

**EMPRESA FAMILIAR**  
Estructura Jurídica  
Organización y ventajas

**Autores**

Fernando Escura Serés

Ana Escura Sancho

Elena Escura Esteban

Berta Prieto Higelmo

Bufete Escura, S.L.P.

Email: [escura@escura.com](mailto:escura@escura.com) – [www.escura.com](http://www.escura.com)

*El presente documento se ha elaborado en el primer trimestre de 2023 en base a la normativa en vigor en dicho periodo. Para más información puede contactar con profesionales de **ESCURA**.*

## ÍNDICE

- I. Introducción
- II. La Empresa Familiar
- III. Problemática de la continuidad y conflictos
- IV. Organización y dirección del grupo empresarial
- V. Aspectos fiscales
- VI. Anexo normativo



## I. INTRODUCCIÓN

La Empresa Familiar tiene una gran importancia, tanto desde el punto de vista económico como social. No obstante, cabe destacar que una parte significativa de las empresas familiares desaparecen en la segunda o tercera generación.

Las empresas familiares que se han desarrollado y consolidado en el tiempo son las que saben conjugar propiedad, familia y gestión.

**ESCURA** dispone de un equipo multidisciplinar especialmente dedicado a la Empresa Familiar, con experiencia en los problemas específicos que surgen derivados de la combinación de aspectos familiares y empresariales, tan diferentes a los de otras empresas.

Entre los principales servicios que presta el área de Empresa Familiar de **ESCURA** se encuentran los siguientes:

- » Asesoramiento, organización, seguimiento y control de la estructura patrimonial.
- » Planificación fiscal de la empresa familiar.
- » Planificación de los aspectos jurídicos – fiscales de la sucesión.
- » Asesoramiento y reestructuración de grupos empresariales familiares.
- » Asesoramiento mercantil y fiscal en la transmisión de la empresa.
- » Planificación del cambio generacional en la titularidad de la empresa.
- » Diseño y ejecución de protocolos familiares.

Hay muchas maneras de estructurar una empresa familiar. En **ESCURA** tenemos un procedimiento estructurado principalmente en dos áreas:

- » Documental
- » Gestión



En la presente monografía presentamos la estructura de una empresa familiar como si desarrolláramos un caso de implantación.

El presente caso incluye el siguiente guión:

- » Concepto de empresa familiar
- » Retos
- » Factores de éxito
- » Problemática de la continuidad y conflictos
- » Organización y dirección del grup empresarial
- » Sociedad Holding
- » Protocolo familiar
- » Profesionalización del sector
- » Aspectos fiscales

Es igual de importante para estructurar una empresa familiar la correcta elaboración de los documentos, como su adaptación a cada caso en concreto, como el seguimiento posterior.

Muchos proyectos de empresa familiar fracasan debido a que conceptúan su implantación como si se tratara únicamente de la aprobación de un documento.

La simple aprobación de un protocolo familiar no supone de hecho prácticamente nada. Según nuestra experiencia, las empresas familiares que se estructuran únicamente para la firma de un protocolo terminan fracasando.

Es más importante la implantación de un sistema, de un seguimiento y del establecimiento de unos procesos que no la simple redacción de unos protocolos.

La implantación de una estructura de empresa familiar requiere:



## II. LA EMPRESA FAMILIAR

### Concepto de Empresa Familiar

No hay en nuestro ordenamiento jurídico un concepto de empresa familiar. La única referencia que existe al respecto en nuestra legislación es la relativa a los requisitos que se deben cumplir, de acuerdo con la legislación tributaria, para obtener la exención en el Impuesto sobre el Patrimonio y la bonificación de un 95% en el impuesto sobre Sucesiones y Donaciones, por la propiedad y transferencia vía lucrativa de la empresa a los miembros del grupo familiar respectivamente.

Sin embargo, podemos considerar como empresa familiar aquella en la que se dan las siguientes circunstancias:

- » Una familia posee una **participación significativa** en el capital social de la empresa.
- » Dicha participación permite a la familia **ejercer el control político y económico sobre la empresa.**
- » La familia **participa en la gestión** de la empresa de forma activa.
- » La familia propietaria **desea que la empresa continúe** en manos de la familia.

### Retos

La empresa familiar, por su naturaleza, presenta ciertos retos que le son únicos, entre ellos: separar la relación familiar de la de los negocios, mantener las relaciones en la segunda y siguientes generaciones y cómo planificar la sucesión y la repartición accionarial.

Básicamente, las empresas familiares actualmente se enfrentan a los siguientes retos:

- » Continuidad generacional
- » Incremento de su dimensión
- » Profesionalización
- » Permanente innovación
- » Internacionalización

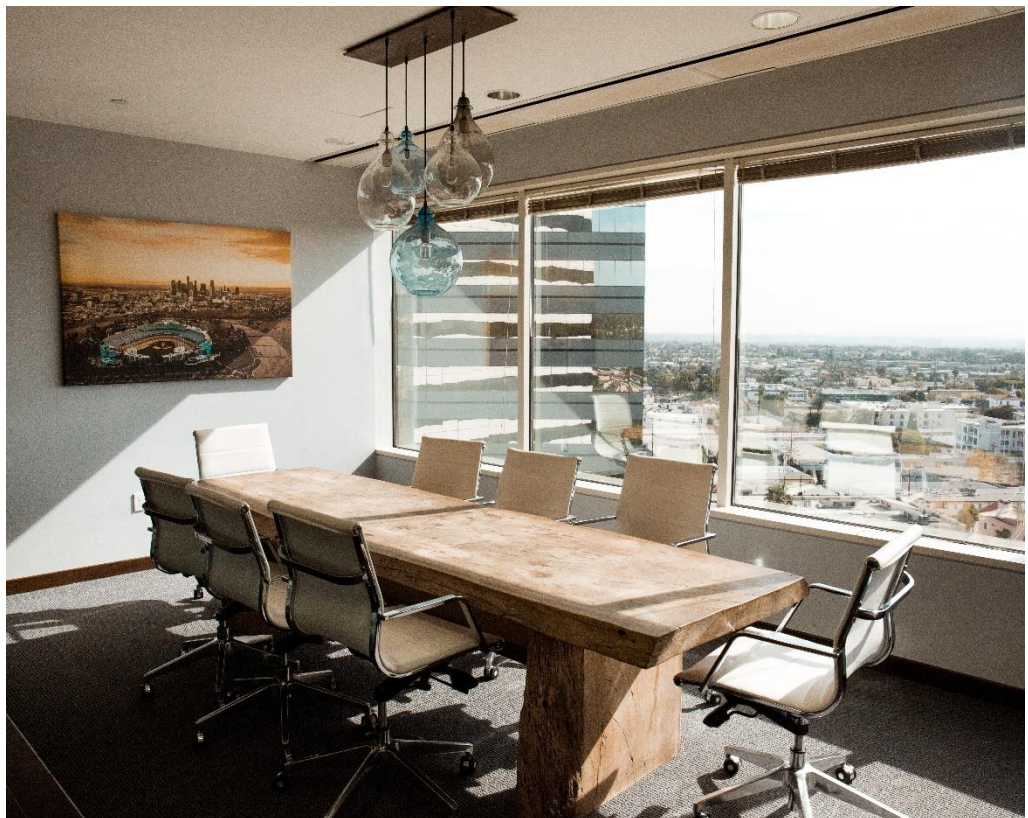




## Factores de éxito

Los factores que más influyen en el éxito de la empresa familiar son los siguientes:

- » Planificación a largo plazo
- » Agilidad y flexibilidad mediante la concentración de la propiedad
- » Estabilidad de las líneas estratégicas
- » Alta calidad de los servicios y bienes producidos



### III. PROBLEMÁTICA DE LA CONTINUIDAD Y CONFLICTOS

El principal inconveniente de la empresa familiar reside en la dificultad para garantizar su continuidad generación tras generación.

Según datos del Instituto de la Empresa Familiar solo un **25%** de las empresas familiares logran mantener su carácter en una **segunda generación** y únicamente un **9%** de las empresas familiares logran alcanzar la **tercera generación**.

Los principales problemas a los que se enfrenta la empresa familiar son los siguientes:

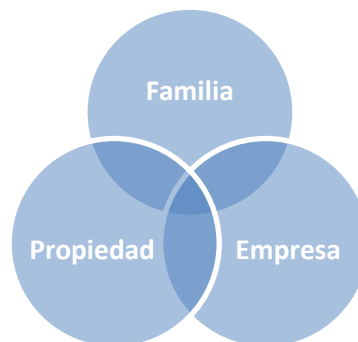
Únicamente un 9% de las empresas familiares consiguen alcanzar la tercera generación

- » **Relevo generacional:**
  - Sucesión en el liderazgo de la empresa.
  - Incorporación de las nuevas generaciones.
- » **Confusión** entre propiedad y poder de gestión sobre la empresa familiar.
- » **Deterioro de las relaciones** entre los familiares propietarios de la empresa familiar.

La coexistencia en la empresa familiar de una pluralidad de personas con necesidades divergentes origina todo un abanico de conflictos que pueden llegar a afectar a la empresa familiar si no se adoptan las medidas pertinentes.

El "modelo de los tres círculos" es una manera gráfica de explicar las interrelaciones:

Existencia de interrelaciones de carácter afectivo y material que se derivan de los 3 grupos de personas involucradas en la empresa familiar (familia, propiedad y empresa) y las dificultades de conjugar las mismas para evitar que afecten a la empresa familiar.





## IV. ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN DEL GRUPO EMPRESARIAL

Es habitual cuando se empieza, que la única preocupación del empresario sea hacer crecer la empresa y consolidarla. Una vez la empresa crece, el empresario amplía y diversifica la actividad y en muchas ocasiones ha fundado más de una sociedad. En la mayoría de los casos no ha sido un crecimiento ordenado y existe una gestión descentralizada y un negocio desordenado.

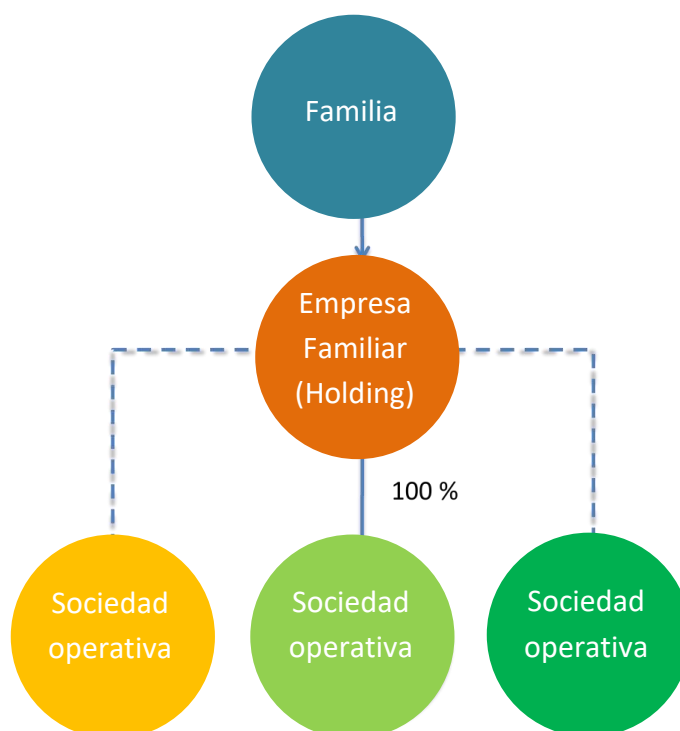
En este sentido, es conveniente reorganizar la empresa familiar realizando una serie de operaciones que permitan dotar a la misma de la estructura de sociedad holding familiar.

La operativa para reorganizar la empresa sería la constitución por los socios de la empresa familiar de una sociedad holding familiar mediante la aportación a la misma de las acciones o participaciones en la o las sociedades familiares.

Los objetivos a conseguir son principalmente los siguientes:

- » Concentrar el poder político de las participadas
- » Ordenación de los negocios y minimización de riesgos
- » Evitar que los conflictos se transmitan a las empresas operativas
- » Protocolo familiar y órgano de administración
- » Concentración de activos y de recursos

Realizada la estructura podemos contar con empresas operativas profesionalizadas.



## Sociedad Holding

Realizadas las operaciones de reestructuración habremos conseguido crear una sociedad holding, que tendrá en su activo las participaciones de todas las empresas de la familia y de la que serán socios los miembros de la familia propietaria que, de esta manera, y a través de la sociedad holding, tendrán la propiedad de todas las empresas de la familia.

Los principales aspectos de la sociedad holding son los siguientes:

## Aspectos organizativos y estratégicos

- » Es un **vehículo jurídico** que permite agrupar las participaciones / acciones de las empresas del Grupo, posibilitando una gestión centralizada.
- » Permite **prestar servicios globales al Grupo** de forma centralizada percibiendo una retribución (administrativos, financieros, etc.)
- » Permite una **mejor ordenación** de los negocios y **minimizar los riesgos**.
- » Facilita la **implantación de mecanismos y procesos** propios de la Empresa Familiar (protocolos, consejos de administración, consejos de familia, etc.)

## Aspectos patrimoniales

- » Posibilidad **de ubicar** en la sociedad holding ciertos **activos** (tesorería, marcas, patentes, etc.), separándolos de las sociedades operativas.
- » Permite **concentrar recursos** donde se requieren las inversiones sin que en la mayoría de los casos implique coste fiscal.
- » Permite una **simplificación del patrimonio** de los socios, facilitando aspectos como la sucesión o el control jurídico.



## Protocolo familiar

El protocolo es el **documento marco** en el que una familia empresaria establece las reglas de actuación y comportamiento que deben regir las diferentes relaciones entre la familia y la empresa.

El contenido del Protocolo Familiar **no es estándar**, dependerá de cada situación familiar-empresarial y del resultado del análisis particular que se lleve a cabo.

## Finalidades del protocolo

- » Intentar asegurar la continuidad de la empresa.
- » Previsión de potenciales conflictos (sucesión de la empresa, retribución de los familiares-empresarios, confusión entre propiedad y capacidad, etc.)
- » Establecimiento de mecanismos de resolución.
- » Establecer las bases para que la familia aborde y regule los temas empresariales de una forma más ordenada, profesional y objetiva.

## Cláusulas más frecuentes

Atendiendo a su fuerza vinculante, los pactos que habitualmente suele regular el protocolo familiar se dividen en tres categorías: **a)** pactos con fuerza moral (normas de conducta, ética, filosofía, valores, etc.), **b)** pactos con fuerza contractual simple (pactos que originan derechos y obligaciones únicamente entre los firmantes, pero no frente a terceros) y, **c)** pactos con fuerza o eficacia frente a terceros (pactos con trascendencia registral).

A título enunciativo, las cláusulas más frecuentes que pueden incorporarse en un protocolo familiar son las siguientes:

- » **Normas de incorporación al trabajo de los miembros de la familia:**
  - Requisitos de los candidatos (titulación, estudios, experiencia laboral)
  - Admisión o no de las parejas de los miembros de la familia
  - Retribución
  - Pactos de no competencia

El protocolo familiar orienta en los procesos de cambio garantizando la continuidad

## » Órganos de Gobierno:

- Órganos de Gobierno de la Empresa
  - Órganos de Administración
  - Junta de socios/accionistas
- Órganos de Gobierno de la Familia
  - *Consejo de Familia*: órgano de carácter decisorio de la familia empresaria, que regula su funcionamiento y sus relaciones con la empresa, y en el que se discuten tanto los problemas del presente como los proyectos futuros de la familia empresaria.
  - *Asamblea Familiar*: órgano de carácter informativo (no decisorio) que aglutina a todos los miembros de la familia, trabajen o no en la empresa.



## Profesionalización

Si se quiere conseguir la máxima eficacia posible de los Consejos de administración, convendrá que se regulen y se tengan en cuenta los siguientes aspectos:

- » Composición
- » Mecanismos de toma de acuerdos (quórum y mayorías)
- » Periodicidad de reuniones
  - Convocatoria
  - Orden del día
  - Acceso previo a la información relativa a los asuntos del orden del día
- » Incorporación de miembro/s ajenos a la familia

## Documentos complementarios

Para que el protocolo familiar, como acuerdo marco, despliegue toda su eficacia es necesario que sea desarrollado por otros documentos, cada uno de los cuales regulará aspectos parciales del mismo. Principalmente son los siguientes:

- » Estatutos Sociales
- » Capitulaciones matrimoniales
- » Testamento



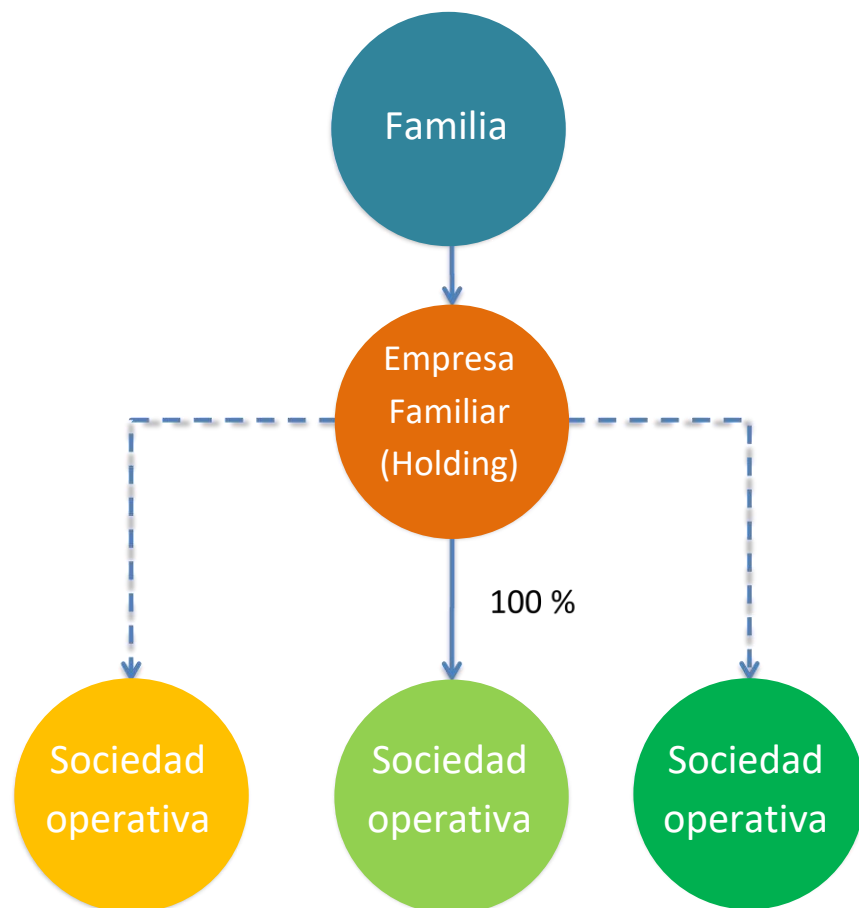


## V. ASPECTOS FISCALES

Como analizaremos a continuación, teniendo la estructura empresarial comentada anteriormente, se contará con un eficaz instrumento de planificación financiera-fiscal para las empresas de la familia, que facilitará su operativa y su crecimiento, y además, será más asequible el cumplimiento de los requisitos necesarios para obtener las ventajas fiscales que más adelante analizaremos, lo que sin duda facilitará la sucesión generacional en la empresa familiar.

- » Relación entre las sociedades: distribución de dividendos
- » Precios de Transferencia
- » Beneficios Fiscales

La sociedad Holding facilita la obtención de beneficios fiscales



## Relación entre sociedades

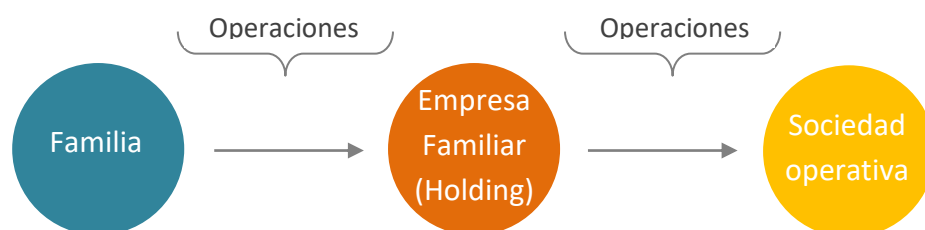
### Distribución de dividendos entre empresas vinculadas

- » Efecto nulo en la tributación de los dividendos intersocietarios (no se practica retención a cuenta de IRPF en la distribución por tratarse de sociedades).
- » Exención del 95% de dividendos entre sociedades vinculadas:
  - Exención del 95% de los dividendos intersocietarios en el IS (cuando proceda de entidades participadas > 5% y la participación que se mantenga durante un año).

## Precios de transferencia

### Operaciones entre sociedades vinculadas

- » Las operaciones realizadas entre entidades vinculadas de acuerdo con el artículo 18 LIS deben valorarse **a valor de mercado**.
- » Se documentarán las operaciones con la misma persona o entidad cuando el total de importe de las operaciones realizadas **supere el importe conjunto de 250.000 euros**.

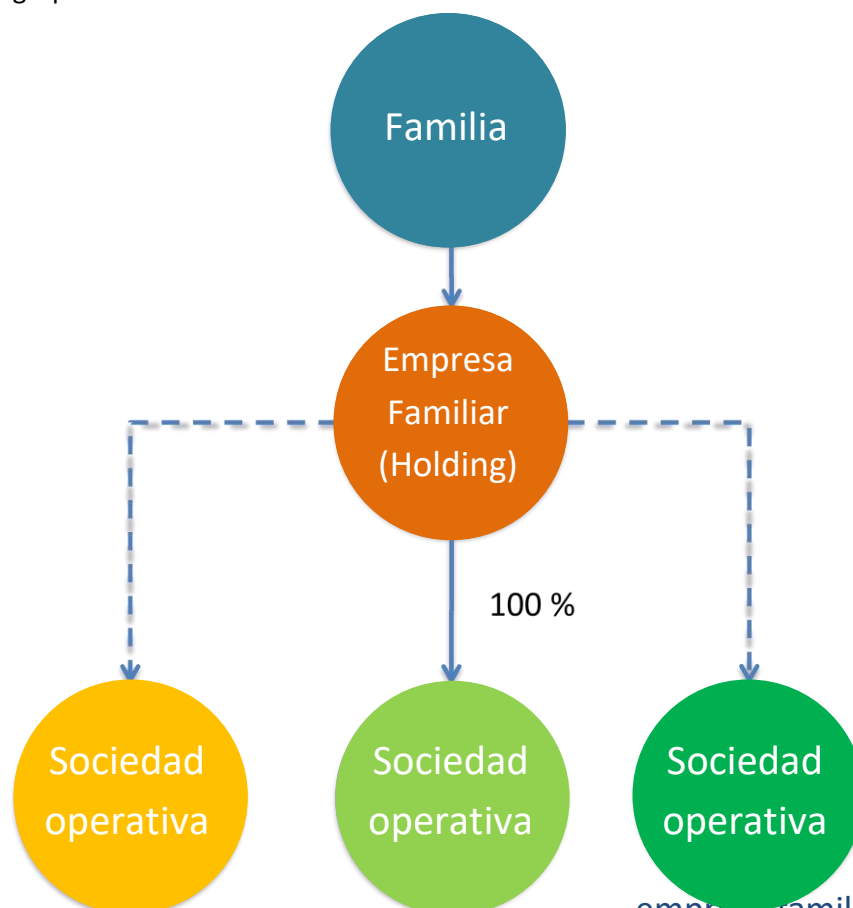


## Beneficios fiscales

### Impuesto sobre patrimonio

Las participaciones en sociedades están exentas siempre y cuando:

- » La **sociedad realice una actividad económica.**
- » No sea una sociedad en la que se cumplan los siguientes requisitos (lo que antes se denominaba “sociedad patrimonial”):
  - Más del 50% de su activo esté constituido por valores o sea de tenencia de bienes (que más del 50% de su activo no esté afecto a una actividad).
  - No se computen como valores aquellos que otorguen el 5% de los derechos de voto y se obtengan con la finalidad de dirigir y gestionar la participación, siempre que se disponga de la correspondiente organización de medios materiales y personales.
- » La **participación deberá ser del 5% o del 20%** si lo posee juntamente con el grupo familiar.



- » El contribuyente o una persona del grupo familiar debe ejercer funciones de **dirección en la entidad participada**, por cuyo cumplimiento deberá percibir una **remuneración** que represente **más del 50%** de la totalidad de los rendimientos empresariales, profesionales o del trabajo:

- No se computan los rendimientos de este tipo derivados de las actividades económicas, los bienes y derechos de las cuales estén exentas en IP.

- Cuando la participación sea conjunta con alguno de los familiares, la condición de las funciones de dirección deberán cumplirse al menos en una de las personas del grupo parentesco.

Si la mayoría del activo no es de la actividad empresarial sino de inmuebles, se entiende que la actividad de arrendamiento es empresarial cuando se tenga al menos una **persona contratada** laboralmente.

## Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones

Beneficio fiscal aplicable a las transmisiones mortis causa e intervivos de determinados activos y consiste en una reducción del **ISD del 95%** del valor de los bienes, derechos o participaciones transmitidos.

### Transmisión Mortis Causa

- » Transmisión de empresas individuales exentas IP.
- » Transmisión de acciones o participaciones de entidades que otorgan exención en IP.
- » Afecta a la adquisición por cónyuges, descendientes o adoptados de la persona fallecida y, en su defecto, por ascendientes, adoptantes y colaterales hasta tercer grado.
- » Bonificación del **95% del valor de las participaciones**.
- » Mantenimiento de la adquisición durante **10 años** después del fallecimiento del causante (1).

(1) **5 años** en Cataluña.

## Transmisión Intervivos

» **Reducción del 95%** del valor de los bienes, cuando se realice a favor del cónyuge, descendientes o adoptados siempre que se cumplan los siguientes requisitos:

- El **donante debe tener 65 años** o más o encontrarse en situación de incapacidad permanente o gran invalidez.
- Si el donante venía ejerciendo funciones de dirección, debe dejar de ejercerlas y de percibir remuneraciones por esta causa.
- El donatario deberá mantener los bienes que ha adquirido durante un periodo de **10 años** (1).

(1) **5 años** en Cataluña

