trabajo, hemos desarrollado el problema del Protocolo Familiar desde un enfoque jurídico a través del cual se puedan desplegar efectos jurídicos vinculantes y obligaciones del Protocolo Familiar en la sociedad familiar, tanto interna como externamente. Por ello, nuestro análisis parte de reconocer el interés de los titulares de las acciones y participaciones sociales en una sociedad familiar por mantener el negocio en la familia para lo cual deben planificar la sucesión de su participación en el capital social, de tal forma, que puedan tener el control societario por generaciones, lo que podrá lograrse a través de la implementación de un Protocolo Familiar en el que se puedan reservar legamente, ciertos derechos preferentes a favor de los miembros de la familia.

2.1. El problema del Protocolo Familiar: su eficacia jurídica limitada a las partes que lo suscriben

En el contexto actual, el problema con el Protocolo Familiar está en que, a pesar de las ventajas que da a la sociedad familiar para efectos de concretar el objetivo de la planificación de la sucesión, es un contrato cuyos efectos únicamente pueden ser exigibles y oponibles frente a quienes lo suscriben, que generalmente son los familiares que tienen la calidad de socios o accionistas en una sociedad familiar. Ello le resta eficacia jurídica y, especialmente, utilidad, pues la decisión de implementar un Protocolo Familiar busca planificar un proceso cuyos efectos no quedarán en la esfera privada de quienes lo suscriben, sino que pretende que su contenido trascienda el tiempo y, principalmente, que sea jurídicamente eficaz y oponible frente a quienes no participaron en su elaboración, pero que deberán

respetar su contenido, como son los futuros miembros de la familia que tendrán la titularidad de las acciones y participaciones sociales, así como la sociedad, que deberá hacer valer sus estipulaciones frente a terceros, siendo necesario su reconocimiento legal como instrumento jurídico en la propia norma societaria para dotar al Protocolo Familiar de eficacia jurídica y oponibilidad, como ocurre con el estatuto social y convenios parasocietarios.

A pesar de las ventajas que ofrece como instrumento jurídico de planificación del traspaso del negocio a las nuevas generaciones, en las circunstancias actuales, se limita a ser un documento que contiene recomendaciones y deseos familiares que dependen de la buena disposición de sus otorgantes de cumplir con sus disposiciones y sin posibilidad de oponer su contenido a terceros que son ajenos a los acuerdos tomados. Es la falta de fuerza obligatoria del Protocolo Familiar lo que desincentiva su utilización, de ahí el reducido número de sociedades familiares que lo ha implementado.

Por lo indicado, podemos sostener que, actualmente, el Protocolo Familiar se utiliza en nuestro país como un acuerdo privado de declaración de voluntades que recoge recomendaciones para los miembros de la familia, cuya eficacia y oponibilidad surte efectos solo entre los miembros que lo suscriben, pero que carece de eficacia jurídica y oponibilidad frente a la sociedad y terceros, familiares o no.

Por ello, es imperativo dotar de fuerza obligatoria suficiente al Protocolo Familiar para hacer exigible su contenido entre sus suscriptores y, especialmente frente a la sociedad y terceros, a fin de que deje de ser visto como un mero pacto de caballeros, debiendo más bien servir como un instrumento jurídico que debe ser implementado por las sociedades familiares debido a las ventajas que trae en la planificación de la sucesión. En ese sentido va nuestra propuesta de regulación del Protocolo Familiar en la misma Ley General de Sociedades.

Proponemos su incorporación en la Ley N° 26887 porque entre las disposiciones que se deben incluir en un Protocolo Familiar están aquellas orientadas a mantener el control de la sociedad por generaciones, lo que se podrá concretar, entre otros, con la inclusión de derechos de adquisición preferente.

En consecuencia, el Protocolo Familiar se presenta como el instrumento de implementación necesaria por las familias empresarias que detentan mayoría en el capital social de una sociedad familiar, quienes tienen una especial preocupación por mantener el control de la persona jurídica, teniendo el Protocolo familiar una importancia en el logro de dicho objetivo por los derechos preferentes que en este documento se pueden reservar a los miembros de la familia, los mismos que requieren ser autorizados por una norma legal que les brinde el respaldo del que ahora carecen. El reconocimiento legal que proponemos hará que esos derechos preferentes, sean exigibles y oponibles, no sólo frente a los miembros de la familia que suscriben el Protocolo Familiar, sino también ante los socios y accionistas no familiares, la sociedad y terceros.

2.2. La insuficiencia de los instrumentos jurídicos regulados en la Ley General de Sociedades para atender el problema de la sucesión generacional

Si bien en la ley de sociedades podemos encontrar otros instrumentos jurídicos como el estatuto social y los convenios de accionistas que permiten regular derechos preferentes para los titulares del capital social, la finalidad de la implementación de dichos documentos es distinta a los motivos que llevan a una familia a suscribir un Protocolo Familiar.

El estatuto social es el documento que contiene las reglas a las que queda sometido el funcionamiento de la persona jurídica societaria, también fija los derechos y obligaciones que asumen los socios o accionistas como titulares del capital social. Estos objetivos son distintos a los buscados con la implementación de un Protocolo Familiar, pues la motivación de una familia para suscribir este documento es organizar la sucesión ordenada del negocio familiar con la finalidad de mantenerlo por generaciones, asegurando el control de la sociedad por los miembros de la familia. Como se podrá apreciar, ambos instrumentos cumplen una funcionalidad diferente, el estatuto regula el funcionamiento de una persona jurídica y el Protocolo familiar ordena el destino de una familia como titular del capital social.

Tampoco podemos identificar el Protocolo Familiar con una clase de convenio parasocietario, pues éstos suelen fijar los alcances de las relaciones que

establecen libremente los socios y accionistas de cara a su posición como titulares de acciones y participaciones sociales, cuyos efectos son exigibles entre quienes participaron en la toma de dicho acuerdo y frente a la sociedad, siempre que le sean debidamente comunicados (Ley N° 26887, 1999, art. 8). Otra diferencia está en que los convenios de accionistas son adoptados por quienes tienen dicha condición al momento de su adopción, sean o no familiares. En cambio, en la elaboración del Protocolo Familiar debe intervenir, necesariamente, el grupo familiar que tiene participación en el capital social. Si se quisiera forzar la identificación de los convenios parasocietarios con el Protocolo Familiar, terminaríamos desnaturalizando ambas figuras.

No obstante, sí consideramos importante incluir, entre las estipulaciones del Protocolo Familiar, ciertos convenios parasocietarios, pues facilitaría la toma de decisiones, especialmente en lo concerniente a la elección de los administradores de la sociedad y otros acuerdos relevantes que permitan a la familia mantener el control del negocio. Sobre este tipo de convenios, existen varias clases, pero todos guardan un rasgo común: “su condición de acuerdo extraestatutario y su finalidad última de influir en el funcionamiento de la sociedad a la que se refieren, modalizando, al margen del contrato social, aspectos decisivos de las relaciones sociales” (Moreno, 2012, p. 214).

La decisión de qué tipo de convenio parasocial se debe incluir en el Protocolo Familiar, se tendrá que sustentar en la flexibilidad que los miembros de la familia quieran dar al ingreso de nuevos socios y accionistas, y las medidas que les permitan mantener el control de la sociedad. Se podría escoger entre uno o varios de los diferentes convenios societarios que existen. Atendiendo a la clasificación esbozada por Cándido Paz-Ares (2003), estos convenios son de tres clases: pactos de relación (aquellos que no inciden en la esfera social, destaca el derecho de adquisición preferente); pactos de atribución (priorizan una ventaja para la sociedad, como el pacto de no competencia y exclusividad a favor de la sociedad); y, los pactos de organización (destinados a mantener el control societario, que se expresan en una variedad de sindicatos de votos). Este autor también propone que, para reforzar la eficacia de estos convenios, es preciso que se incluyan prestaciones accesorias por las que se conmine a los nuevos socios o accionistas a adherirse al convenio parasocial, lo que deberá estar contemplado previamente, en el estatuto social (pp. 19-43).

Todo lo indicado, nos lleva a concluir que, si queremos que el Protocolo Familiar sea un documento jurídico útil para las sociedades familiares, debe ser regulado en la ley societaria como un instrumento jurídico distinto al estatuto social y los convenios de accionistas, además su contenido deberá desarrollar e incluir temas propiamente societarios que permitan mantener la mayoría en el capital social, así como temas no societarios, referidos a las motivaciones empresariales y recomendaciones familiares, que nada tienen que ver, con los alcances de esos otros documentos.

Por lo indicado, los instrumentos jurídicos que se encuentran regulados en la Ley General de Sociedades, no son suficientes para garantizar el objetivo de la planificación de la sucesión familiar y conservación del control de la persona jurídica societaria por un grupo familiar, haciéndose necesaria la regulación positiva del Protocolo Familiar como instrumento distinto al estatuto social y convenios societarios.

2.3. La inoponibilidad del Protocolo Familiar frente a terceros como consecuencia de su falta de inscripción registral

En línea con lo que hemos venido planteando, debemos agregar que la no obligatoriedad de la inscripción registral del Protocolo Familiar por el ordenamiento jurídico peruano, hace que el proyecto familiar pueda también verse truncado. Por esta razón, las familias empresarias no tienen interés ni incentivos suficientes para implementar un Protocolo Familiar, dado que no les garantizará que puedan llevar a cabo una sucesión ordenada en el negocio, pues carece de obligatoriedad frente a los familiares que no participaron en su implementación y, especialmente, ante terceros que son ajenos a dicha realidad.

En ese sentido, nuestra propuesta del reconocimiento legal del Protocolo Familiar debe también conllevar su inclusión como acto jurídico societario pasible de inscripción en la partida registral del domicilio social, en cuanto a su contenido de carácter societario, así tendrá que ser observado, por todos los titulares del capital social, la sociedad y terceros. Por medio de la publicidad registral buscamos garantizar la oponibilidad de su contenido.

La publicidad registral es necesaria porque la eficacia jurídica del Protocolo Familiar se proyecta también fuera del ámbito familiar, especialmente en la

relación con sujetos que no han intervenido en su elaboración, por tratarse de miembros de la familia que todavía no tienen participación en el capital social, o en el caso de la sociedad y terceros, al desconocer su contenido. Estos últimos desconocen su existencia y alcances, por tratarse de un documento cuyo contenido queda en la esfera privada de la familia, al no ser un acto societario inscribible en Registros Públicos.

La publicidad registral del Protocolo Familiar es una propuesta que ya se recogió en la legislación española, en el Real Decreto 171/2007, del 9 de febrero, donde se prevé la publicidad registral del Protocolo Familiar para el caso de las sociedades no cotizadas, pero que nosotros proponemos sea aplicable para cualquier forma societaria prevista en la Ley General de Sociedades, independientemente a que cotice o no en bolsa.

Por todo lo expuesto, somos de la opinión que el reconocimiento legal del Protocolo Familiar como instrumento jurídico, permitirá que su contenido sea vinculante y obligatorio, como ocurre con otros instrumentos que sí han sido recogidos en la norma societaria, tal como el estatuto social, que resulta exigible frente a los titulares de las acciones y participaciones sociales, la sociedad y terceros, o el caso de los convenios parasocietarios, cuyo contenido será oponible frente a la sociedad, si le son debidamente comunicados. Estos efectos se dan al haber sido incorporados en la misma Ley General de Sociedades.

CAPÍTULO III: NECESIDAD DE LA REGULACIÓN DEL PROTOCOLO FAMILIAR PARA GARANTIZAR SU EFICACIA JURÍDICA Y OPONIBILIDAD

A lo largo del desarrollo de este trabajo, hemos tratado dos instituciones que consideramos están íntimamente vinculadas: la sociedad familiar y el Protocolo Familiar. Esto lo hemos propuesto así, pues partimos del presupuesto que son las familias empresarias que tienen mayoría en el capital social de una sociedad familiar, las que optarían por implementar un Protocolo Familiar para planificar la sucesión generacional del negocio, a fin de organizar su traspaso generacional de forma eficaz y ordenada. Por ello, en la presente investigación se han estudiado los rasgos distintivos de las sociedades familiares y cómo estas se interesan por la planificación generacional, lo que pueden viabilizar a través de la implementación oportuna de un Protocolo Familiar.

Según Mariana Garland, presidenta de la Asociación de Empresas Familiares (AEF), de los 2.3 millones de empresas que existen en nuestro país, 1.6 son empresas de origen familiar y generan entre el 60% y 70% fuentes de empleo, pero solo el 30% de ellas pasa a la segunda generación y 10%, a la tercera (*El Peruano*, julio 2019).

Los resultados expuestos dejan en evidencia la necesidad de brindar a las familias emprendedoras, un instrumento jurídico que garantice su continuidad en el tiempo, pues al tratarse de un sector mayoritario en nuestro país, cumplen un rol importante en el desarrollo de la economía, cuya supervivencia es de interés no es solo para los titulares de la propiedad del capital social, sino también para los trabajadores, proveedores, terceros y el mismo Estado.

El estudio realizado sobre la sociedad familiar buscó la mejor forma de garantizar su permanencia por generaciones, por todos los intereses que giran a su alrededor. Así, hemos encontrado en el Protocolo Familiar, el instrumento jurídico que permitirá a la familia empresaria viabilizar su plan de sucesión. Por ello, la regulación jurídica que proponemos, busca otorgar fuerza obligatoria a su contenido, necesaria para hacerlo exigible y oponible, frente a los socios y accionistas, la sociedad y terceros, lo que se puede lograr, con su regulación en la norma societaria y la publicidad registral de sus estipulaciones.

Para tales efectos, proponemos modificar la Ley General de Sociedades vigente, incorporando al Protocolo Familiar como instrumento jurídico que debería ser

implementado por aquellas familias que integren una sociedad que se reconozca como familiar y manifiesten un interés en planificar la sucesión del negocio.

3.1. Propuesta de regulación de la sociedad de carácter familiar

Somos de la opinión que resulta de interés público dotar a las familias empresarias de instrumentos jurídicos que les permitan organizar la sucesión en el negocio, debido a que uno de sus principales problemas es superar la barrera generacional, pues, en la mayoría de los casos, los emprendimientos familiares no pasan de la primera generación. Aunque la falta de planificación no es la única causa de ese problema, es legítimo interesarnos en esta situación, que debe ser resuelta, si se quiere promover la formalización de las personas jurídicas societarias de carácter familiar.

Si bien no existe un régimen legal de la sociedad familiar que permita tener un concepto o definición de ella, sí hay consenso acerca de las cualidades distintivas de las organizaciones familiares. El primer criterio para identificar a una sociedad familiar es que los titulares del capital social, socios o accionistas, sean cónyuges o parientes hasta el cuarto grado de consanguinidad, en este punto, será necesario tomar en cuenta lo dispuesto en el Código Civil peruano.

Otro criterio que identifica a una sociedad familiar está relacionado al control de la persona jurídica por una familia, la cual debe tener participación mayoritaria en el capital social, que le permita adoptar los principales acuerdos sociales, entre ellos, nombrar a los órganos de administración o modificar el estatuto social, sin necesidad de recurrir a alianzas o convenios con titulares no familiares, aunque en sociedades de capitales difundidos, no podemos exigir porcentajes que superen el cincuenta por ciento, pues con un doce por ciento o menos, pueden tener el control de la sociedad. El último criterio diferenciador de una sociedad familiar es la vocación de continuidad del negocio familiar de sus integrantes. Esto es, si no existe un real interés de traspasar a las nuevas generaciones el emprendimiento del fundador, no puede reconocerse a una sociedad como familiar. Para nosotros, este es el rasgo distintivo más importante de una sociedad familiar. Esta vocación de continuidad en el tiempo debe plasmarse en un documento que consolide los pasos a seguir para materializar dicho objetivo familiar, siendo el Protocolo Familiar, el medio idóneo para la planificación de la sucesión en el negocio.

En resumen, una sociedad familiar sería aquella persona jurídica societaria que se caracteriza por tener entre sus integrantes, a socios o accionistas que son cónyuges o tienen vínculos de parentesco hasta el cuarto grado de consanguinidad y como grupo familiar detentan el control de la sociedad debido a su participación mayoritaria en el capital social, además manifiesta su interés de traspasar el negocio a las nuevas generaciones a través de la implementación de un Protocolo Familiar que consolide el plan de sucesión familiar.

Nosotros somos de la opinión que la propuesta de regulación de la sociedad familiar debe partir por adecuar el régimen societario que tenemos, mejorando y actualizando la Ley General de Sociedades, Ley N° 26887 (1999), incluyendo a la sociedad familiar como característica que cualquiera de las formas societarias ya previstas en la ley societaria o creadas por normas especiales puede tener.

Para nosotros es importante que se brinde una referencia legal de lo que es una sociedad familiar en la propia norma societaria, porque se trata de una realidad que todos reconocen que existe e incluso coinciden en sus rasgos distintivos, por lo que su incorporación en una norma con rango de ley, tal como lo estamos proponiendo, lo que hará es uniformizar criterios y facilitar el entendimiento de esta figura jurídica. Además, porque los integrantes de una sociedad familiar son los que mayor interés tendrán en implementar un Protocolo Familiar, por las ventajas que este documento puede traer a la familia en la planificación de la sucesión del negocio familiar.

Para efectos de la regulación normativa de la sociedad familiar que proponemos, se deberá modificar el texto de la Ley General de Sociedades, Ley N° 26887 (1999), en su artículo 2, en el que se incluirá un párrafo al final que haga referencia a los elementos distintivos de una persona jurídica societaria familiar. Para los efectos antes indicados, el artículo 2° quedaría redactado en los siguientes términos:

“Artículo 2.- Ámbito de aplicación de la Ley

Toda sociedad debe adoptar alguna de las formas previstas en esta ley. Las sociedades sujetas a un régimen legal especial son reguladas supletoriamente por las disposiciones de la presente ley.

La comunidad de bienes, en cualquiera de sus formas, se regula por las disposiciones pertinentes del Código Civil.

Cualquier forma societaria creada y regulada por la presente ley, puede ser reconocida como una sociedad de carácter familiar, cuando sus socios o accionistas, sean cónyuges o parientes hasta el cuarto grado de consanguinidad, según los alcances del Código Civil; como grupo familiar, represente una participación mayoritaria en el capital social. El carácter familiar de la sociedad no crea una persona jurídica distinta a la forma societaria adoptada conforme a la presente ley”.

3.2. El reconocimiento del Protocolo Familiar como instrumento jurídico en la Ley General de Sociedades y su inclusión como acto societario inscribible

Antes de continuar, quisiera precisar que este trabajo ha abordado el problema de la eficacia jurídica y oponibilidad del Protocolo Familiar como consecuencia de su falta de reconocimiento legal en la Ley General de Sociedades, pues, a nuestro entender, su utilidad como instrumento jurídico está en la posibilidad de hacer valer sus estipulaciones más allá de la esfera de la familia que lo implemente. Esto significa que debe surtir plenos efectos jurídicos frente a todos los intereses involucrados, sean o no familiares, por lo que hemos acudido a los medios que están previstos en la propia ley societaria para procurarle fuerza obligatoria a sus estipulaciones, como es reservar derechos de adquisición preferente a favor de los miembros de la familia que otorgue un Protocolo Familiar, sin entrar a dar una posición respecto a la posibilidad de modificar normas sucesorias o de familia, que podrían garantizar también a los miembros de la familia un derecho preferente a favor de alguno de ellos sobre el negocio familiar, como sería la regulación de los pactos sucesorios que, evidentemente, requeriría una modificación de normas del Derecho de Sucesiones y del Derecho de Familia. Esa propuesta excede los alcances de la presente investigación, pero que consideramos sería valioso desarrollar en otro trabajo para complementar lo indicado en este documento y que ya tiene un antecedente en el Anteproyecto de Reforma del Código Civil (2020), habiendo sentado una opinión sobre los alcances del mismo en este trabajo.

El pacto sucesorio que propone el Anteproyecto, no afecta la propuesta legislativa que hacemos, toda vez que nosotros sugerimos que el Protocolo Familiar incluya derechos preferentes que garanticen la adquisición de las acciones o participaciones sociales por los miembros del grupo familiar, no como expresión de la voluntad de una persona para la disposición de su patrimonio cuando se produzca su fallecimiento, sino que por autorización legal, se pueda reconocer derechos preferentes para quienes sean titulares del capital social de una persona jurídica societaria, lo que se puede presentar, no sólo como consecuencia del fallecimiento de una persona, sino cuando en vida, voluntariamente algún miembro de la familia decida transferir sus acciones o participaciones sociales.

Lo que aquí proponemos tampoco ha sido recogida en el Anteproyecto de Reforma de la Ley General de Sociedades (2018), documento que pudo haber abordado la figura del Protocolo Familiar desde un enfoque societario, a diferencia de lo que se ha hecho en el Anteproyecto de Reforma del Código Civil (2020) que lo trata como un pacto sucesorio.

Nuestra propuesta no pretende que la implementación de un Protocolo Familiar sea obligatoria, porque esa decisión debe partir de las necesidades e intereses de los integrantes de una familia empresaria que tiene control societario de una persona jurídica. Lo que buscamos es dotar de fuerza obligatoria y seguridad jurídica al acto de su otorgamiento, así como reconocerle eficacia jurídica y oponibilidad a sus disposiciones, que ahora solo quedan en la esfera de sus otorgantes y que deberían también proyectarse frente a la sociedad y terceros.

Por lo antes indicado, en el presente trabajo nos hemos enfocado en analizar la funcionalidad del Protocolo Familiar para los intereses de los miembros de una sociedad familiar y no en su forma (contenido), dejando ese tema en la esfera de la autoregulación de la familia, quienes según sus intereses y necesidades, tendrán que determinar qué recomendaciones, derechos u obligaciones fijan para sus miembros, como es el caso de la competencia para la solución de conflictos, pues algunas familias optarán por el arbitraje y otras preferirán acudir a un proceso judicial, lo que deberán definir después de llevar a cabo un concienzudo análisis de las ventajas de una u otra. El tema del contenido del Protocolo Familiar ha sido esbozado de forma referencial para brindar algunas ideas a los lectores, pero con más detalle podría ser también materia de análisis en otro documento para

complementar lo estudiado en estas líneas, lo que ahora no hemos hecho, dada la extensión y finalidad del presente documento.

Ahora bien, la necesidad de reconocer el Protocolo Familiar en la Ley General de Sociedades radica en que tiene ciertas disposiciones que requieren hacerse valer no solo frente a los socios y accionistas que participaron en la elaboración del documento, respecto de quienes resultará eficaz, siempre que no vulnere normas del sistema jurídico vigente; sino que, como la vocación de dicho documento es trascender al futuro, es necesario dotarlo de fuerza vinculante frente a quienes no participaron en su redacción y frente a quienes también resulta necesario que surta efectos, como es el caso de la sociedad y terceros. Así, tenemos el caso de familiares que todavía no son socios o accionistas, pero que, por efectos de la sucesión hereditaria de las participaciones y acciones, llegarán a tomar el lugar de sus antecesores.

También es el caso de los terceros que son ajenos a la sociedad, pero frente a quienes es importante que surtan plenos efectos, ya que estos terceros podrían querer, en algún momento, formar parte de la organización. Ellos deben conocer, por anticipado, cuáles son las reglas y metas que tiene la familia empresaria, especialmente si se han reservado derechos preferentes a favor de los miembros de la familia. Lo mismo ocurre en el caso de la sociedad, pues sus representantes legales deberán hacer valer lo que se acuerde en el Protocolo Familiar con miras a asegurar que el plan sucesorio de la familia pueda materializarse.

Considerado que la norma llamada a regular el Protocolo Familiar es la Ley General de Sociedades, debido a que los efectos de ciertas estipulaciones deben oponerse a personas distintas a quienes lo otorgaron y que interactúan con la sociedad, sea como socios, accionistas o terceros, como son los derechos preferentes que proponemos se puedan reservar a los miembros de la familia, de ahí es que surge la necesidad de que en un único documento consten todos los instrumentos que tienen incidencia societaria, a fin de facilitar su utilización por los destinatarios de la norma.

La propuesta de regular el Protocolo Familiar nace como respuesta a la necesidad de familias empresarias que controlan una sociedad familiar, de planificar la sucesión familiar del negocio, con efectos vinculantes y obligacionales, para que puedan organizar un plan de sucesión con seguridad jurídica, pues la

incertidumbre de saber si quienes lo suscriben cumplirán su palabra, no genera los incentivos suficientes para implementar este documento, especialmente en sociedades de pequeños capitales, por lo que el Protocolo Familiar no debe ser un instrumento jurídico para grandes compañías, sino que se debe incentivar en los pequeños y medianos empresarios, la adopción oportuna de acuerdos respecto al destino de la sociedad, pues las disputas familiares por la toma del control llevan, en muchos casos, al fracaso del proyecto, haciendo inviable la tan ansiada sucesión generacional del negocio familiar.

La seguridad jurídica a la que nos referimos se obtendrá en la medida que una ley haga prevalecer los acuerdos tomados por la familia destinados a la consecución de un fin, como es la sucesión familiar de la titularidad en el capital social, lo que ahora queda al simple arbitrio de quienes lo otorgan, y cualquier incumplimiento solo amerita el reclamo de indemnizaciones, que es un fin no deseado y que no impide una transferencia de acciones o participaciones sociales llevada a cabo en contravención del Protocolo Familiar, por tratarse de un acuerdo privado que no resulta oponible a la sociedad o terceros adquirientes de buena fe. Son estos efectos no deseados, los que se buscan evitar con la regulación normativa que proponemos. Debemos entender que el fracaso de un negocio no es un problema que atañe únicamente a los titulares del capital, porque con la sociedad interactúan diferentes centros de interés que se verán afectados por la no continuidad del negocio, por eso, nuestra propuesta es que se incluya al Protocolo Familiar en una norma como la Ley General de Sociedades, que le asegure el respaldo del que hoy carece, lo que a su vez permitirá su difusión y conocimiento general.

Si bien algunos podrían pensar que el Protocolo Familiar debería quedar en el ámbito privado y ser regulado en el Código Civil, lo cierto es que su eficacia jurídica debe ser exigible y oponible no solo *inter partes*, sino frente a quienes no han participado en su otorgamiento, como es la sociedad y terceros. Por lo tanto, a pesar de su naturaleza contractual, supera el principio de relatividad aplicable a los contratos, de ahí que sea necesario incluirlo en la ley societaria, a efectos de hacerlo oponible a la sociedad y terceros. Al recogerse en una norma legal, no quedará al libre albedrío el decidir si cumplir o no con sus estipulaciones, pues al haber sido comunicado a la sociedad su otorgamiento y ser de público conocimiento en mérito a su inscripción registral, la sociedad tiene el encargo de hacer valer sus disposiciones frente a cualquier socio o accionista, sean o no

familiares y también frente a terceros, incluso ante aquellos que, a pesar de haberlo suscrito, indebidamente hayan decidido apartarse del acuerdo tomado por la familia. Esto garantizará de forma efectiva que el plan de sucesión del negocio se pueda concretar, independiente a la voluntad de sus otorgantes, salvo que éstos, unánimemente, manifiesten su intención de dar por concluido el Protocolo Familiar.

La propuesta de regulación no implica la creación de una norma especial distinta a la Ley General de Sociedades que regule específicamente el Protocolo Familiar, pues se debe priorizar la adaptabilidad de estos documentos a los intereses de la familia, y el límite en todo caso, debe ser, lo dispuesto en el pacto social o estatuto y normas del ordenamiento jurídico, como ocurre con el estatuto social o los convenios societarios, que son elaborados de acuerdo a las necesidades de cada organización y dentro de los parámetros establecidos en la ley.

La regulación positiva debe facilitar la consecución de objetivos, y ello no siempre se logra con la dación de más y nuevas normas, que terminan no siendo utilizadas por los destinatarios de las mismas, siendo conveniente en este caso, actualizar la ley societaria a la realidad que vive nuestro país, como es reconocer a las sociedades familiares, dado que representan un sector mayoritario que necesita una respuesta del Estado, quien debe ofrecerles herramientas útiles a los fines perseguidos y nosotros pensamos que, para efectos de la planificación sucesoria, el Protocolo Familiar es el instrumento adecuado que necesita de respaldo legal por ser más efectivo a los fines buscados por la familia empresaria. No somos partidarios tampoco de establecer requisitos o formatos a seguir, porque el Protocolo Familiar debe responder más bien, a las propias circunstancias e intereses futuros de cada familia, por lo que encasillarlo a un estándar ocasionará que pierda la flexibilidad que ahora tiene.

Para los efectos de la regulación, proponemos modificar la Ley General de Sociedades vigente, incorporando al Protocolo Familiar como el instrumento jurídico a través del cual se puede planificar la sucesión generacional en la titularidad del capital social de la persona jurídica societaria y estipular derechos preferentes para la adquisición de acciones o participaciones sociales a favor de los miembros de un grupo familiar que detente una participación mayoritaria en la sociedad familiar, siempre que la naturaleza jurídica de la sociedad lo permita, como es el caso de la Sociedad Anónima (S.A.), la Sociedad Anónima Cerrada

(S.A.C.) y Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada (S.R.L.), formas societarias que admiten restricciones o limitaciones en la transferencia del capital social.

Nuestra propuesta no se limita al reconocimiento legal del Protocolo Familiar, pues este documento ya ha venido siendo implementado en algunas sociedades, aunque en un número reducido, sin necesidad de regulación positiva; no obstante, lo que buscamos es que el Protocolo Familiar sea un documento útil y eficaz a los fines de la planificación de la sucesión generacional al brindar la posibilidad de fijar derechos preferentes para los miembros del grupo familiar, lo que sí necesita de una autorización legal, para ser exigibles y oponibles frente a los socios o accionistas no familiares, la sociedad y terceros. Por ello, la posibilidad de reconocer derechos preferentes a favor de los miembros de la familia y la propuesta de publicidad registral de tales derechos, garantizará la eficacia jurídica y la oponibilidad de las estipulaciones del Protocolo Familiar frente a quienes no sean suscriptores del mismo.

Tomando en cuenta que el Protocolo Familiar es un documento que puede regular temas que no tienen alcances societarios, tales como las máximas y valores que inspiran a la familia o las recomendaciones para la adopción de regímenes matrimoniales, la publicidad registral que proponemos, será sólo respecto a los derechos preferentes que se puedan estipular y requieran ser oponibles frente a terceros ajenos a la familia, así como las normas que se deben observar para su modificación y conclusión. En ese sentido, aquellas disposiciones que la familia quisiera mantener en reserva, pueden continuar en su ámbito familiar (sin publicidad registral), dado que son aspectos que no afectan los intereses de terceros y que seguramente contienen recomendaciones o políticas familiares para una convivencia en armonía.

Respecto a los derechos preferentes que pueden ser incluidos en el Protocolo Familiar, hemos considerado que sólo algunas de las formas societarias reguladas en la Ley General de Sociedades admitirían dichos pactos, como es el caso de S.A., la S.A.C. y la S.R.L., atendiendo a su naturaleza jurídica y la forma como están reguladas en la norma societaria. Entre los derechos preferentes para la adquisición de acciones o participaciones sociales que podrán incluirse en el Protocolo Familiar a favor de los miembros del grupo familiar, tenemos:

- i) El derecho de adquisición preferente de los hijos de quien pretenda transferir frente a un tercero no familiar, cuando ningún socio o accionista haga valer su derecho de adquisición preferente, de todo o parte del número de acciones o participaciones sociales materia de transferencia, a pesar de estar pactado en el estatuto. Si los hijos no ejercitaran este derecho, cualquier miembro del grupo familiar que hubiese suscrito el Protocolo Familiar y no sea socio o accionista, podrá adquirir, en forma preferente a un tercero no familiar, las acciones o participaciones sociales materia de transferencia.

Cuando un socio o accionista se propone transferir, total o parcialmente, sus participaciones sociales o acciones, debe ofrecerlas, en primer término, a los demás socios o accionistas para que ejerzan su derecho de adquisición preferente, si así lo hubiese previsto el estatuto social y, solo si ellos no manifiestan su intención de adquirir dicha participación en el capital social, sea de todo o parte de las acciones o participaciones sociales que se pretenden transferir y después que la sociedad haya decidido no adquirirlas, se activará el derecho preferente a favor de los hijos de quien se propone transferir y, si éstos no ejercitan su derecho de adquisición preferente, cualquier miembro de la familia que haya suscrito el Protocolo Familiar y que no sea socio o accionista en ese momento, podrá adquirir, en forma preferente a un tercero ajeno a la familia, las participaciones sociales o acciones materia de transferencia.

- ii) El derecho de adquisición preferente a favor de los hijos frente al cónyuge supérstite, cuando no existe entre los cónyuges, un régimen de separación de patrimonios. En caso los hijos no desearan adquirir dichas acciones o participaciones sociales, cualquier miembro de la familia que haya suscrito el Protocolo Familiar y que no sea socio o accionista en ese momento, podrá adquirirlas, en forma preferente a un tercero ajeno a la familia.

Este derecho está pensado para el supuesto en el que las acciones o participaciones sociales son un bien común que, al fallecimiento de uno de los cónyuges, que es integrante de una familia empresaria, pasaría al cónyuge que vive, quien tendrá un mayor porcentaje de participación en el capital social frente a los hijos del causante. Por ello, es pertinente que, en caso un socio o accionista que forme parte de un negocio familiar y que no hubiese adoptado un régimen de separación de patrimonios, reserve a favor de sus hijos, este

derecho de adquisición preferente, ya que, luego de su fallecimiento, el cónyuge superviviente puede contraer nuevo matrimonio, ocasionando que el nuevo cónyuge y los hijos de ambos, puedan acceder a la titularidad en el capital social del negocio familiar, lo que, para los efectos de sucesión generacional, no sería conveniente a los intereses de la familia, porque ingresarían personas que no guardan vínculos de parentesco por consanguinidad con el tronco familiar.

Este derecho preferente se aplicaría después de que ningún otro socio o accionista hubiese hecho valer el derecho de adquisición preferente frente a la sucesión hereditaria del titular fallecido, si así lo fija el estatuto social. En caso ninguno de los hijos del socio o accionista fallecido, hubiese hecho valer su derecho preferente frente a su padre o madre, cualquier miembro del grupo familiar que hubiese suscrito el Protocolo Familiar y no sea socio o accionista al momento de ejercer este derecho, podrá adquirir dichas acciones o participaciones sociales frente a terceros ajenos a la familia.

En este supuesto, ninguno de los hijos del fallecido decidió adquirir las acciones o participaciones sociales dejadas por su causante, de ahí que, se debe otorgar la preferencia a cualquier otro miembro de la familia para que se integre al negocio a través de la adquisición de dichas acciones o participaciones sociales.

Ninguno de los derechos preferentes que proponemos pretende desconocer los derechos que están actualmente previstos en la ley, los mismos que, de ser estipulados en el estatuto social, deberán ser ejercidos, en primer término, por los socios o accionistas, sean o no familiares. En caso ninguno decidiera ejercer sus derechos de adquisición preferente, se activarán los derechos preferentes estipulados en el Protocolo Familiar, así se dará la oportunidad a los miembros de la familia que no tienen participación en el capital social, para acceder a nuevas acciones o participaciones sociales de cara a mantener la titularidad del capital social en manos del mismo grupo familiar. En ese sentido, el grupo familiar que decida otorgar un Protocolo Familiar en el que reserven derechos preferentes de adquisición de las acciones o participaciones sociales para sus miembros, deberá integrar una S.A., S.A.C. o S.R.L., y prever esos derechos preferentes al momento de otorgar el Protocolo Familiar.

En línea con lo anterior, hay que tener presente que un Protocolo Familiar puede ser suscrito también por familiares que no tengan la condición de socios o accionistas al momento de su otorgamiento, pero a quienes les interesa adquirir participación en el capital social en algún momento, para tales efectos, es necesario que participen del Protocolo Familiar a fin de que le sean reconocidos los derechos preferentes que estamos proponiendo. Quienes suscriben el Protocolo Familiar y ya tienen la calidad de socios o accionistas, deberán ejercer en primer término, los derechos preferentes fijados en el estatuto social.

Sobre el contenido del Protocolo Familiar a ser implementado por la familia, no vamos a dar una propuesta legislativa en ese sentido, porque queremos que este documento sea flexible y se elabore atendiendo las necesidades e intereses de cada familia, dejando este punto en la esfera de la autoregulación de la familia. Podemos recomendar que su contenido se organice separando las estipulaciones de contenido familiar de las que incluyen temas de carácter societario, esto porque sólo lo último, será materia de publicidad registral. Si la familia no reservara derechos de adquisición preferente a favor de sus miembros, igual es recomendable que comunique a la sociedad el otorgamiento de este documento, tanto para efectos informativos como para el registro respectivo en la matrícula de acciones. Por otro lado, el contenido societario del Protocolo Familiar debe incluir lo referente a la designación de un representante del grupo familiar que haga valer los acuerdos adoptados por la familia; las reglas para el otorgamiento, modificación y extinción del Protocolo Familiar; y, disposiciones encaminadas a mantener el control societario entre los integrantes de la familia, como son la inclusión de los derechos de adquisición preferente que hemos propuesto. De ser necesario, y a efectos de no perder el control societario, se pueden incluir prestaciones accesorias por las que se conminen a los futuros socios o accionistas a adherirse al Protocolo Familiar, así como algunos convenios parasocietarios que faciliten la adopción de acuerdos entre los miembros de la familia, especialmente, cuando deba llevarse a cabo la elección de los órganos de administración y la gestión social, entre los que cabe destacar a los sindicatos de voto.

Las estipulaciones referidas a la designación del representante del grupo familiar que haga valer los acuerdos adoptados por la familia en el Protocolo Familiar, así como las reglas para el otorgamiento, modificación y extinción del Protocolo Familiar, se deberán comunicar a la sociedad, registrarse en la matrícula de acciones e inscribirse en Registros Públicos, a efectos de verificar la legalidad de

su implementación y funcionamiento. Pensamos que las reglas para la modificación del Protocolo Familiar deberían considerar el acuerdo por mayoría simple de sus otorgantes y la aprobación de la extinción o cancelación de la inscripción registral, podría aprobarse con el acuerdo unánime de sus suscriptores o los sucesores de éstos; sin embargo, estas reglas deberán ser definidas por cada familia, como expresión de su autoregulación.

Sobre el plazo de vigencia y conclusión del Protocolo Familiar, hay que tomar en cuenta que, si bien se trata de un documento que es pensado para perdurar por un largo tiempo, sus otorgantes no pueden quedar obligados de forma indefinida, caso contrario, sería de aplicación lo prescrito en el artículo 1365° del Código Civil, por eso, lo mejor sería que se indique en el Protocolo Familiar, una vigencia determinada, fijándose un plazo convencional determinado, el mismo que podrá ser renovado voluntariamente por sus otorgantes, de acuerdo a los intereses o necesidades de la familia.

En resumen, el contenido del Protocolo Familiar debe incluir temas vinculados a los valores de la familia, la elección del representante de la familia, que puede ser o no, un Consejo de Familia, reglas para la modificación y conclusión del Protocolo Familiar y derechos de adquisición preferente a favor de los miembros de la familia, cuando la forma societaria lo admita. También se pueden fijar prestaciones accesorias por las que se conminen a los futuros titulares del capital social a cumplir con el Protocolo Familiar, aprovechando que han sido reconocidas en el artículo 75° de la Ley N° 26887.

No se debe perder de vista que este documento es uno solo y requiere tanto de sus disposiciones familiares como las de contenido societario para surtir efectos jurídicos frente a todos, sean familiares o no. En ese sentido, no sería admisible regular estos temas de forma independiente o en documentos diferentes, pues ambos contenidos se complementan uno con otro, por lo que deben constar en un único documento. Las disposiciones familiares requieren de las medidas societarias fijadas en el Protocolo Familiar para viabilizar el plan familiar de garantizar el control societario por la familia.

En síntesis, si queremos darle fuerza obligatoria al Protocolo Familiar y promover su difusión, uso e implementación por las familias empresarias que integran una sociedad familiar, se debe elaborar un único documento que contemple todos los

temas relevantes para los objetivos de la familia. Este documento deberá ser regulado en la norma societaria, donde figuran, además, otros instrumentos jurídicos que están a disposición de los titulares del capital social para hacer valer sus derechos frente a los socios y accionistas, la sociedad y terceros.

Para efectos de la regulación normativa que proponemos, se deberá incorporar en el texto de la Ley General de Sociedades, Ley N° 26887, el artículo 8° - A, referido al reconocimiento legal del Protocolo Familiar, en los términos siguientes:

“Artículo 8-B.- El Protocolo Familiar

1. Los socios o accionistas que integren una sociedad de carácter familiar, según lo dispuesto en la presente ley, podrán fijar un plan de sucesión generacional de su titularidad en el capital social mediante la suscripción e implementación de un Protocolo Familiar. Son ineficaces frente a la sociedad las estipulaciones que contravengan lo dispuesto en el pacto social, estatuto y normas del ordenamiento jurídico. La nulidad o invalidez de alguna de sus cláusulas, no afectará la validez de las demás, las que quedarán vigentes y serán exigibles entre sus otorgantes y terceros. La exigibilidad de sus estipulaciones frente a la sociedad, requiere la comunicación y el registro en la matrícula de acciones. La oponibilidad frente a terceros se obtendrá con su inscripción en el registro del domicilio de la sociedad, en mérito a la escritura pública suscrita por sus otorgantes, que pueden o no ser socios o accionistas al momento de su suscripción.
2. Quienes otorguen un Protocolo Familiar e integren una Sociedad Anónima, Sociedad Anónima Cerrada o Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada, previstas en esta ley, podrán reservar en dicho instrumento jurídico, los derechos de adquisición preferente que a continuación se mencionan, siempre que, entre sus suscriptores se encuentren socios o accionistas familiares que representen juntos, más del cincuenta por ciento del capital social suscrito al momento de su otorgamiento.
3. Los derechos preferentes a los que se refiere al numeral anterior son:

a) El derecho de adquisición preferente de los hijos de quien pretenda transferir sus acciones o participaciones sociales, frente a un tercero no familiar, cuando ningún socio o accionista haga valer su derecho de adquisición preferente, a pesar de estar pactado en el estatuto y la sociedad haya manifestado su decisión de no adquirirlas. En caso los hijos del causante no hicieran valer este derecho, cualquier miembro del grupo familiar que hubiese suscrito el Protocolo Familiar, podrá adquirir, en forma preferente a un tercero no familiar, las acciones o participaciones sociales materia de transferencia.

b) Cuando deba operar la transferencia a la sucesión hereditaria porque ningún socio o accionista hizo valer su derecho de adquisición preferente de las acciones y participaciones sociales del accionista o socio fallecido, conforme a lo previsto en la presente ley, los hijos tendrán frente al cónyuge supérstite, derecho de adquisición preferente, cuando entre los cónyuges no se estipuló un régimen de separación de patrimonios.

Asimismo, cuando los hijos del causante, no hagan valer su derecho de adquisición preferente frente a su padre o madre, cualquier miembro del grupo familiar que hubiese suscrito el Protocolo Familiar, podrá adquirir, en forma preferente a un tercero no familiar, las acciones o participaciones sociales dejadas por el causante.

4. Para el ejercicio de los derechos preferentes estipulados en este artículo, se deberá observar lo dispuesto en los artículos 237°, 240°, 290° y 291°, en lo que resulten aplicables”.

De igual manera, la propuesta normativa del Protocolo Familiar demandará también modificar el artículo 3° del vigente Reglamento del Registro de Sociedades, Resolución del Superintendente Nacional de los Registros Públicos N° 200-2001-SUNAP-SN, para incorporar al Protocolo Familiar como acto societario pasible de inscripción registral. La publicidad del Protocolo Familiar deberá limitarse al contenido que deba ser oponible a terceros, especialmente, los derechos preferentes para la adquisición de acciones y

participaciones sociales reservados a los miembros de la familia y las reglas referidas al otorgamiento, modificación y extinción del Protocolo Familiar, así como el nombramiento del representante de la familia que lo otorga. La inscripción registral del contenido no societario es facultativa. Por lo indicado, deberá modificarse el literal l) del citado artículo 3 para incorporar como acto inscribible en el registro del domicilio de la sociedad al Protocolo Familiar:

Artículo 3.- Actos inscribibles

De conformidad con las normas de este Reglamento y con la naturaleza jurídica que corresponda a cada forma de sociedad y a las sucursales, son actos inscribibles en el Registro:

(...)

l) El Protocolo Familiar suscrito por socios o accionistas que fije derechos preferentes que deban ser oponibles frente a la sociedad y terceros, así como las normas relativas al otorgamiento, modificación y extinción del Protocolo Familiar y el nombramiento del representante de la familia; y,

m) En general, los actos o contratos que modifiquen el contenido de los asientos registrales o cuya inscripción prevean las leyes o este Reglamento.

Para acceder al registro, el Protocolo Familiar deberá formalizarse por medio del instrumento público protocolar de la escritura pública, conforme a lo previsto en el artículo 37° del Decreto Legislativo N° 1049, Decreto Legislativo del Notariado, quedando sometido su protocolización a los alcances de lo dispuesto en la sección primera del capítulo II del título II de la citada norma y el Texto Único Ordenado de su Reglamento, Decreto Supremo N° 010-2010-JUS. En caso el Protocolo Familiar sea otorgando en el extranjero, deberá sujetarse a lo dispuesto en el artículo 11° del Texto Único Ordenado del Reglamento General de los Registros Públicos para lograr la inscripción registral.

Con la regulación positiva del Protocolo Familiar como instrumento jurídico de planificación de la sucesión generacional de un negocio familiar, se garantizará la eficacia jurídica y oponibilidad de sus estipulaciones frente a los socios, accionistas, la

sociedad y terceros por el carácter vinculante y obligatorio que ofrece el reconocimiento legal, lo que promoverá su utilización e implementación por más familias empresarias.



CONCLUSIONES

1. En el Perú, las personas jurídicas societarias son mayoritariamente de carácter familiar, pues nacen como una iniciativa que involucra a miembros de una misma familia, quienes se preocupan porque el control de la sociedad siga en manos del mismo entorno familiar con el paso a las nuevas generaciones, dado que existe un deseo de asociar el proyecto familiar a la iniciativa del fundador, valorándose la identidad que se crea entre la sociedad y una familia específica.
2. Para concretar el objetivo empresarial de mantener el negocio familiar por generaciones, es preciso que se planifique y organice, oportunamente, un proceso de sucesión ordenada, el mismo que debe implementarse, preferiblemente, en forma simultánea a la constitución de la sociedad o en sus primeros años de vida para evitar futuras disputas familiares por la toma del control social, lo que podría minar el deseo del fundador, haciendo inviable la trascendencia en el tiempo del proyecto familiar.
3. Es necesario diferenciar los conceptos sociedad y empresa, pues se suelen confundir. La sociedad es una persona jurídica que lleva a cabo una actividad económica, cuyo destino es decidido por los titulares de su capital social. La empresa no es persona jurídica, es un concepto económico más no jurídico, que hace referencia a la reunión de diferentes elementos que se aplican a la consecución de un objetivo. Por ello, cuando se hace referencia a una sociedad familiar, se debe entender como persona jurídica societaria y no como empresa.
4. Las sociedades para poder ser reconocidas como “familiares” no requieren adoptar una forma societaria típicamente familiar (S.A.C o S.R.L.), pues lo familiar es un rasgo distintivo que cualquier persona jurídica societaria puede tener, independientemente a la forma societaria adoptada. Para tales efectos, consideramos que es suficiente para reconocer a una sociedad como familiar el que reúnan tres características distintivas: i) deben estar integradas por socios o accionistas que sean cónyuges o parientes hasta el cuarto grado de consanguinidad, en los alcances del Código Civil; ii) como grupo familiar debe tener participación mayoritaria en el capital social de la persona jurídica; y, principalmente, ese grupo mayoritario debe manifestar una vocación de continuidad generacional del negocio en manos de la familia, deseo que deberán plasmar a través de la implementación de un Protocolo Familiar en el que fijen el proceso que

debe seguirse para ordenar la sucesión del negocio familiar que asegure el control societario.

El interés de los integrantes de una sociedad familiar es que las nuevas generaciones mantengan vivo el legado familiar y detenten mayoría en el capital social que les asegure el control de la persona jurídica, este poder o control dependerá de la forma societaria y composición del capital social. Podrán ser miles sus accionistas, pero si un porcentaje significativo está en manos de una familia, entonces podremos decir que se trata de una sociedad familiar, pues con esa mayoría toman las principales decisiones en la sociedad. Por ello, resulta clave que los miembros de una familia que tiene el control de una persona jurídica societaria fijen reglas destinadas a evitar la pérdida del poder o participación significativa en el capital social, siendo el Protocolo Familiar el instrumento llamado a materializar dicho plan.

Si la familia llegara a perder el control o dejara de representar una mayoría que le permita tomar los acuerdos más importantes de la sociedad, ya no podríamos hablar de una sociedad de carácter familiar. Estaremos sí ante una persona jurídica societaria, pero no podremos reconocerla como una sociedad familiar. Lo valioso de poder ser reconocida como una sociedad familiar está en el apoyo que este tipo de organizaciones debe recibir del aparato jurídico, pues hay un legítimo interés que cautelar, toda vez que se tratan de sociedades que aportan significativamente a la economía de nuestro país. Por ello, su supervivencia en el tiempo es de interés no sólo de los titulares del capital social, sino de todos aquellos que están a su alrededor y que dependen de su supervivencia, como es el caso de los trabajadores, pues la extinción de una persona jurídica societaria, si bien puede afectar los intereses de quienes la constituyeron, éstos asumieron desde el inicio el riesgo del éxito o fracaso del negocio; en cambio, los trabajadores tienen en la sociedad una fuente de empleo que esperan mantener en el tiempo. Por estas razones es que se debe prestar atención a las sociedades familiares peruanas, porque son un grupo mayoritario que sostiene y aporta significativamente a distintos sectores de nuestra economía y en ellas se concentran varios intereses que deben ser tutelados.

5. El Protocolo Familiar es un documento que permite planificar y ordenar la sucesión del negocio familiar a través de una serie de disposiciones que guían el accionar de los miembros de la familia con la finalidad de lograr una sucesión generacional

ordenada, sin que ello implique la pérdida del control de la persona jurídica por parte de la familia. No hay un formato estándar que pueda aplicarse de forma general por todas las familias empresarias, de ahí que su contenido deberá determinarse atendiendo a las necesidades e intereses de cada familia. Lo común es incluir temas de carácter familiar y otros de carácter societario. En los primeros se incluyen valores y principios familiares, así como recomendaciones para los miembros de la familia; el segundo, busca que la familia mantenga el control de la sociedad con el paso del tiempo. Es el contenido de carácter societario el que deberá resultar eficaz y oponible, no solo entre quienes lo otorgaron, sino especialmente frente a la sociedad y terceros, a fin de que dichas estipulaciones puedan resultar obligatorias entre quienes no han participado en su otorgamiento, lo que evitará que se distorsione la funcionalidad del Protocolo Familiar, la cual está en planificar oportunamente la sucesión del negocio familiar, lo que no se logra con el pago de resarcimientos económicos entre sus otorgantes, sino que se debe buscar que el Protocolo Familiar sea eficaz al objetivo de la familia: garantizar que las nuevas generaciones detenten el control de la persona jurídica societaria.

En nuestro país, el Protocolo Familiar viene siendo utilizado como un mero acuerdo de voluntades que recoge principios, valores y recomendaciones, que si bien surten efectos entre sus otorgantes, frente a quienes resultan plenamente obligatorios, siempre que no se opongan al ordenamiento jurídico, ante el incumplimiento de sus acuerdos se sujetan al pago de penalidades; carecen de eficacia jurídica y oponibilidad frente a quienes no han sido parte en la toma de dichos acuerdos, como es el caso de la sociedad y terceros, situación que desincentiva el interés de las familias por implementarlo, pues ante el incumplimiento de tales acuerdos, lo único que queda es recurrir al resarcimientos por la vía civil, compensación que es ajena a la motivación que llevó a la familia a implementar un Protocolo Familiar y que responde a un deseo de trascender un legado familiar a las nuevas generaciones.

En el ámbito societario, el Protocolo Familiar, el estatuto social y los convenios parasocietarios, son instrumentos jurídicos que cumplen diferentes funciones. El primero es un documento suscrito por miembros de una familia para planificar la sucesión de su negocio familiar, de ahí que cautela los intereses de la familia que lo otorga. El estatuto social es la norma a la que quedan sometidos todos los que interactúan con la sociedad, recoge los intereses de sus socios y accionistas, quienes pueden o no, ser familiares. Un convenio societario es otorgado por socios

y accionistas, independientemente de su condición de familiares y se suscribe con la finalidad de mantener el control, pero no necesariamente de una familia, más bien, regulan las relaciones frente a lo que se ha previsto en el pacto social o estatuto. Tomando en cuenta que cada uno de los instrumentos jurídicos antes mencionados cumplen diferentes funciones en materia societaria, es necesario que se reconozca legalmente al Protocolo Familiar como un documento distinto al estatuto social y convenios parasocietarios para otorgar eficacia jurídica a sus estipulaciones.

6. A pesar de la utilidad del Protocolo Familiar como instrumento de planificación de la sucesión en un negocio familiar, carece de efectos obligacionales frente a quienes no lo han suscrito, lo que desincentiva su implementación en las sociedades familiares peruanas. El problema está en su falta de eficacia jurídica y oponibilidad frente a personas ajenas a sus otorgantes, esto es, sujetos que no son parte de la familia, como es el caso de la sociedad y terceros. Frente a esta problemática y tomando en cuenta que el Protocolo Familiar es una herramienta de gestión valiosa, hemos llegado a la conclusión de que la forma más adecuada de dotar de eficacia jurídica y oponibilidad al Protocolo Familiar frente a socios o accionistas familiares o no, la sociedad y terceros es a través de su regulación en la Ley General de Sociedades, Ley N° 26887 y su inclusión como acto societario inscribible, para otorgar efectos obligacionales y oponibilidad a sus disposiciones, lo que incentivará su implementación por las sociedades familiares que pretendan que su proyecto empresarial trascienda por generaciones, dado que el reconocimiento legal del mismo garantizará a sus otorgantes, seguridad jurídica, de lo que hoy carece el Protocolo Familiar. Así, ante el incumplimiento de alguna de sus estipulaciones se deben activar medidas legales de carácter societario que haga ineficaz cualquier disposición que vaya en contra de sus disposiciones.

Es necesario que se promueva la implementación del Protocolo Familiar por las familias que emprenden un proyecto empresarial, tomando en cuenta que, por su carácter familiar, tienen entre muchos de sus objetivos, lograr que su iniciativa trascienda a las nuevas generaciones, lo que no viene ocurriendo en la actualidad y que podría ser una de las causas del fracaso o no desarrollo de nuevos emprendimientos.

Así como el empresario sabe que para constituir una sociedad necesita suscribir un pacto social y fijar un estatuto social que rija el destino de la persona jurídica que

constituye y se han previsto legalmente mecanismos para viabilizar sus intereses empresariales, como es la posibilidad de suscribir convenios parasocietarios o fijar prestaciones accesorias, se debe poner a su disposición y enseñarles lo valioso y útil de la implementación temprana de un Protocolo Familiar cuando tengan un interés real de dejar un legado a sus sucesores. Si el Protocolo Familiar continúa sin ser reconocido legalmente como un instrumento jurídico que permite ordenar la sucesión del negocio familiar, seguirá careciendo de fuerza obligatoria que incentive su implementación y no dará seguridad jurídica a sus otorgantes, quienes lo continuarán viendo como un mero pacto de caballeros, sin reales efectos obligacionales fuera del entorno familiar.

La ventaja de la implementación del Protocolo Familiar, conforme a nuestra propuesta, está en la posibilidad de reservar derechos de adquisición preferente a favor de los miembros de la familia que, al tener el respaldo legal de la norma societaria, serán de observancia obligatoria, pudiendo incluso accionar la sociedad en caso actúen en contravención de sus estipulaciones. Para hacer oponibles frente a terceros los derechos de adquisición preferente fijados, es necesario que se registren como un acto societario en la partida de la sociedad. Es facultativa la publicidad del contenido no societario del Protocolo Familiar. Por su naturaleza jurídica, la S.A., la S.A.C. y la S.R.L., son formas societarias que admiten la posibilidad de reservar derechos de adquisición preferente a favor de los miembros de la familia que otorgan un Protocolo Familiar. Estos derechos preferentes resultan necesarios para que la familia pueda mantener una participación mayoritaria en el capital social.

El reconocimiento legal del Protocolo Familiar le dará eficacia jurídica y oponibilidad más allá del ámbito de la familia que lo implementa, haciendo obligatorio su contenido frente a cualquier socio o accionista, sea o no familiar, que se vincule con la familia y la sociedad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 80% de empresas son familiares. (27 de julio de 2019). *El Peruano*. Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia-80-empresas-son-familiares-81789.aspx>
- Amat, J. (2000). *La continuidad de la empresa familiar*. 2ª ed. Barcelona: Gestión.
- Arenas, H. y Rico, D. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios Gerenciales*, 30(132), 252-258. <http://doi.org/10.1016/j.estger.2014.02.013>
- Asociación de Empresas Familiares del Perú (AEF Perú). Recuperado de http://www.aefperu.org/quienes_somos.php
- Becerra, M. (2016). *El tercero registral en el derecho societario y su protección jurídica* (Tesis de maestría). Universidad de Lima, Lima. doi: <http://doi.org/10.26439/ulima.tesis/1304>
- Bork, D. (2013). *La empresa familiar frente a sus retos* (Trad. Carmen García). Barcelona: Deusto.
- Camisón, C. y Ríos, A. (2016). *El Protocolo Familiar: metodologías y recomendaciones para su desarrollo e implementación*. Valencia: Tirano lo Blanch.
- Centro de Empresas Familiares de Deloitte. (2019). *Encuesta global de empresas familiares 2019. A medio camino entre los objetivos a largo plazo y un impulso a corto plazo*. Londres: Deloitte Insights. Recuperado de <https://perspectivas.deloitte.com/hubfs/Deloitte/Campaigns/Empresa%20familiar/Deloitte-ES-encuesta-empresa-familiar-2019.pdf?hsCtaTracking=dc3bd59f-9bc3-46da-a9fd-d752557d636d%7C3647801e-b5a9-493f-af49-a96440c2279f>
- Código Civil Italiano. (16 de marzo de 1942). Real Decreto N° 262. Libro segundo. Título IV. Capítulo V-bis. Recuperado de <https://www.altalex.com/documents/codici-altalex/2015/01/02/codice-civile>
- Código de Comercio de 1902. (15 de febrero de 1902). Recuperado de <http://spijlibre.minjus.gob.pe/CLP/contenidos.dii/CLPlegcargen/coleccion00000.htm/tomo00255.htm/sumilla00259.htm>
- Comunidad Autónoma de Cataluña. (10 de julio de 2008). Ley 10/2008. Libro cuarto del Código Civil de Cataluña, relativo a las sucesiones. doi: BOE N° 190, de 07/08/2008. Recuperado de <https://www.boe.es/buscar/pdf/2008/BOE-A-2008-13533-consolidado.pdf>
- Congreso de la República del Perú. (06 de mayo de 1999). Comisión Reformadora de Códigos del Congreso. Anteproyecto de Ley Marco del Empresariado. Recuperado de http://www4.congreso.gob.pe/comisiones/1998/r_codigos/codigo31.htm
- Congreso de la República del Perú. (9 de diciembre de 1999). Artículos 8°, 237°, 254° y 291°. Ley General de Sociedades. Ley N° 26887. DO: Diario Oficial El Peruano. Recuperado de <http://spijlibre.minjus.gob.pe/CLP/contenidos.dii/CLPlegcargen/coleccion00000.htm/tomo00447.htm/a%C3%B1o90915.htm/mes94720.htm/dia94844.htm/sector94845.htm/sumilla94848.htm>

- Cucurull, T. (2014). *El protocolo familiar mortis causa* (Tesis doctoral). Universitat Internacional de Catalunya, Barcelona. Recuperado de https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/386452/Tesi_Tatiana_CucuruII_Poblet.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Cucurull, T. (2015). La eficacia del protocolo familiar frente a los estatutos sociales/*Effectiveness of the family protocol against the articles of association*. *Revista de Derecho de la UNED* (16), 893-902. DOI: <https://doi.org/10.5944/rduned.16.2015.15278>
- Díaz, A. (2011). Reflexiones sobre el Real Decreto español 171/2007, de 9 de febrero, por el que se regula la publicidad de los protocolos familiares en las sociedades familiares. *León: Pecunia* (12, enero-junio), 91-118. Recuperado de <http://revpubli.unileon.es/ojs/index.php/Pecunia/article/view/617>
- Echaiz, S. (2012). *El protocolo familiar en las mypes familiares peruanas. Análisis de la problemática de las mypes del sector manufacturero textil a partir de 1990 y formulación de recomendaciones jurídicas que posibiliten su supervivencia* (Tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.
- Egea, J. (2007). Protocolo familiar y pactos sucesorios. *InDret. Revista para el análisis del derecho* (3), 1-36. Recuperado de http://www.indret.com/pdf/455_es.pdf
- Empresas familiares: ¿Qué deben hacer para sobrevivir a más de una generación? (31 de marzo de 2018). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/gestion-tv/consultorio-negocios/empresas-familiares-deben-sobrevivir-generacion-230452>
- Garrigues, J. (1987). *Curso de Derecho Mercantil*. Tomo III. 7ª ed. Bogotá: Temis.
- Giampetraglia, R. (2014). La autonomía de la voluntad en la transmisión de la empresa: el pacto de familia. *Dialnet* (67, 4), 1169-1197. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4978146>
- Gonzales, G. (2008). *Introducción al Derecho Notarial y Registral*. 2ª ed. Lima: Jurista Editores.
- Grupo Aje (s. f.). Historia. Recuperado de <https://www.ajegroup.com/es/acerca-de-aje/historia/>
- Grupo Romero (s. f.). Historia y evolución. Recuperado de http://www.gruporomero.com.pe/es-PE/el_grupo_romero/historia_y_evolucion/
- Hundskopf, O. (2006). *Derecho Comercial. Temas societarios*. Tomo VI. Lima: Universidad de Lima.
- Instituto Nacional de Estadísticas e Informática. (2018). *Perú: Estructura empresarial, 2017*. Lima: INEI. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1586/libro.pdf
- Jefatura del Estado de España. (1 de abril de 2003). Tercera disposición final segunda. De la sociedad limitada Nueva Empresa por la que se modifica la Ley 2/1995, de 23 de marzo, de Sociedades de Responsabilidad Limitada. Ley 7/2003. DO: BOE

N° 79. Recuperado de <https://www.boe.es/boe/dias/2003/04/02/pdfs/A12679-12689.pdf>

Lansberg, I. (2000). *Los sucesores en la empresa familiar: cómo planificar para la continuidad*. Barcelona, España: Granica.

Leach, P. (1996). *La empresa familiar*. Barcelona, España: Granica.

Lozano, M. (2000). El protocolo en las empresas de propiedad familiar. *Cali: Estudios Gerenciales* (74, enero-marzo), 49-67. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v16n74/v16n74a02.pdf>

Malagarriga, C. (1951). Tratado Elemental. Derecho Comercial. Tomo I. *Buenos Aires: TEA*.

Marchena, J. (2017). *La empresa familiar y las herramientas societarias para su desarrollo* (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú. Recuperada de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/10032>

Martínez, J. (2011). *Empresas familiares: reto al destino. Claves para perdurar con éxito*. Buenos Aires: Granica.

Ministerio de Justicia de España. (9 de febrero de 2003). Real Decreto 171/2007, de 9 de febrero, por el que se regula la publicidad de los protocolos familiares. DOI: BOE N° 65. Recuperado de <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2007-5587>

Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. (06 de febrero de 2020). Libro IV. Anteproyecto de modificaciones del Decreto Legislativo N° 295 Código Civil. Proyecto de Reglamento. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/minjus/informes-publicaciones/429560-anteproyecto-de-modificaciones-del-decreto-legislativo-n-295-codigo-civil>

Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. (04 de setiembre de 2018). Anteproyecto de la Ley General de Sociedades. Recuperado de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/194426/04_Anteproyecto__ley_General_de_Sociedades.pdf

Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. (05 de marzo de 2009). Capítulo VIII. Decreto Legislativo del Notariado. Texto Único Ordenado del Reglamento del Decreto Legislativo N° 1049, Decreto Legislativo del Notariado. Recuperado de <http://spijlibre.minjus.gob.pe/CLP/contenidos.dii/CLPlegcargen/coleccion00000.htm/tomo00449.htm/a%C3%B1o318062.htm/mes329041.htm/dia330402.htm/sector330421.htm/sumilla330423.htm>

Montoya, H. (2011). Sindicación de acciones y convenios entre accionistas. *Lima: Actualidad Jurídica* (216, noviembre), 263-273.

Montoya U. (1998). *Derecho Comercial*. Tomo I. Lima: Grijley.

Morales, A. (2018). Protocolo familiar: ¿por qué unos funcionan y otros no? *Lima: Revista Peruana de Derecho de la Empresa. Protocolo Familiar* (73, XXXIII), 183-192.

- Moreno, D. (2012). *Los sindicatos de bloqueo en las sociedades anónimas* (Tesis doctoral). Universidad de Sevilla, España. Recuperada de https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/73701/Tesis_Moreno%20Utrilla%20c%20David.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Olmedo, F. (2019). *La transmisión de la empresa familiar: claves jurídicas para su éxito. Propuesta de reforma legislativa*. Valencia: Tirant lo Blanch.
- Parlamento Italiano (14 de febrero de 2006). Ley N° 55. Enmiendas al Código Civil sobre el pacto de familia. Recuperado de <https://www.altalex.com/documents/leggi/2006/03/03/patto-di-famiglia-le-modifiche-al-codice-civile>
- Paz-Ares, C. (2003). *El enforcement de los pactos parasociales*. Madrid: *Actualidad Jurídica Uría & Menéndez* (5), 19-43. Recuperado de <https://www.uria.com/documentos/publicaciones/1052/documento/03candido.pdf>
- Presidencia de la República del Perú. (26 de junio de 2008). Sección primera del capítulo II del título II. Decreto Legislativo del Notariado. Decreto Legislativo N° 1049. Recuperado de <http://spijlibre.minjus.gob.pe/CLP/contenidos.dii/CLPlegcargen/coleccion00000.htm/tomo00449.htm/a%C3%B1o274300.htm/mes283597.htm/dia285098.htm/sector285099.htm/sumilla285110.htm>
- Puga de la Rocha, M. (2018). Protocolos familiares: pros y contras de estas convenciones. Lima: *Revista Peruana de Derecho de la Empresa. Protocolo Familiar* (73, XXXIII), 237-252.
- Renzo Costa: historia de una familia (s. f.). Recuperado de <https://www.renzocosta.com/blog/renzo-costa-historia-familia/>
- Robleto, C. (2013). La sindicación de acciones. *Nicaragua: Revista de Derecho* (16), 77-124. DOI: <https://doi.org/10.5377/derecho.v0i16.1488>
- Saavedra, R. (17 de marzo de 2011). Transferencia inter-generacional de la riqueza: Contextualizando la sucesión de la empresa familiar. Lima: *Enfoque Derecho*. Recuperado de https://works.bepress.com/renzo_saavedra/42/
- Solomon, S. (Ed.). (2010). *Liderazgo en la empresa familiar*. Barcelona: Deusto.
- Soriano, J., Cebrián, A. y Maqueda, F. (2013). Empresas familiares en Cataluña: la importancia del protocolo. *Cataluña, España: Revista de Empresa Familiar*, 3 (02), 43-52. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4627623>
- Superintendencia Nacional de los Registros Públicos. (27 de julio de 2001). Artículo 3. Reglamento del Registro de Sociedades. Resolución del Superintendente Nacional de los Registros Públicos N° 200-2001-SUNAP-SN. DO: *Diario Oficial El Peruano*. Recuperado de <http://spijlibre.minjus.gob.pe/CLP/contenidos.dii/CLPlegcargen/coleccion00000.htm/tomo00447.htm/a%C3%B1o117079.htm/mes127145.htm/dia128537.htm/sector128655.htm/sumilla128657.htm>
- Superintendencia Nacional de los Registros Públicos. (19 de mayo de 2012). Artículo 11. Texto Único Ordenado del Reglamento General de los Registros Públicos. Resolución del Superintendente Nacional de los Registros Públicos N° 126-2012-

SUNAP-SN. DO: *Diario Oficial El Peruano*. Recuperado de <http://spijlibre.minjus.gob.pe/CLP/contenidos.dii/CLPlegcargen/coleccion00000.htm/tomo00449.htm/a%C3%B1o364040.htm/mes371869.htm/dia373044.htm/sector373106.htm/sumilla373108.htm>

Superintendencia del Mercado de Valores. (s. f). Mercado Alternativo de Valores
Recuperado de
https://www.smv.gob.pe/Frm_VerArticulo?data=D141BDE839DA325C10217EE83CEE2C1EC18CF07A593BDBF8299B

Valmaña, A. (2013). *El régimen jurídico del protocolo familiar* (tesis doctoral).
Universidad Rovira Virgili, España. Recuperado de
<https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/292369/TESI.pdf?sequence=1>

