

# Control y sucesión en la empresa familiar

Carlos Sancho

La sucesión en la empresa familiar es una cuestión fundamental a la hora de mantener el control por parte de los titulares.

Una de las características que hace que una empresa se denomine “familiar” es la voluntad de sus titulares de perpetuarse en el tiempo, controlando el capital personas pertenecientes a una misma familia.

En este artículo se analizan los distintos instrumentos que nuestra legislación establece para facilitar ese propósito. En primer lugar hay que considerar tres cuestiones esenciales para centrar el tema:

- La acción, parte alícuota del capital social, devenga derechos políticos que, a su vez, devengan derechos económicos. Los derechos económicos son consecuencia del ejercicio de los políticos. Sin el control de los políticos no se puede influir claramente en los económicos.
- La sucesión en la empresa familiar, como en cualquier manifestación patrimonial, se puede

producir *inter vivos* o *mortis causa*. Pese a la incredulidad de algunos, lo que es seguro es que la *mortis causa* se producirá, por lo que conviene plantear la conveniencia de planificar la *inter vivos*, teniendo en cuenta, además, que disponemos de muchos más instrumentos para ajustar a la voluntad del titular transmitente que en la *mortis causa*, donde los preceptos legales limitan la autonomía de la voluntad (institución de la legítima, por ejemplo).

- Para mantener una mayoría o minoría cualificada de control en la empresa, podemos limitar la libre transmisibilidad de la acción (pacto de sindicación), pero teniendo siempre presente que esas limitaciones son restricciones parciales, no absolutas, puesto que no podemos impedir al dueño de una cosa –que eso es en definitiva una acción– el ejercicio de sus facultades esenciales dominicales, como es la de enajenar. Si unas cláusulas

abusivas y probablemente contra natura no son rechazadas por el registrador mercantil, lo serán por el juez competente en la materia.

Una vez hechas estas advertencias previas, a continuación se desarrollan distintos principios jurídicos que ayudan a encontrar una formalización eficiente de una estructura empresarial tendente a que el día de mañana el núcleo básico de control resida en personas de la misma saga familiar.

## Instrumentos jurídicos para proteger el control en la empresa familiar

### 1. Acciones privilegiadas

En primer lugar se analizará, dentro del ámbito de la sociedad anónima, el régimen de las acciones privilegiadas entendiendo como tales aquéllas que confieren a sus titulares determinadas ventajas o derechos en relación con el resto de las acciones (llamadas “ordinarias”). Su existencia está expresamente admitida por la ley.

En este sentido, cabe la posibilidad de que en el momento de constituir la sociedad se creen dos series de acciones con distinto valor nominal y que sean proporcionales a la aportación de los socios. Las acciones privilegiadas suponen una excepción al principio de igualdad de derechos de las acciones, ya que, de acuerdo con la normativa legal vigente, el ámbito de aplicación de este principio está restringido al de cada clase de acciones. En realidad, la formulación de tal principio en la sociedad anónima es el de la paridad de trato, no el de la igualdad estricta de derechos. Por ello, las acciones privilegiadas, de existir, deben pertenecer a una clase –o clases– de acciones distinta a la correspondiente a las ordinarias.

Los derechos especiales que las acciones privilegiadas confieren son de naturaleza estatutaria, por lo que son los estatutos los que deben determinar su establecimiento y su régimen específico; asimismo, a través de la modificación estatutaria correspondiente es como se ha de llevar a cabo su eventual modificación o supresión. La finalidad perseguida con el establecimiento de tales privilegios suele ser la atracción de nuevos capitales a la sociedad o la diferenciación de derechos para socios aportantes de dinero y socios aportantes en especie.

En cuanto a su emisión, el origen de las acciones privilegiadas puede tener lugar en el momento de

**L**as acciones privilegiadas, de existir, deben pertenecer a una clase de acciones distinta a la correspondiente a las ordinarias

la fundación social, de forma que su existencia figure en la propia escritura de constitución de la sociedad, o posteriormente, con la sociedad ya en funcionamiento, en virtud de un acuerdo extraordinario de junta de accionistas que decida su emisión.

El contenido de privilegios que pueden conferir las acciones privilegiadas tiene una serie de limitaciones:

- a)** Como principio general, destaca el rechazo a que tales privilegios versen sobre derechos políticos o mixtos, por lo que su ámbito debe restringirse a los derechos económicos.
- b)** En concreto, los privilegios no pueden alterar la relación de proporcionalidad entre el valor nominal de la acción y el derecho a voto o el derecho de suscripción preferente. Esto supone la prohibición de acciones de voto plural que concedan distinto número de votos a una misma participación de capital social.
- c)** El dividendo no puede consistir en el derecho a percibir un interés, cualquiera que sea la forma de determinarse éste. Se trata de distinguir los derechos propios del accionista de los que pueden corresponder a los acreedores o terceros con respecto a la sociedad. En cualquier caso, esta prohibición impide estatutariamente que se pueda pactar el aseguramiento de un determinado dividendo, siempre que la sociedad haya obtenido beneficios en el ejercicio o contara con reservas disponibles.

d) Por último, señala la doctrina más autorizada que el establecimiento de privilegios no puede hacer ilusorios los derechos del resto de los accionistas.

En cuanto a su contenido, dentro de la observancia de los citados límites, los privilegios pueden consistir bien en una concesión de determinados derechos económicos especiales o bien en una mayor intensidad con respecto a los que confieren las acciones ordinarias. Examinemos los más comunes:

1. Ventajas relativas al derecho a la participación en las ganancias. Pueden consistir, por ejemplo, en cualquiera de las fórmulas siguientes o en cualquier combinación de ellas:
  - Parte alícuota de los beneficios superior a la que corresponde a la acción por aplicación estricta del criterio de proporcionalidad al valor nominal de las acciones.
  - Dividendo preferente, que debe pagarse antes de proceder al reparto de cantidad alguna a los titulares de acciones ordinarias, las cuales, en consecuencia, podrían verse privadas total-

mente de aquél si no hubiera beneficios suficientes para todos.

- Dividendo acumulativo, que, de no poder pagarse en el ejercicio por inexistencia de beneficios suficientes, se acumula en los siguientes ejercicios.
  - Dividendo adicional al que corresponda a las acciones ordinarias.
2. Ventajas relativas a la participación en la cuota de liquidación de la sociedad. Es posible establecer estatutariamente la existencia de determinados privilegios en cuanto al derecho a la cuota de liquidación de la sociedad, que pueden consistir bien en un derecho preferente sobre las acciones ordinarias para el reembolso de la referida cuota, bien en un derecho a una mayor cuota en el referido apartado, etc.
  3. Debe hacerse especial mención de la posibilidad de que el privilegio de una acción consista en el derecho de obtener, por parte de su titular, un dividendo preferente. Dado el propio carácter preferente del referido dividendo, las acciones ordinarias no podrán, en ningún caso, recibir dividendos con cargo a los beneficios de un ejercicio, mientras no haya sido satisfecho el dividendo privilegiado correspondiente a ese mismo ejercicio.

En cualquier caso, los estatutos han de establecer una serie de menciones en relación con el citado dividendo preferente. Así, deben hacerse constar estatutariamente los siguientes elementos:

- Las consecuencias de la falta de pago total o parcial del dividendo preferente.
- El carácter acumulativo o no del referido dividendo preferente en relación con los dividendos no satisfechos.
- Los eventuales derechos de los titulares de estas acciones privilegiadas en relación con los dividendos que puedan corresponder a los titulares de las acciones ordinarias, esto es, el llamado carácter doble o no del referido dividendo preferente.

## 2. Emisión de nuevas acciones con prima

En segundo lugar cabría plantear la emisión de nuevas acciones con una prima consistente en el diferencial entre la aportación al capital social y la efectiva aportación de fondos a la sociedad.

La prima consiste en la diferencia entre el valor de emisión de una acción y su valor nominal y puede perseguir dos objetivos: reforzar financieramente la

**L**os derechos especiales que las acciones privilegiadas confieren son de naturaleza estatutaria, por lo que son los estatutos los que deben determinar su establecimiento y su régimen específico

sociedad o compensar el empobrecimiento que sufrirían los titulares de acciones antiguas al tener que repartir con los suscriptores de las acciones nuevas las reservas constituidas por la sociedad hasta ese momento.

La emisión de nuevas acciones con prima deberá cumplir una serie de requisitos comunes a todas las modalidades de ampliación de capital, así como los requisitos específicos. Entre los primeros, la ampliación de capital comprende el desembolso íntegro del capital, el acuerdo de la junta general (ya que, como cualquier modificación estatutaria, la decisión de aumentar el capital social es competencia exclusiva de la junta general y requiere el oportuno acuerdo social adoptado con las mayorías previstas, es decir, mayoría cualificada cifrada en el voto favorable de más de la mitad de los votos correspondientes a las participaciones en las que se divida el capital social) y, como último requisito, como cualquier modificación estatutaria, debe formalizarse y publicarse, es decir, debe constar en escritura pública, inscribirse en el Registro Mercantil y publicarse en el BORME.

### 3. Préstamos participativos

En tercer lugar cabría la constitución de un préstamo del socio a la sociedad (cuenta 553 del Plan General Contable).

Existe una doble modalidad de crédito: la aportación dineraria simple sin más o el préstamo participativo recogido en el Real Decreto Ley 7/1996. La primera consiste en la dotación de fondos a la compañía sin aumentar la cifra de capital social mediante la concesión de un crédito que irá acompañado de su correspondiente tabla de amortizaciones, mientras que el préstamo participativo se distingue del primero en que el prestamista percibe un interés variable que se determina en función de la evolución de la empresa prestataria. El criterio de participación puede ser muy diverso: el beneficio neto, el volumen de negocio, el patrimonio total o cualquier otro que libremente acuerden las partes. Junto al componente variable o participativo, la norma admite la posibilidad de que además se fije un interés fijo, independiente de la evolución de la actividad del prestataria. En ambos casos es aconsejable documentar el préstamo en escritura pública mercantil.

### 4. El reforzamiento del quórum

Con carácter previo analizaremos el régimen general previsto en cuanto a quórum de constitución y adopción de acuerdos tanto en la sociedad anónima como en la sociedad de responsabilidad limitada.

#### • Sociedad anónima (artículo 103 y siguientes)

Es requisito imprescindible la asistencia de una determinada representatividad del capital social (quórum) para que las juntas generales queden válidamente constituidas. Tal regla no es aplicable a las juntas universales, que requieren la totalidad del capital.

La diferencia del quórum exigido (ordinario o reforzado) varía en relación con un doble criterio: la importancia del asunto que se va a tratar y el hecho de si se trata de la primera o segunda convocatoria (sociedad anónima).

Los estatutos pueden elevar los quórum y mayorías previstos por la ley. Los quórum vienen referidos al capital suscrito con derecho a voto, por lo que quedan fuera del cómputo:

- las acciones sin voto; y
- las acciones morosas por dividendos pasivos.

Sin embargo, sí se computan como capital concurrente:

- las acciones propias en poder de la sociedad, aun teniendo en suspenso los derechos de asistencia y voto; y
- las acciones que la sociedad haya recibido en prenda o bajo otra forma de garantía.

*Quórum ordinario.* Con carácter general, la junta –ordinaria o extraordinaria– se constituye válidamente:

- a)** En primera convocatoria cuando los accionistas presentes o representados posean, al menos, el 25% del capital suscrito con derecho a voto. Los estatutos pueden fijar un quórum superior.
- b)** En segunda convocatoria, cualquiera que sea el capital concurrente. Los estatutos pueden fijar un quórum diferente, que debe ser inferior al señalado en ellos o al que exija la ley para la primera convocatoria.

*Quórum reforzado.* Los quórum se refuerzan para que la junta general –ordinaria o extraordinaria– pueda adoptar válidamente los siguientes acuerdos:

1. La emisión de obligaciones.
2. El aumento o reducción de capital.
3. La transformación, fusión o escisión de la sociedad.
4. Cualquier modificación de los estatutos.

En primera convocatoria se requiere la concurrencia de accionistas, presentes o representados, que posean, al menos, el 50% del capital suscrito con derecho a voto. En segunda convocatoria es suficiente la concurrencia del 25% del citado capital. No obstante, si concurre menos del 50% de dicho capital, para la válida adopción de tales acuerdos es preciso el voto favorable, como mínimo, de los dos tercios del capital presente o representado en la junta.

En cuanto al régimen de mayorías, el artículo 93 LSA establece que las decisiones de las juntas con más de un socio se toman por mayoría de votos.

• **Sociedad de responsabilidad limitada (artículo 52 y siguientes)**

La ley fija unas mayorías de carácter legal, mínimo e inderogable, pero admite que los estatutos sociales pueden, con ciertos límites y respetando dichos mínimos, exigir porcentajes de voto favorable superiores a los legales.

**a) Mayorías legales.** Las mayorías establecidas por la Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada son las siguientes:

1. **Mayoría ordinaria.** Los acuerdos sociales ordinarios requieren mayoría de votos válidamente emitidos (se excluyen, por tanto, las abstenciones, los votos en blanco y los votos nulos), siempre que, además, dichos votos representen, al menos, un tercio de los votos correspondientes a las participaciones sociales en las que se divida el capital social.
2. **Mayoría reforzada:**
  - El aumento o reducción de capital y cualquier otra modificación de los estatutos sociales para los que no se exija mayoría cualificada requieren el voto favorable de más de la mitad de los votos correspondientes a las participaciones en las que se divida el capital social.
  - La transformación, fusión o escisión de la sociedad, la supresión del derecho de preferencia, la exclusión de socios y la dispensa de la prohibición de competencia a los administradores requieren el voto favorable de, al menos, dos tercios de los votos correspondientes a las participaciones en las que se divida el capital social.
3. **Unanimidad.** En los siguientes supuestos:
  - La incorporación de cláusulas de prohibición absoluta de la transmisión de participaciones.

- La reducción del capital que no afecte por igual a todas las participaciones.
- La devolución del capital que no se haga a prorrata de las participaciones sociales.
- La incorporación, modificación o supresión de causas estatutarias de separación.
- La incorporación o modificación de causas estatutarias de exclusión.
- La liquidación *in natura*.

**b) Mayoría estatutaria.** Para todos o algunos asuntos determinados los estatutos pueden exigir:

1. Un porcentaje de votos favorables superior al establecido legalmente.
2. Además de la proporción de votos legal o estatutariamente establecida, el voto favorable de un determinado número de socios.

En cualquier caso, con independencia de la naturaleza societaria (anónima o limitada), las previsiones estatutarias en cuanto a la elevación del quórum deben respetar, en todo caso, los siguientes límites:

- No se puede exigir la unanimidad, salvo en las excepciones previstas en la ley.
- Para la acción social de responsabilidad no se puede exigir una mayoría superior a los dos tercios de los votos.

De acuerdo con el ordenamiento jurídico actual (LSA, LSRL y RRM), salvo para los supuestos expresamente tasados en la ley, cabe la posibilidad de aumentar el quórum mínimo legal mientras no se exija la unanimidad y, en su defecto, a pesar de no exigirse ésta, los quórum mínimos hagan imposible la adopción de acuerdos.

## Acciones sin voto

Las acciones sin derecho a voto están recogidas en la vigente Ley de Sociedades Anónimas (artículo 90 y siguientes): “Las sociedades anónimas podrán emitir acciones sin derecho de voto por un importe nominal no superior a la mitad del capital social desembolsado”.

En contrapartida, los titulares de acciones sin voto disfrutan de un derecho preferente a percibir un dividendo anual mínimo, así como de otros privilegios relativos al reembolso de su cuota de liquidación y a su especial posición como accionistas en

una eventual reducción de capital por pérdidas. El objetivo de este tipo de emisiones es obtener recursos propios para la sociedad que no alteren la situación de control político de ésta.

Objetivamente, las acciones sin voto son verdaderas acciones, constituyen parte alícuota del capital social y les es de aplicación el régimen general establecido para las acciones en la Ley de Sociedades Anónimas. Su particularidad radica, como adelantábamos, en el contenido de derechos que confieren a su titular, cuyo carácter de mínimo viene tasado por la propia Ley.

En cuanto a la emisión de las acciones sin voto, hay que señalar que se deben cumplir los mismos requisitos que para la emisión de cualquier tipo de acciones, con la única salvedad de respetar el límite cuantitativo establecido por la ley, consistente en que el valor nominal de éstas no debe sobrepasar la mitad del capital desembolsado. La inobservancia de dicho límite cuantitativo en un plazo superior a dos años constituye causa legal de disolución de la sociedad.

En cuanto a los privilegios o contrapartida, hemos apuntado, en primer lugar, el derecho preferente a percibir un dividendo anual mínimo obligatorio con las siguientes características:

- **Obligatorio:** el accionista titular de acciones sin voto tiene un verdadero derecho a la distribución de parte de los beneficios obtenidos en la cuantía correspondiente al dividendo mínimo.
- **Mínimo:** desde el 1 de enero de 1999 no existe un dividendo mínimo anual que deben establecer los estatutos para las acciones sin voto (hasta el 31 de diciembre de 1998, el dividendo privilegiado había de alcanzar al menos el 5% del capital desembolsado de cada acción sin voto, si bien dicha cantidad podía elevarse estatutariamente).
- **Preferente:** el abono del dividendo debe realizarse con preferencia con respecto al abono de los dividendos que corresponden a los titulares de acciones con voto, ya sean éstas ordinarias o privilegiadas.
- **Acumulable:** si en un determinado ejercicio no puede distribuirse el dividendo por falta de beneficio suficiente, deberá distribuirse en los siguientes ejercicios sin límite de tiempo. En este supuesto, el accionista recuperará de forma temporal y proporcional, hasta la satisfacción total del dividendo, el derecho de voto de aquellas acciones pendientes de distribuir.
- **Adicional o doble:** el dividendo se acumula al dividendo previsto para las acciones ordinarias.

El segundo de los privilegios con carácter de mínimo recogido por la ley consiste en que, en caso de reducción de capital para compensar pérdidas, ésta únicamente afectará a las acciones sin voto cuando la reducción supere el valor nominal de las acciones con voto.

En tercer lugar, la ley reconoce como privilegio de las acciones sin voto el derecho a obtener el reembolso del valor desembolsado correspondiente a su acción, con preferencia a la distribución de cantidad alguna –en concepto de cuota de liquidación– a las restantes acciones. Como salvedad, hay que indicar que este derecho no es oponible a los acreedores sociales.

Por último, debemos señalar que la propia ley ha instrumentado la recuperación del derecho de voto y la creación de un derecho de voto especial como mecanismos de protección o tutela del titular de las acciones sin voto.

Las acciones sin voto recuperan este derecho (LSA, artículo 91, redacción L50/1998) en el caso de impago

**L**os privilegios pueden consistir en una concesión de determinados derechos económicos especiales o en una mayor intensidad con respecto a los que confieren las acciones ordinarias

total o parcial del dividendo mínimo y en el supuesto de amortización total de las acciones ordinarias.

El derecho de voto especial (artículo 92.3 LSA) consiste en la necesaria obtención para la validez de cualquier modificación estatutaria que lesione los derechos de las acciones sin voto del acuerdo mayoritario –mediante el derecho especial de voto– de los accionistas integrantes de dicha clase de acciones.

## Pactos de sindicación

Las acciones son, en principio, transmisibles, tanto por su propia función económica como por su naturaleza jurídica. Puede decirse que la transmisibilidad de las acciones es un principio configurador de la sociedad anónima, que se pone de manifiesto en la consideración legal de tales acciones como valores mobiliarios.

Existen tres tipos de restricciones:

- a)** Legales: entre ellas destacan las que impiden la transmisión y entrega de las acciones hasta que se haya producido la inscripción en el Registro Mercantil de la escritura de constitución social.
- b)** Convencionales no estatutarias: en ellas se encuadran los supuestos de restricciones impuestas por voluntad de los particulares que no se incorporan a los estatutos sociales (por ejemplo, sindicato de bloque).
- c)** Estatutarias: las restricciones a la libre transmisibilidad incorporadas a estatutos están expresamente admitidas por la ley, en virtud del principio de autonomía de la voluntad, si bien sujetas a determinadas limitaciones.

### 1. Restricciones estatutarias. validez y límites

Las restricciones estatutarias a la libre transmisibilidad de acciones están sujetas a las siguientes limitaciones legales con carácter general:

- No pueden suponer, en la práctica, la intransmisibilidad de la acción, bajo sanción de nulidad de la cláusula estatutaria correspondiente.
- Sólo pueden recaer sobre acciones nominativas.
- No son admisibles –bajo sanción de no inscripción– las restricciones estatutarias que obliguen al accionista a transmitir un número de acciones distinto al de las que ofreció en venta.
- Tampoco lo son –bajo idéntica sanción– las restricciones estatutarias que impidan al accionista obtener el valor real de sus acciones.

### 2. Restricciones en adquisiciones ‘inter vivos’

#### • Cláusulas de autorización

Estas cláusulas subordinan la validez de la transmisión al consentimiento por parte de la sociedad a través de alguno de sus órganos.

A tal efecto, suelen establecer la necesidad de notificar a la sociedad la proyectada enajenación por parte del socio que quiera desprenderse de sus participaciones a efectos de recabar la autorización correspondiente. A falta de ésta, la enajenación no sería eficaz frente a la sociedad.

Estas restricciones, para admitir su válida existencia, quedan sometidas a las siguientes limitaciones:

- Las posibles causas de denegación de la autorización deben figurar estatutariamente con carácter obligatorio.
- La facultad de autorizar o denegar la transmisión no puede estar atribuida a un tercero; de no especificarse en los estatutos otra cosa, la facultad corresponde a los administradores de la sociedad.
- En relación con el plazo para otorgar o denegar la autorización, una vez que han transcurrido dos meses desde la fecha de su solicitud sin que se haya producido contestación expresa por parte de la sociedad, se entiende concedida. No existe inconveniente en que los estatutos fijen un plazo más corto para que se entienda concedida tal autorización.

#### • Cláusulas de adquisición preferente

Estas cláusulas establecen un derecho de adquisición preferente sobre las acciones que un socio desee transmitir, a favor del resto de los accionistas, de la propia sociedad o, incluso, de un tercero. Están expresamente previstas y admitidas por la norma legal, y su validez está sometida a las siguientes limitaciones:

- Deben expresarse de forma precisa las transmisiones en las que exista tal derecho de preferencia, las personas que ostenten tal derecho y el plazo dentro del cual haya de ejercitarse.
- El precio de las acciones, en caso de ejercicio del derecho de adquisición preferente, no puede ser inferior a su valor real. Dentro de esta limitación, los estatutos deben establecer el procedimiento de determinación de dicho precio. Puede tratarse

de una fijación reglada con arreglo a determinados parámetros o de una fijación discrecional por un tercero. La fijación discrecional por los órganos de administración (por ejemplo, la junta general) puede plantear serios problemas: abuso de derecho y eventual conculcación del Código Civil (artículo 1.449). Han de rechazarse, por tanto, todos aquellos sistemas de tasación que no respondan de modo patente e inequívoco a las exigencias legales de imparcialidad y objetividad, y que no garanticen debidamente la adecuación de sus resultados al verdadero valor del bien justipreciado.

#### • Cláusulas restrictivas del adquirente

Con respecto a las cláusulas restrictivas del adquirente, pueden señalarse las siguientes:

- Retracto convencional propiamente dicho: por medio de estas cláusulas, la sociedad o los accionistas pueden subrogarse en la posición jurídica contractual del adquirente de las acciones y, por tanto, adquirirlas en las mismas condiciones y por el mismo precio que éste.
- Prohibición temporal de transmitir: la existencia de estas cláusulas está expresamente prevista y admitida por la norma legal. No ofrecen problemas siempre que la limitación no se extienda más allá de un período de dos años a partir de la fecha de constitución de la sociedad, ya que, si lo superan, no serán inscribibles en el Registro Mercantil.

### 3. Efectos de la inobservancia de las restricciones

Restricciones de origen estatutario: al ser oponibles frente a la sociedad, el adquirente que no observe estas restricciones, si bien adquiere la propiedad de las acciones y puede, por tanto, transmitir las de nuevo, no adquiere frente a la sociedad la condición de accionista y no se le reconocerá como tal.

### Usufructo y nuda propiedad

Cabe recordar que sobre la acción como parte alícuota de la cifra del capital social, expresión de la condición de socio y título-valor negociable, se pueden constituir ciertos derechos limitados (usufructo, prenda, etc.) que permiten facilitar y, sobre todo, controlar la sucesión en la empresa familiar.

Uno de estos derechos, el usufructo, supone un desdoblamiento de la titularidad de la acción entre

**E**n caso de reducción de capital para compensar pérdidas, ésta únicamente afectará a las acciones sin voto cuando la reducción supere su valor nominal

nudo propietario (sucesor) y usufructuario (progenitor), que permitirá facilitar la transmisión de la empresa familiar, manteniendo el progenitor los derechos económicos y determinados derechos políticos.

Este desdoblamiento funciona sobre la base de los siguientes principios:

1. La cualidad de socio reside en el nudo propietario.
2. En cuanto al ejercicio de los derechos derivados de la condición de socio, se establece lo siguiente:
  - El usufructuario tendrá derecho frente a la sociedad, en todo caso, a los dividendos acordados por ésta durante el período del usufructo. No cabe aquí modificación estatutaria en contra.
  - El ejercicio de los demás derechos de socio corresponde frente a la sociedad, al nudo propietario. Sin embargo, los estatutos sí pueden modificar este punto, mediante la atribución, como decíamos, al usufructuario (progenitor) del ejercicio de cualquier otro derecho de socio (en especial, el derecho de voto).

En consecuencia, para conocer en cada caso a quién corresponde el ejercicio de los derechos de

socio, habrá que estar a lo que dispongan los estatutos.

Dispone el Código de Comercio que la constitución del usufructo sobre acciones procede de acuerdo con lo establecido en el derecho común, a tenor de lo cual éste puede constituirse por ley, por voluntad de los particulares, expresada en actos *inter vivos* o *mortis causa* y por prescripción.

Como requisito formal, cabe destacar que dicha constitución exige inscribir en el Registro Mercantil la escritura de emisión correspondiente a las acciones (constitución o incremento de capital).

## Conclusiones

Sobre la base de lo expuesto anteriormente, vamos ahora a formular diez principios o propuestas que puedan ser útiles a nuestra organización empresarial:

- 1.** Incorporar al protocolo familiar alguno de los instrumentos jurídicos descritos en este artículo que nos faciliten un mayor control político con menor aportación económica.
- 2.** Incorporar, a su vez, a los estatutos, mediante la correspondiente modificación, esos principios anteriormente incorporados al protocolo familiar siempre que nuestra legislación permita su inscripción en el Registro Mercantil.
- 3.** Aconsejar en cualquier caso establecer el régimen económico matrimonial de separación de bienes, reforzándolo con un contrato prematrimonial, en escritura pública, mediante el cual los cónyuges recíprocamente renuncian, en caso de separación o divorcio, a acceder por vía titularidad o posesión a las acciones de las compañías mercantiles industriales o patrimoniales del grupo familiar.
- 4.** Desmitificar la eficacia de los consejeros independientes. Evidentemente, hay que cumplir la normativa sobre transparencia y considerar favorablemente el informe Aldama, pero la experiencia demuestra que el consejero-dueño trabaja por unos intereses que son los suyos y los de la empresa.
- 5.** Ser rigurosos en el cumplimiento formal y real de la totalidad de las obligaciones legales y, especialmente, de aquéllas que hacen referencia a las cuestiones contables.
- 6.** Huir de los bloques paritarios de capital para evitar la posibilidad del bloqueo y, en caso de imposibilidad, incorporar *ab initio* una cláusula arbitral de desbloqueo.
- 7.** Establecer un eficaz comité de liquidez que pueda atender las necesidades o requerimientos de algún accionista familiar.

**8.** Establecer una vinculación estable con un grupo financiero de referencia que posea entre el 30% y el 35% del capital social, para que nos aporte estabilidad.

**9.** Salida a bolsa. Puede ser interesante colocar en bolsa un porcentaje en torno al 30% o al 35% que nos ayude, entre otras cosas, a realizar un esfuerzo de transparencia, profesionalización y liquidez de la compañía.

**10.** Aparcar un determinado porcentaje de acciones, en cualquier caso decisivo, en una fundación nacional o extranjera promovida por el grupo familiar, dotándole de las instrucciones pertinentes para el cumplimiento eficaz de determinados aspectos del protocolo familiar, como composición del consejo, requisitos para trabajar como directivos y política de alianzas, entre otros.

Para finalizar, parece recomendable planificar, sin prisas, los mecanismos de sucesión en la empresa familiar, conjugando la libertad con el obligado cumplimiento de una pluralidad de principios que deben estar claramente formulados en un protocolo familiar elaborado según las circunstancias de cada grupo familiar.

«Control y sucesión en la empresa familiar». © Ediciones Deusto. Referencia n.º 2443.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 8401 en [www.e-deusto.com/buscadorempresarial](http://www.e-deusto.com/buscadorempresarial)