

# Gobierno y administración en la empresa familiar

José Manuel Calavia Molinero



Reial Acadèmia Europea de Doctors  
Real Academia Europea de Doctores  
Royal European Academy of Doctors

BARCELONA - 1914



## **JOSÉ MANUEL CALAVIA MOLINERO**

**Doctor en Derecho “Cum Laude” por la Universidad de Barcelona, en la cual desarrolla su actividad docente e investigadora como Catedrático de Derecho mercantil y codirector del Master en Derecho Empresarial IL3; profesor de distintos masters y postgrados en varias Universidades.**

**Su actividad profesional como abogado, se desarrolla en las siguientes materias: Derecho de sociedades, Derecho de la competencia, Derecho concursal y operaciones de refinanciación y de restructuración de empresas en crisis; Arbitraje de derecho de los negocios internacional y nacional, Contratos de distribución y Empresa familiar.**

**Colegiado del Ilustre Colegio de Abogados de Barcelona, e inscrito en el Registro de Administradores Concursales de dicha corporación.**

**Secretario y vocal de consejos de administración de diversas sociedades y grupos.**

**Arbitro de la Cámara de Comercio Internacional de Paris, del Tribunal Arbitral de Barcelona y de la Corte de Arbitraje de Madrid.**

**Miembro de la Comisión Jurídica de Foment del Treball Nacional.**

**Autor de numerosas monografías y artículos en revistas especializadas de las siguientes materias: Derecho de sociedades; Derecho concursal; Letra de cambio y cheque; Empresa familiar; Arbitraje, Contratos de Distribución y Derecho de los consumidores.**

**Como conferenciante ha participado en diversas conferencias, jornadas y seminarios sobre materias propias del Derecho mercantil.**

**Asesora en materias de Derecho mercantil a diversas asociaciones y colegios profesionales.**





# **Gobierno y administración en la empresa familiar**

**Excmo. Sr. Dr. José Manuel Calavia Molinero**



# **Gobierno y administración en la empresa familiar**

Discurso de ingreso en la Real Academia Europea de Doctores, como  
Académico de Número, en el acto de su recepción  
el 25 de abril de 2017

**Excmo. Sr. Dr. José Manuel Calavia Molinero**  
Doctor en Derecho

Y contestación del Académico de Número

**Excmo. Sr. Dr. Joan-Francesc Pont Clemente**  
Doctor en Derecho

**COLECCIÓN REAL ACADEMIA EUROPEA DE DOCTORES**



Reial Acadèmia Europea de Doctors  
Real Academia Europea de Doctores  
Royal European Academy of Doctors

BARCELONA · 1914

[www.raed.academy](http://www.raed.academy)

© José Manuel Calavia Molinero  
© Real Academia Europea de Doctores.

La Real Academia Europea de Doctores, respetando como criterio de autor las opiniones expuestas en sus publicaciones, no se hace ni responsable ni solidaria.

Quedan rigurosamente prohibidas, sin la autorización escrita de los titulares del “Copyright”, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático y la distribución de ejemplares de ella mediante alquiler o préstamos públicos.

Producción Gráfica: Ediciones Gráficas Rey, S.L.

Impreso en papel offset blanco Superior por la Real Academia Europea de Doctores.

ISBN: 978-84-697-2296-1

Depósito Legal: B 10562-2017

Impreso en España –Printed in Spain- Barcelona

Fecha de publicación: abril 2017

## PRESENTACIÓN

**Excelentísimo Sr. Presidente  
Ilustrísimas Autoridades  
Excelentísimos Sres. Académicos  
Queridos amigos y estimada familia**

Mis primeras palabras en éste solemne acto, en que tiene lugar mi recepción como académico numerario de la Real Academia Europea de Doctores, deben ser y son para agradecer profunda y emocionadamente a todos los miembros de ésta ilustre y prestigiosa Real Corporación por haber tenido a bien acogerme en su seno.

De manera especial quiero hacer llegar mi gratitud a nuestro Presidente, Excmo. Dr. Alfredo Rocafort, y al Excmo. Dr. Joan Francesc Pont por su reiterado apoyo y consejo en orden a la lectura de mi discurso de entrada en ésta Real Academia.

También quiero declarar públicamente mi agradecimiento a mis compañeros de corporación profesional y muy especialmente a todos aquellos que, a lo largo de las distintas etapas de mi vida profesional, hemos ejercido la noble profesión de la abogacía conjuntamente.

Pero mi vida hasta el momento presente ha sido triangular: profesión, universidad y familia. Por ello, quiero también agradecer a mis maestros, compañeros y alumnos en la docencia

universitaria sus enseñanzas y su comprensión ante mis fallos. Como no puedo nombrar a todos ellos por razones de tiempo en éste acto, permítaseme hacer referencia al Prof. Francisco Tusquets Trias de Bes, que tan generosamente me acogió en mis inicios de joven e inexperto profesor en la Universitat Autónoma de Barcelona y al Prof. Daniel Vázquez Albert, que con su energía y entusiasmo en los quehaceres universitarios, ha conseguido seducirme hasta el punto de que intento dedicarme lo más exclusivamente posible a la investigación y docencia académica.

Muchas gracias a los compañeros de profesión, de docencia, amigos y querida familia que hoy me acompañáis en éste acto tan importante y emotivo para mí. Cada uno de vosotros estáis recibiendo en éste momento mi agradecimiento y satisfacción por vuestra presencia física y, a los que a pesar vuestro no os ha sido posible estar aquí, también mi agradecimiento y pensamiento.

Finalmente hago extensivos éstos agradecimientos a mis padres, dos seres muy queridos para mí, a los que el tiempo implacable y la edad han forzado su ausencia física, más no la espiritual; así como a mi esposa y a mi hijo, cuyo apoyo y cariño no me han faltado nunca.

A continuación paso a leer, como es preceptivo, mi discurso como académico numerario y que lleva por título **Gobierno y Administración en la empresa familiar (*versus* sociedad familiar)**.

La empresa familiar ha estado, sigue estando y estará de actualidad por los siguientes motivos entre otros:

- 1.- Constituye una parte muy significativa en el tejido empresarial.
- 2.- Los estudiosos de la institución denominada empresa familiar y especialmente la praxis coinciden que para asegurar el futuro de una empresa familiar, además del éxito empresarial, es necesario un plus consistente en afrontar y organizar soluciones frente a los posibles conflictos que pueden producirse entre los familiares propietarios.
- 3.- En la actualidad, todos los países industrializados se han dotado de los denominados códigos de buen gobierno corporativo para las empresas cotizadas y, en menor medida, para las empresas no cotizadas. La empresa familiar, como empresa no cotizada generalmente, también es el objeto de las recomendaciones y de las nuevas normas societarias que ha inspirado el expresado movimiento.

Por todo ello, el núcleo esencial de nuestro discurso trata de ahondar en el estudio del gobierno de la empresa familiar desde una doble perspectiva. De una parte, el examen y determinación acerca de las recomendaciones de buen gobierno corporativo que se han formulado de manera específica para las sociedades no cotizadas; y, de otra, la constatación de que recomendaciones de cara al futuro de una empresa familiar pueden ser válidas. Y todo ello sin olvidar la reciente reforma de la Ley de Sociedades de Capital, mediante la Ley 31/2014 denominada para la mejora del gobierno corporativo, que ha introducido y concretado cambios relevantes para todo tipo de sociedades de capital y que, en consecuencia, son también de aplicación a las empresas familiares que operan en el mercado bajo la vestidura jurídica de sociedades de capital no cotizadas.

El perímetro de nuestro análisis se va a ceñir a los dos órganos de gobierno que todas las guías y recomendaciones para la empresa familiar aconsejan y que son un órgano de gobierno de la empresa familiar (denominado generalmente consejo de familia) y el órgano de administración de la sociedad de capital, bajo cuya vestidura jurídica opera la empresa familiar.



# ÍNDICE

PRESENTACIÓN .....	7
<b>DISCURSO DE INGRESO .....</b>	<b>15</b>
PRELIMINAR. PLANTEAMIENTO GENERAL.....	15
1. Noción, notas características y tipología de la empresa familiar .....	15
1.1. Noción y notas características de empresa familiar .....	15
1.2. Tipología de empresa familiar .....	18
2. Las tres preguntas necesarias en relación al futuro de una empresa familiar .....	20
2.1. Algunas cuestiones introductorias.....	20
2.2. Primera pregunta: ¿Quienes son los propietarios de la empresa familiar y quienes serán los futuros propietarios?.....	23
2.3. Segunda pregunta: ¿Quienes ejercen y quienes ejercerán el gobierno de la empresa familiar?.....	23
2.4. Tercera pregunta: ¿Qué retribuciones y cantidades económicas perciben y han de percibir en el futuro los miembros de la familia?... ..	26
3. Sobre la distinción entre gobierno de la empresa familiar y administración de la misma.....	27
4. Validez de algunas recomendaciones de buen gobierno corporativo para las empresas familiares .....	30
4.1. Los códigos de buen gobierno corporativo para sociedades no cotizadas.....	30
4.2. Aplicación práctica de los principios generales de buen gobierno corporativo para sociedades no cotizadas.....	34
4.3. El código de buen gobierno corporativo y la empresa familiar.....	36
<b>PRIMERA PARTE. PROTOCOLO FAMILIAR Y ESTATUTOS SOCIALES</b> .....	<b>41</b>
1. Noción y naturaleza del protocolo familiar.....	41
2. Algunas ideas sobre el contenido del protocolo familiar. ....	43

<b>3. La eficacia del protocolo familia .....</b>	<b>50</b>
<b>4. La vestidura jurídica de la empresa familiar: elección del tipo societario .....</b>	<b>51</b>
4.1. Introducción.....	51
4.2. Preferencia generalizada de los tipos societarios de anónima y limitada	52
4.3. Visión crítica de la sociedad limitada nueva empresa.....	54
<b>5. La distinción entre protocolo familiar, estatutos sociales y pactos parasociales.....</b>	<b>57</b>
5.1. Protocolo familiar y estatutos sociales: su relación.....	57
5.2. Pactos parasociales, pactos estatutarios y protocolo familiar .....	58
5.3. Los estatutos sociales como instrumento para la planificación de algunas cuestiones relativas al funcionamiento de la sociedad familiar..	63
5.3.1. <i>Introducción</i> .....	63
5.3.2. <i>Cláusulas estatutarias idóneas para la sucesión generacional</i> .....	65
5.3.3. <i>El ejercicio de los derechos de socio: información, representación y voto</i> .....	66
5.3.4. <i>La junta general de accionistas o socios</i> .....	71
5.3.5. <i>Política de retribución de los socios</i> .....	72
5.3.6. <i>Las cláusulas de no competencia con la sociedad familiar</i> .....	80
5.3.7. <i>Cláusulas de separación y exclusión de socios</i> .....	81
<b>6. Algunas reflexiones sobre el protocolo familiar y el encuadramiento en el mismo de la distinción entre gobierno y administración de la empresa familiar (<i>versus</i> sociedad familiar) .....</b>	<b>82</b>
SEGUNDA PARTE. GOBIERNO DE LA EMPRESA FAMILIAR .....	87
<b>1. Introducción .....</b>	<b>87</b>
<b>2. Los instrumentos para la organización del gobierno de la empresa familiar .....</b>	<b>88</b>
<b>3. El denominado consejo de familia .....</b>	<b>92</b>
<b>4. Algunas reflexiones sobre el gobierno de la empresa familiar.....</b>	<b>96</b>

<b>TERCERA PARTE. ADMINISTRACION DE LA SOCIEDAD FAMILIAR</b>	<b>99</b>
1. Introducción .....	99
2. Funciones asignadas en el derecho de sociedades al órgano de administración de las sociedades de capital.....	100
3. Sobre la conveniencia de separar el gobierno de la empresa familiar y la administración de la sociedad familiar .....	102
4. Sobre los modos de estructurar el órgano de administración de la sociedad familiar .....	103
5. Sobre la necesidad de administración estable de la sociedad familiar ....	105
6. Algunas reflexiones sobre la administración de la sociedad familiar ....	106
<b>CUARTA PARTE. CUESTIONES PROBLEMATICAS DE LA ADMINISTRACION DE LA SOCIEDAD FAMILIAR: DESIGNACION DE ADMINISTRADORES, RETRIBUCION Y RESPONSABILIDAD.....</b>	<b>109</b>
1. Algunas ideas introductorias sobre el órgano de administración de la sociedad familiar y su problemática.....	109
2. La designación de los miembros del órgano de administración de la sociedad familiar. Especial atención a la interrelación con el gobierno de la empresa familiar .....	110
3. La retribución de los administradores de la sociedad familiar.....	116
3.1. Principios esenciales en relación a la retribución del órgano de administración de la sociedad familiar.....	116
3.2. Las recomendaciones del buen gobierno corporativo materia de retribución de administradores y su aplicación a la sociedad familiar	117
3.3. Sobre el posible conflicto de interés en materia de retribución de administradores en la sociedad familiar .....	121
4. Deberes de conducta y responsabilidad de los administradores.	
Especial atención a los administradores de hecho.....	123
4.1. Los deberes de conducta de los administradores.....	123
4.2. La responsabilidad de los administradores.....	126

4.2.1. <i>Introducción</i> .....	126
4.2.2. <i>El sistema de responsabilidad de los administradores en el derecho societario y en el derecho concursal</i> .....	128
4.2.3. <i>Los administradores de hecho y su responsabilidad en las empresas familiares</i> .....	131
<b>5. Algunas reflexiones sobre retribución y responsabilidad de los administradores de las sociedades familiares.....</b>	<b>140</b>
QUINTA PARTE. VENTAJAS E INCONVENIENTES DEL ARBITRAJE EN RELACION AL GOBIERNO Y ADMINISTRACION DE LA EMPRESA FAMILIAR.....	
1. Reflexiones sobre la conflictividad en la empresa familiar .....	143
2. Instrumentos para la resolución de conflictos en la empresa familiar ...	144
3. El arbitraje en relación al gobierno y administración de la empresa familiar .....	146
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>151</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>159</b>
<b>DISCURSO DE CONTESTACIÓN.....</b>	<b>167</b>
Publicaciones de la Real Academia Europea de Doctores .....	179

## ❖ PRELIMINAR. PLANTEAMIENTO GENERAL

### 1.- Noción, notas características y tipología de la empresa familiar.

#### 1.1.- Noción y notas características de empresa familiar.

En orden a establecer la noción de empresa familiar, nos encontramos con cuatro dificultades:

- a) No existe una noción legal de empresa familiar (salvo en el ámbito tributario y del registro mercantil a los efectos de publicidad del protocolo). Hay que poner de relieve que, en el *“Informe de la ponencia de estudio para la problemática de la empresa familiar”*, constituida y desarrollada en la Comisión de Hacienda del Senado, de 12 de noviembre de 2001, se desaconseja, por razones técnicas y de complejidad en el contenido, la promulgación de un texto normativo que contuviera el estatuto jurídico de la empresa familiar. Ahora bien, a los efectos de una noción de empresa familiar, hay que dejar constancia que el referido Informe contiene una noción descriptiva de la empresa familiar: *“Se pueden considerar empresas familiares todas las sociedades y empresas individuales que desarrollen sus actividades económicas, industriales y de producción de bienes y servicios, o administren y gestionen participaciones directas o indirectas de sociedades que desarrollan tales actividades, y que están participadas de manera significativa por un grupo familiar que actúa con vocación de continuidad bajo una unidad de decisión y dirección, en las que al menos un miembro del grupo familiar interviene de manera efectiva en la gestión de la empresa, ostentando la capacidad de*

*“decisión sobre ,los aspectos más relevantes que conciernen a la sociedad familiar”.*

- b) Existe una gran dificultad para establecer la noción de familia. Aunque en el plano normativo no existe un concepto determinado de familia, no es menos cierto que esta es objeto de especial atención en el art. 39.1 de la Constitución. A ello hay que añadir que la noción tradicional que identifica la familia con la que tiene su origen en el matrimonio ha sido abandonada por una noción más amplia que comprende tanto a la familia matrimonial como a la no fundada en el matrimonio. En el ámbito de la empresa familiar cobran especial relevancia no tanto las relaciones horizontales (pareja) sino las relaciones verticales (descendencia). Precisamente un beneficio de carácter tributario a favor de la empresa familiar se fundamenta en la protección de la continuidad y perdurabilidad de la misma y, en consecuencia, tales beneficios se atribuyen a la descendencia. En definitiva, la noción de familia en el ámbito de la empresa familiar hay que vincularla al grupo de personas de ascendentes y descendentes, con independencia de la existencia del matrimonio o no.
- c) Se tiende a confundir empresa familiar con pequeña y mediana empresa, cuando la empresa familiar no depende del tamaño de la misma sino de una determinada cultura. Cuestión distinta es que la normativa europea ha sido y va a seguir siendo pródiga en fomento y protección de las pequeñas y medianas empresas.
- d) Se confunde, a veces, empresa familiar y sociedad mercantil.

El término empresa viene interpretado en una triple acepción: subjetiva en el sentido de considerar a la empresa como empre-

sario, es decir como la vestidura jurídica o forma de la titularidad empresarial; objetiva al considerar a la empresa como establecimiento o como la totalidad del patrimonio organizado o también como actividad empresarial. Por nuestra parte al utilizar el término empresa familiar, nos estamos decantando por la acepción subjetiva, es decir por la titularidad de la empresa.

A nuestro entender, la noción de empresa familiar debe estar estructurada en base a las tres notas esenciales siguientes:

- a) En relación a la propiedad, una parte significativa de la misma debe pertenecer a una familia o propietarios unidos entre sí por lazos familiares.
- b) En relación a la dirección y gobierno de la empresa, uno o varios propietarios deben trabajar en la empresa familiar como directivos o miembros de sus órganos de gobierno y administración.
- c) El deseo e intención por parte de la familia propietaria es que la empresa con los valores propios asignados por sus propietarios debe de ser transmitida a las generaciones venideras. En conjunto de los valores específicos de cada empresa familiar constituye lo que se ha llamado la cultura empresarial de una familia.

En base a dichas notas esenciales, proponemos la siguiente noción de empresa familiar: **aquella cuya propiedad total o más significativa pertenece a uno o varios propietarios unidos por lazos familiares, participando alguno o algunos de sus miembros en los órganos de gobierno y dirección y cuyo funcionamiento está sometida a unos determinados principios o cultura con la clara intencionalidad de ser transmitida a las siguientes generaciones.**

El estatuto del empresario o del emprendedor deja libertad de elección a la hora de dotar a la empresa de su vestidura jurídica. Ahora bien, la sociedad mercantil es el tipo de vestidura jurídica más utilizado por los empresarios o emprendedores. De las formas de sociedad mercantil tipificadas en nuestro Código de Comercio, la sociedad de capital, bien sea en su modalidad de sociedad anónima o bien sea en su modalidad de sociedad de responsabilidad limitada, constituye la forma de organización de la empresa que se ha generalizado frente a los restantes tipos de sociedad mercantil. Con independencia de que más adelante se abordará la vestidura jurídica más aconsejable para la empresa familiar, en este momento ya hay que dejar constancia de que el tipo de sociedad de responsabilidad limitada es el más utilizado para las empresas familiares frente al tipo de la sociedad anónima. Por ello, también se puede hablar con propiedad de sociedad familiar, si bien la expresión empresa familiar es la más utilizada.

### **1.2.- Tipología de empresa familiar**

La tipología de las empresas familiares ha sido objeto de muy diversas clasificaciones. Por nuestra parte proponemos una clasificación que tiene como elemento conductor el desarrollo y la evolución más generalizada en el tiempo de una empresa familiar. En esta parte introductoria no nos parece oportuno hacer referencia a la forma de organización jurídica de la empresa familiar (empresario individual o sociedad familiar), ni tampoco a su dimensión (micro empresas, pequeñas y medianas empresas y grandes empresas). Por ello, la clasificación que proponemos a partir de la evolución en el tiempo de la empresa familiar es la siguiente:

**a) Empresa de trabajo familiar.**

Los propietarios de la misma tienen voluntad de continuar unidos en la propiedad y existe la intención de que los miembros de la familia trabajen en ella. Ello no significa que no se contraten personas ajenas a la familia, sino que la intención es animar a los miembros de la familia para que se preparen para trabajar en la empresa familiar.

**b) Empresa de dirección familiar.**

En este tipo de empresa familiar los propietarios también tienen voluntad de continuar unidos en la propiedad, pero se distingue del anterior tipo porque la intención es que sólo algunos miembros de la familia, los más capacitados para la dirección, trabajen en la empresa familiar, ocupando cargos en los órganos de dirección o de gobierno.

**c) Empresa familiar de inversión.**

Los miembros de una o varias familias están unidos para hacer inversiones en actividades empresariales, consistiendo su trabajo esencialmente en la adopción de las decisiones de inversión y en el control de las inversiones realizadas. En esta modalidad no hay una clara intencionalidad de participar en la gestión y dirección, aunque en ocasiones se produce dicha implicación.

**d) Empresa familiar coyuntural.**

Los miembros de la familia están unidos como propietarios más por circunstancias de herencia que por una elección voluntaria de continuar unidos. Por ello, cuando hay oportunidad de vender su parte o de asociarse con terceros no se rechazan tales opciones.

Los cuatro tipos o modalidades de empresa familiar descritos no son estáticos, ya que en muchas ocasiones la empresa familiar evoluciona de un tipo a otro (así, por ejemplo, un gran nú-

mero nacen como empresas de trabajo familiar y evolucionan hacia empresas de dirección familiar o llegan a ser empresas familiares de inversión).

Finalmente, hay que resaltar que, en otras ocasiones, nos encontramos con empresas familiares que tienen algunas características de dos o más tipos de los descritos.

## **2- Las tres preguntas necesarias en relación al futuro de una empresa familiar.**

### **2.1- Algunas cuestiones introductorias**

Inicialmente fue la doctrina norteamericana quien de manera pragmática puso de relieve un panorama nada optimista en relación a la empresa familiar, nos estamos refiriendo al alto porcentaje de desaparición de empresas familiares. A partir de ese dato estadístico y que también ha sido comprobado en el mundo empresarial español, hay que plantearse cuales son las causas más significativas de la desaparición de empresas familiares.

La doctrina norteamericana con su extraordinario pragmatismo ha puesto el acento en tres cuestiones o causas, que de no abordarse a tiempo, pueden dar lugar, bien sea una a una o de manera acumulativa, a la desaparición de empresas familiares. Concretamente nos estamos refiriendo a: i) la sucesión generacional en la propiedad, ii) el relevo en el gobierno de la empresa familiar; y iii) las retribuciones o cantidades económicas percibirán los miembros de la familia.

Por nuestra parte, nos parece oportuno formular dichas causas de posible desaparición de empresas familiares en forma de preguntas:

- ¿Quién o quiénes serán los futuros propietarios de la empresa familiar?
- ¿Quién o quiénes tendrán el gobierno de la empresa familiar y tomarán las decisiones de gobierno y de dirección de la misma?
- ¿Qué cantidad y por qué conceptos los miembros de la familia percibirán retribuciones de la misma?

El instrumento adecuado para dar respuesta a estas preguntas es el denominado protocolo familiar. El protocolo familiar tiene como finalidad recoger los principios fundamentales reguladores de las relaciones entre la familia o familias propietarias y la empresa familiar. Con independencia de que más adelante se examinará la noción y finalidad del protocolo familiar, conviene en este punto adelantar una noción sencilla y descriptiva del mismo. El protocolo familiar es un instrumento contractual de carácter voluntario que recoge el conjunto de pactos celebrados entre los miembros de la familia entre sí y con terceros con la finalidad de regular las relaciones entre familia, propiedad y empresa ( en la mayoría de las ocasiones hay que hablar de sociedad ). La finalidad principal del protocolo familiar es la de establecer las reglas que tratan de prevenir los potenciales conflictos entre la empresa y la familia en orden al buen funcionamiento presente y futuro de la empresa familiar. Por ello, un protocolo familiar que regule y de respuesta a las preguntas que acabamos de formular, significa que contiene los elementos adecuados para evitar los potenciales conflictos en cuestiones tan significativas como la propiedad, el gobierno y la percepción de cantidades económicas de la empresa familiar.

Ahora bien, dado que, en general, la empresa familiar adopta la vestidura jurídica de sociedad de capital hay que plantearse en

qué medida los pactos y acuerdos del protocolo familiar deben incluirse en los estatutos sociales de la sociedad anónima o limitada familiar. Los estatutos sociales deben estar coordinados con el protocolo familiar y, en consecuencia, han de plasmar de manera concreta aquellos principios y pactos del protocolo familiar que afectan al funcionamiento de la sociedad mercantil. El nexo entre ambos instrumentos debe ser de coordinación, ya que parte de los principios establecidos en el protocolo familiar se han de plasmar de manera concreta y detallada en los estatutos sociales.

A través del protocolo familiar se busca la continuidad exitosa de la empresa familiar regulando la unidad y dedicación de los miembros de la familia en la actividad empresarial de la empresa familiar. Por ello, los estatutos sociales de la sociedad familiar constituyen un elemento del todo que es el protocolo familiar.

Es evidente que, entre las materias propias del protocolo familiar y el contenido de los estatutos sociales, se producen muchas coincidencias y zonas comunes. Por ello, es aconsejable realizar, en primer lugar, el protocolo familiar a modo de principios fundamentales reguladores de las relaciones entre la familia o familias propietarias y la empresa; y luego proceder a redactar los estatutos sociales de manera coordinada con lo establecido en el protocolo familiar.

Finalmente las tres preguntas o cuestiones que hemos formulando no agotan, en modo alguno, la larga lista de cuestiones sobre las que hay que reflexionar a la hora de redactar un protocolo familiar. Ahora bien, las tres expresadas preguntas constituyen el núcleo esencial de un protocolo familiar y cuya respuesta ha de servir para dotar de fundamento y estructura a un instrumento contractual de carácter voluntario como es el protocolo familiar.

## **2.2.- Primera pregunta: ¿Quiénes son los propietarios de la empresa familiar y quienes serán los futuros propietarios?**

A partir de la noción de empresa familiar que hemos propuesto, es evidente que la propiedad total o de cuota más significativa pertenece al o a los fundadores de la empresa familiar. Es precisamente cuando esa primera generación que tiene el control de la empresa familiar se plantea el futuro, una de las primeras preguntas que se ha de plantear es a quién o quiénes está destinada la propiedad de la empresa familiar (cuotas participativas cuando la vestidura jurídica adoptada sea la de sociedad mercantil). La respuesta a ésta pregunta no solo va a condicionar la estructura de la futura propiedad o control de la empresa familiar, sino que también afectará al gobierno de la misma, ya que la propiedad decide la forma de gobierno y los integrantes del órgano de gobierno de la empresa familiar.

## **2.3.- Segunda pregunta: ¿Quiénes ejercen y quienes ejercerán el gobierno de la empresa familiar?**

Una primera cuestión respecto a diferenciar entre el gobierno de la denominada empresa familiar y de la sociedad familiar es de carácter semántico. En efecto, la expresión gobierno de las sociedades de capital si bien no había sido utilizada en la normativa societaria española, no es menos cierto que, a partir del primer Código de buen gobierno redactado y publicado en España (en especial el denominado Código Olivencia), se viene utilizando para hacer referencia a los controles corporativos de las sociedades cotizadas y que se ha extendido también a las sociedades de capital no cotizadas. Así por ejemplo, la última gran reforma de nuestra Ley de Sociedades de Capital (Ley 31/2014, de 3 de diciembre), ha puesto especial énfasis en trasladar mejoras para las sociedades

cotizadas a las no cotizadas. En definitiva, la expresión gobierno corporativo de las sociedades cotizadas se ha extendido a toda clase de sociedades mercantiles e incluso también a la empresa familiar.

Por nuestra parte, queremos establecer una distinción clara y profunda en relación a la dirección y gobierno de la organización que denominamos empresa familiar con relación a la sociedad mercantil que pueda dotar de vestidura jurídica a un patrimonio y a una actividad empresarial que pertenece a la empresa familiar. El elemento más nítido para distinguir entre uno y otro aspecto radica en que a la sociedad mercantil, como vestidura jurídica de la empresa familiar, es obligatorio por imperativo legal dotarle de un órgano de administración; mientras que, al instrumento jurídico que denominamos empresa familiar, como configuración de una estructura voluntaria, no es necesario, pero si conveniente, como veremos, de unos órganos de poder y gobierno.

Surge de esta forma la necesidad de encontrar un término que permita diferenciar con nitidez entre el órgano legal y obligatorio de gobierno en la sociedad mercantil y el órgano equivalente en la empresa familiar. A nuestro entender hay que reservar la utilización de la terminología legal de la normativa societaria para la sociedad mercantil y de esta forma proponemos utilizar el término legal de órgano de administración; ya que de esta forma al seguir utilizando el término técnico jurídico no provocaremos confusión. Por el contrario, al órgano de dirección de la organización que denominamos empresa familiar, proponemos aplicarle la expresión gobierno de la empresa familiar. El gobierno de la empresa familiar al tener un origen contractual y voluntario deja mucha libertad en el momento de su configuración y en la práctica se le viene denominando al mismo consejo de familia. Obsérvese que, al configurarse como un órgano

colegiado, con mayores o menores facultades de decisión, se ha buscado una expresión en línea con una de las modalidades para estructurar el órgano equivalente de la sociedad de capital (consejo de administración).

En definitiva, vamos a utilizar las expresiones jurídicas, acuñadas en las normas de sociedades de capital, de órgano de administración, administradores y consejo de administración para referirnos al gobierno y dirección de la sociedad familiar. Y la expresión gobierno de la empresa familiar la vamos a reservar y a utilizar exclusivamente para el órgano o órganos voluntarios de gobierno y dirección de la organización que denominamos empresa familiar. Ahora bien, hay que poner de manifiesto que, en muchas empresas familiares, se produce una cierta coincidencia entre ambos órganos, lo cual es lícito y forma parte de las facultades de decisión de los propietarios de la empresa familiar. En otras empresas familiares, el gobierno de la empresa familiar tiene facultades de vigilancia, así como de impartir instrucciones al órgano de administración de la sociedad familiar.

En la empresa familiar estructurada en forma de sociedad mercantil es necesario distinguir entre los órganos de la propiedad (consejo de familia) de los órganos de gestión y administración de la sociedad mercantil (órgano de administración). Los órganos de la propiedad familiar están regulados en el protocolo familiar exclusivamente, mientras que los órganos de administración y gestión de la sociedad mercantil deben estar tanto en el protocolo como en los estatutos sociales.

Las funciones asignadas a unos y otros órganos a veces coinciden en parte, pero es necesaria una clara delimitación de las facultades en uno y otro ámbito.

## 2.4- Tercera pregunta: ¿Qué retribuciones y cantidades económicas perciben y han de percibir en el futuro los miembros de la familia?

En relación a esta última pregunta es necesario establecer algunas precisiones previas. En primer lugar, es obvio que los miembros de la familia que son propietarios de la empresa familiar esperan y tienen derecho a recibir los beneficios que produzcan el patrimonio y la actividad empresarial. En segundo lugar, aquellos miembros de la familia, con independencia de que sean propietarios o no, que trabajen en la empresa familiar o que ejerzan cargos directivos y de administración, también tienen derecho a percibir las correspondientes retribuciones por su trabajo y dedicación. Y cuando estamos en presencia de un supuesto muy habitual en la práctica, consistente en que los miembros de la familia que ni son propietarios aún ni trabajan o ejercen como directivos de la empresa familiar, en caso de percibir cantidades de la empresa familiar, desde un punto de vista tributario, dichas cantidades podrían considerarse donación de la empresa familiar. Por ello, en orden a dar satisfacción a este tercer supuesto o bloque de posibles retribuciones de la empresa familiar es necesario encuadrar algún tipo de prestación a favor de la misma que sea realmente prestada y de esta forma poder encajar en la correspondiente norma tributaria la expresada percepción para el miembro de la familia y para la propia empresa familiar. A tal efecto, hay una serie de mecanismos que permiten encuadrar este tipo de supuestos de una manera ortodoxa con las normas tributarias (así, por ejemplo, usufructo de participaciones sociales, prestación de servicios, préstamos dinerarios, arrendamiento de bienes muebles e inmuebles, cesión de signos distintivos, etc.).

En definitiva, la pregunta de qué cantidades y porque conceptos los miembros de la familia van a percibir retribuciones y

cantidades de la misma, entraña directamente bien sea con el concepto de socio o propietario, bien sea con la condición de trabajador, directivo, administrador o prestador de servicios. A fin de evitar discusiones y malos entendidos es aconsejable en esta cuestión, relativa a la percepción de cantidades económicas por parte de los miembros de la familia, claridad y concreción. Claridad en el sentido de que solo los propietarios o socios podrán percibir los dividendos objeto de reparto en función de su porcentaje en el capital social (salvo que se haya pactado y establecido un derecho al dividendo privilegiado); mientras que la percepción de cantidades por los conceptos de trabajo, dirección, administración y prestación de servicios deberán corresponder y ajustarse a la realidad de la prestación efectivamente desarrollada por el miembro de la familia y dentro de los parámetros establecidos en el mercado para dichas funciones y trabajos. Dicho de manera más simple: cobrar dividendos cuando efectivamente haya habido beneficio y se haya acordado su reparto; y percibir retribuciones por trabajo y prestación de servicios exclusivamente cuando efectivamente se preste dichos trabajos y servicios y por un importe de acuerdo con los parámetros de mercado.

### **3 .- Sobre la distinción entre gobierno de la empresa familiar y administración de la sociedad familiar.**

A partir de la noción de empresa familiar que hemos adoptado previamente, se ha puesto de relieve que los integrantes de una o varias familias ostentan o pueden ostentar, directa o indirectamente el control de la denominada empresa familiar (*versus* sociedad familiar). El control de la empresa familiar por uno o varios propietarios, unidos por lazos familiares, constituye el medio para poder alcanzar el objetivo de que su funcionamiento esté sometido a unos determinados principios o cultura con

la clara intencionalidad de ser trasmitida a las siguientes generaciones. La materialización del control de la empresa familiar se puede realizar de distintos modos:

- La posesión de la mayoría de los derechos del otro.
- La facultad de nombrar o de destituir a la mayoría de los miembros del órgano de administración.
- La posibilidad de disponer, en virtud de acuerdos celebrados con otros socios, de la mayoría de los derechos de voto.

Como ya hemos aclarado con anterioridad, es necesario establecer una clara distinción en relación a la dirección y gobierno de la organización que se denomina empresa familiar con respecto a la sociedad mercantil que sirve de vestidura jurídica a un patrimonio y a una o varias actividades empresariales que pertenecen a la empresa familiar. La expresión gobierno de la empresa familiar la reservamos al órgano de alta dirección y de toma de decisiones y ejecución de las mismas de la empresa familiar. Por el contrario la expresión órgano de administración, que es el término legal de la normativa societaria, la reservamos para dicho órgano de la vestidura jurídica que habitualmente utilizan las sociedades familiares.

Una cuestión que hay que plantearse es acerca de si empresa familiar y la vestidura jurídica del patrimonio y actividad empresarial, es decir la sociedad mercantil, son coincidentes o no. En la mayoría de los supuestos el patrimonio y actividad o actividades empresariales de las empresas familiares son coincidentes con la sociedad mercantil que han adoptado como vestidura jurídica. Surge entonces la cuestión de cuál es el fundamento y finalidad para distinguir entre el gobierno y el órgano de administración. A nuestro entender el fundamento de

dicha diferenciación radica en que la estructura corporativa y organizativa de la sociedad mercantil está predeterminada en la legislación societaria y no admite excesiva autonomía y flexibilidad, mientras que la estructura jurídica con la cual se vaya a dotar una empresa familiar, al realizarse y concretarse por la vía de un instrumento contractual y de carácter voluntario (denominado protocolo familiar), se va a poder dotar al gobierno de la empresa familiar, si se cree necesario y oportuno, de una estructura de gobierno que puede ser más flexible y, en cierto modo, claramente diferenciada del órgano de administración de la sociedad de capital.

En definitiva, el órgano de administración de una sociedad de capital tiene pre establecidos unos deberes y unas responsabilidades para realizar su función, que no es otra que la de administrar y realizar la actividad empresarial que figura en el objeto de los estatutos de la sociedad. Por el contrario, el gobierno de la empresa familiar (a través del órgano denominado consejo de familia) ha de atender esencialmente a tres cuestiones o materias:

- Controlar y vigilar al órgano de administración de la sociedad de capital (*versus* empresa familiar). En el desarrollo de esta función o competencia el órgano de gobierno de la empresa familiar ha de establecer las grandes líneas de actuación empresarial que habrá de desarrollar el órgano de administración de la sociedad familiar, mientras que el consejo de familia actúa como órgano de control y vigilancia del órgano de administración de la sociedad.
- Aplicar y hacer cumplir los principios y reglas contenidas en el protocolo familiar: especialmente los principios y cultura de la empresa familiar recogidos en el protocolo familiar , los relativos a las normas de sucesión, contratación de fami-

liares, aplicación de las políticas retributivas, mediar en caso de conflictos entre los miembros de la familia en cuestiones directamente relacionadas con la empresa familiar, formación de los jóvenes de la familia de cara a su posible incorporación a la empresa familiar; y por supuesto vigilancia y control del órgano de administración.

- Promover y convocar la denominada junta de familia, en la cual se suelen integrar todos los miembros de la familia con independencia de que hayan adquirido la condición de propietarios o no.

#### **4- Validez de algunas recomendaciones de buen gobierno corporativo para las empresas familiares.**

##### **4.1 – Los códigos de buen gobierno corporativo para sociedades no cotizadas.**

De origen anglosajón, los denominados códigos de buen gobierno corporativo son un conjunto de recomendaciones o reglas con la finalidad de mejorar el funcionamiento de las sociedades cotizadas. El núcleo esencial de las recomendaciones está constituido por las relaciones corporativas entre los administradores, la dirección, los socios y los demás interesados en el gobierno de la sociedad. En este núcleo esencial hay que incorporar la normativa contable y de información financiera para dar eficacia a la finalidad de transparencia.

Los códigos de buen gobierno corporativo se pueden clasificar atendiendo a su redacción de formulación por organismos públicos o privados. A su vez, otra clasificación significativa es la que atiende a su aplicación autorregulatoria o imperativa por así exigirlo la normativa legal. Es decir, que la consecuencia

ha sido que la totalidad de los estados miembros de la Unión Europea cuentan con un código de buen gobierno corporativo, cuya recomendaciones bien se han incorporado directamente a las normas societarias o bien sirven de complemento a los textos legales, en el sentido de complementarlos con sus recomendaciones de carácter autorregulatorio.

En España hasta el momento se han aprobado los siguientes códigos de buen gobierno corporativo : El Código Olivencia (el Gobierno de las sociedades cotizadas de 28 de febrero de 1998); el Informe Aldama (Informe de la Comisión especial para el fomento de la trasparencia y seguridad en los mercados en las sociedades cotizadas, 8 de enero de 2003); El Código Unificado de Buen Gobierno (de 22 de mayo de 2006, actualizando las recomendaciones de los anteriores ) y finalmente El Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas de febrero de 2015.

En relación al último código de buen gobierno corporativo es necesario poner de relieve que no se contempla ninguna referencia específica para las sociedades no cotizadas. En efecto, la reciente reforma de la Ley de Sociedades de Capital (Ley 3/2014) concreta y especifica cambios relevantes para todo tipo de sociedades, si bien la mayoría de las modificaciones incorporadas a la normativa son específicas para las sociedades cotizadas. Ahora bien, para las sociedades no cotizadas también se ha incorporado a la normativa societaria una serie de recomendaciones realizadas por el comité de expertos que ha redactado el código de buen gobierno corporativo de 2015.

A partir de los años 90 la Comisión Europea ha prestado especial atención a las sociedades mercantiles no cotizadas, después de una dedicación muy intensa a las grandes sociedades. El interés de la Comisión Europea con relación a los operadores

económicos de pequeña y mediana dimensión se ha centrado esencialmente en dos aspectos. En primer lugar, potenciar la simplificación del proceso de fundación para la creación de nuevas empresas y, en segundo lugar, interesarse por el denominado gobierno corporativo de las empresas no cotizadas (*Libro Verde. La normativa de gobierno corporativo de la Unión Europea*, 5 de abril de 2011). También hay que hacer referencia al llamado *Informe Winter (2.002)*, que toma su nombre del presidente de la comisión de expertos que lo elaboró, concluyendo con la recomendación de mayor regulación para las sociedades cotizadas y, por el contrario, más autorregulación en las sociedades cerradas.

Hay que resaltar que la gran mayoría de los códigos de buen gobierno corporativo están focalizados exclusivamente en las sociedades cotizadas, pero lentamente se va abriendo paso el criterio de que sus recomendaciones se dirijan también a las empresas no cotizadas. En este sentido el código alemán de gobierno corporativo, ha sido pionero y dicha tendencia ha sido seguida por los códigos de buen gobierno corporativo austriaco, belga, británico, francés, finlandés y suizo, entre otros. Como ya se ha señalado anteriormente en España, además del código de buen gobierno corporativo de 2015, también se han elaborado unos *Principios de Buen Gobierno Corporativo para empresas no cotizadas* (Instituto de Consejeros-Administradores, 2005) y *Guía práctica para el Buen Gobierno de las empresas familiares* (Instituto de la Empresa Familiar, redactado por Javier Quintana, 2012). El fenómeno de prestar atención al buen gobierno de las empresas no cotizadas no es exclusivamente europeo, sino mundial.

A nivel europeo hay que destacar la *Guía y Principios de Gobierno Corporativo para Empresas no cotizadas en Europa* de la Confederación Europea de Asociaciones de Consejeros (cono-

cida como Eco-Da) de marzo de 2010. Se trata de un conjunto de principios generales y recomendaciones con la finalidad de proporcionar pautas a las compañías no cotizadas para el diseño de un marco de gobierno corporativo eficaz y adaptado a sus necesidades específicas. La mencionada guía de Eco-Da es aplicable a los diversos tipos de empresas existentes en Europa y a los dos sistemas de órgano de administración (modelo monista y dual). Recoge catorce principios y dos fases cronológicas de implementación y diferencia entre los principios generales aplicables a todas las sociedades no cotizadas (principios 1-9) y los específicos a las compañías de mayor dimensión (principios 10-14).

No obstante lo anterior, es decir el referido movimiento de carácter mundial de prestar especial atención al buen gobierno de las empresas no cotizadas, han surgido opiniones críticas sobre la eficacia práctica de los mismos, al observar que no está claro ni comprobado que se hayan alcanzado resultados mínimamente satisfactorios. Una de las críticas más frecuentes es la de destacar que, tanto legislador comunitario como el nacional, han impulsado los códigos de buen gobierno corporativo a golpe de escándalo y muchas veces sin la debida reflexión acerca de las distintas soluciones posibles. Uno de los ejemplos más llamativos a este respecto tiene que ver con la cuestión de la retribución de los administradores. El debate en este supuesto concreto se ha suscitado entre la opción de establecer una serie de principios para la determinación de las retribuciones y la posibilidad de que estas puedan moderarse por la junta general de socios (en Alemania por parte del consejo de vigilancia).

En nuestra opinión, los códigos de buen gobierno corporativo, así como los principios de gobierno corporativo para empresas no cotizadas, en la medida en que se trata de documentos de carácter estrictamente voluntario y se ofrecen como un instrumento flexible para aquellas empresas que desean evitar incu-

rrir en errores y desviaciones ya conocidos, nos parecen unos instrumentos útiles y provechosos en orden a su aplicación reflexiva y prudente a las sociedades familiares no cotizadas.

#### **4.2- Aplicación práctica de los principios generales del buen gobierno corporativo a las sociedades no cotizadas.**

El núcleo principal de las recomendaciones del buen gobierno corporativo está constituido por corregir las degeneraciones del modelo normativo de organización corporativa de la sociedad, entre quienes están llamados a tomar las decisiones y la defensa de aquellos que asumen el riesgo como inversores. Dicho de otro modo, se trata de corregir las desviaciones del modelo legalmente establecido y que puede degenerar en que el órgano de administración tome decisiones favorables a ellos mismos o a terceros, en perjuicio de los intereses que legalmente están obligados a defender y que son los de los socios/accionistas.

Por ello, las recomendaciones de los códigos de buen gobierno corporativo inciden de manera especial sobre todo lo relativo al nombramiento, sucesión y cese de los administradores; así como a sus obligaciones y responsabilidades frente a la sociedad, a los socios y a los terceros.

De manera sintética conviene examinar cuales son los principios generales de buen gobierno corporativo para empresas no cotizadas formulados con carácter general, para a continuación formular su aplicación a las sociedades familiares no cotizadas, pero que tienen unos rasgos especiales y diferentes frente al resto de las sociedades no cotizadas.

Principios generales del buen gobierno corporativo recomendados para las sociedades no cotizadas, en relación a su órgano de administración:

- a) Establecer en el contrato societario y más exactamente en los estatutos de la sociedad el marco y estructura del órgano de administración. Todos los códigos de buen gobierno corporativo recomiendan que el órgano de administración se estructure de manera colegiada, es decir en la modalidad de consejo de administración. Ahora bien, para las sociedades de menor dimensión se aconseja como paso previo crear un consejo asesor que no realice las funciones de administrador y tampoco tiene funciones supervisoras sobre estos, sino que el administrador único o, en su caso, varios ejercen sus funciones como tales, pero reciben el asesoramiento de especialistas integrados en el consejo asesor. En una segunda fase, se pasa de la modalidad de uno o varios administradores a consejo de administración con la posible incorporación de alguno o algunos del consejo asesor inicial al propio órgano colegiado y actúan como independientes.
- b) Un segundo grupo de recomendaciones, en relación con el órgano de administración, es el de la frecuencia de sus reuniones, la capacidad de sus miembros y su retribución. Hay que resaltar que, en relación a dos de estas tres recomendaciones, la normativa societaria española ya las ha incorporado al texto legal: frecuencia de las reuniones y retribución.
- c) Y un tercer grupo de recomendaciones, consiste en establecer unos sistemas internos de control adecuados para salvaguardar la inversión de los socios y los activos de la sociedad. Obsérvese que la recomendación es, a partir de la existencia de un régimen de responsabilidad de los administradores, su actuación como gestores del patrimonio y de la actividad de la sociedad. Por ello, la recomendación incide en la línea de identificar tanto los riesgos financieros como los operativos y estratégicos a fin de evitar la exposición a riesgos innecesarios.

Finalmente somos partidarios de que el órgano de administración de la compañía, respetando el principio de igualdad de trato, debe de fomentar y gestionar adecuadamente la comunicación entre el órgano y el conjunto de los socios.

#### **4.3.- El código de buen gobierno corporativo y la empresa familiar.**

Los principios generales del buen gobierno corporativo para las sociedades no cotizadas fijan como foco de atención esencial todas las cuestiones directamente relacionadas con la formación, ejercicio y cese del órgano de administración de la sociedad no cotizada; así como con respecto a las obligaciones y responsabilidades de los administradores frente a la sociedad, a los socios y a los terceros. Por ello, la adaptación de los principios del buen gobierno a la empresa familiar exige, no solo su especial incidencia en relación al correspondiente órgano de administración que tiene a su cargo el ejercicio de la actividad empresarial, sino que también la especialidad “familiar” de este tipo de sociedades supone y exige que las particularidades de los expresados principios también van a incidir en los órganos específicos del gobierno de la empresa familiar. En definitiva, si partimos de que en la empresa familiar, tenemos que coordinar el funcionamiento de dos tipos de órganos, gobierno de la empresa familiar (órganos específicos contemplados en el protocolo familiar) y administración de la sociedad de capital (órgano de administración), es evidente que resulta aconsejable la adaptación de los principios del buen gobierno a ambos tipos de órganos.

En España, al contrario que en otros países del entorno europeo, partimos de que solo se han publicado unos códigos de buen gobierno corporativo, como conjunto de recomendaciones con la finalidad de mejorar el funcionamiento de las socie-

dades cotizadas, si bien en la reforma de la Ley de Sociedades de Capital (Ley 31/2014), algunas de las recomendaciones se han convertido en normas para las sociedades no cotizadas. Sin embargo, no se han elaborado códigos de buen gobierno corporativo de origen público para las sociedades no cotizadas ni tampoco para las empresas familiares. Ahora bien, de origen privado, sí que se han elaborado unos *Principios de Buen Gobierno Corporativo para empresas no cotizadas* (Instituto de Consejeros- Administradores, 2005) y también una *Guía práctica para el Buen Gobierno de las Empresas familiares* (Instituto de la Empresa Familiar, 2012).

La empresa familiar presenta una serie de particularidades como consecuencia de la presencia en la misma de dos tipos de elementos: los elementos empresariales y los elementos familiares. Además de la gestión del relevo generacional, como principal desafío al que se enfrenta la empresa familiar en dos planos, el relativo a la propiedad y el que afecta al gobierno de la empresa familiar, se añade de manera permanente, es decir antes y después del relevo generacional, la confusión de los intereses familiares y empresariales, así como la existencia de conflictos entre los miembros de la familia socios o propietarios y, en determinados supuestos, con los socios no familiares.

El denominado conjunto de especialidades o singularidades propias de la empresa familiar justifican la elaboración de recomendaciones específicas y diferenciadas de las existentes en los códigos de buen gobierno para las empresas no cotizadas. Más exactamente hay que considerar que se trata de elaborar unas recomendaciones, a partir del conjunto ya redactado para las empresas no cotizadas, pero teniendo en cuenta las singularidades de la empresa familiar respecto a las sociedades no cotizadas.

A nivel de nuestro entorno europeo hay que destacar la elaboración de conjuntos de recomendaciones específicas para la empresa familiar. Nos estamos refiriendo a los códigos o guías de gobierno corporativo para empresas familiares y que se han elaborado en dos variantes. En unos casos, se trata de recomendaciones específicamente redactadas para las empresas familiares (así el *Código alemán de Gobierno Corporativo para las empresas familiares*, la *Guía suiza de Gobierno Corporativo para las empresas familiares* y en España la *Guía Práctica para el Buen Gobierno de las Empresas familiares* del Instituto de Empresa Familiar); y, en otros casos, se trata de recomendaciones para las empresas no cotizadas, pero que en su seno contienen una parte de recomendaciones específicas para la empresa familiar (así la ya citada *Guía y Principios de Gobierno Corporativo para empresas no cotizadas en Europa* de EcoDa).

Ambos conjuntos de recomendaciones deben ser tenidas en cuenta a la hora de aplicar los principios del buen gobierno a la empresa familiar. En nuestra opinión, las recomendaciones para la empresa no cotizada deben ser tenidas en cuenta a la hora de estructurar la constitución y funcionamiento del órgano de administración de la sociedad de capital (*versus* empresa familiar); y la guía para la empresa familiar es de gran utilidad es sus recomendaciones para los órganos de gobierno de la empresa familiar.

Con independencia de que más adelante se examina con detalle y se valora la aplicación del conjunto de recomendaciones para el buen gobierno de la empresa familiar, procede dejar, ya desde este momento, constancia y de manera enunciativa cuales son las recomendaciones que se deben tener en cuenta:

- La vestidura jurídica de la empresa familiar es recomendable que adopte la forma de sociedad de capital sin responsabilidad de las deudas sociales por parte de los socios (es decir, elegir entre sociedad anónima o sociedad de responsabilidad limitada). La finalidad es la de separar un patrimonio adscrito a la actividad empresarial y un patrimonio que no se va a arriesgar en dicha actividad empresarial.
- La organización jurídica del poder de decisión en la empresa familiar exige la delimitación de las personas que participan como socios y de aquellas que acceden a la condición de puestos directivos.
- En relación al órgano de administración de la empresa familiar (*versus* sociedad familiar) hay que recomendar la incorporación, en la medida de lo posible, de consejeros independientes. Ahora bien, en las denominadas sociedades familiares cerradas, una fórmula alternativa es que los expertos independientes se pueden incorporar al consejo de familia.
- La recomendación de adoptar la forma de órgano de administración colegiado para las sociedades familiares, es decir de consejo de administración, permite dar cumplimiento a una de las recomendaciones principales de los códigos de buen gobierno corporativo, en el sentido de permitir la presencia de todas las ramas familiares en el órgano de administración; así como un seguimiento y toma de decisiones consensuado que evite el riesgo de comportamientos oportunistas o arbitrarios en los supuestos de administrador individual o en forma solidaria o mancomunada.
- En la empresa familiar hay que tener muy en cuenta la recomendación de separar y concretar las facultades del órgano

de gobierno de la misma (consejo de familia) con respecto al órgano de administración de la sociedad familiar.

En definitiva, hay que resaltar del conjunto de recomendaciones de gobierno corporativo para la empresa familiar la necesidad de separar la gestión de los asuntos y del patrimonio familiar de la gestión empresarial y con un objetivo muy concreto que es fortalecer y reforzar en el largo plazo los lazos entre los miembros de la familia propietaria y su identificación con la empresa familiar. Todo ello en un plano, más amplio y complejo, que ha de regular las cuestiones relativas a quienes serán los futuros propietarios de la empresa familiar y las percepciones económicas (retribución por participar en los órganos de dirección, política de dividendos y retribuciones en el supuesto de trabajar en la empresa familiar) que han de recibir los miembros de la familia del patrimonio familiar en el cual se integra la empresa familiar.



## ❖ PRIMERA PARTE. PROTOCOLO FAMILIAR Y ESTATUTOS SOCIALES

### 1- Noción y naturaleza del protocolo familiar.

A la hora de abordar la noción del protocolo familiar podemos optar por dos variantes. La primera de ellas, que podemos calificar de noción positiva e incorporada al ordenamiento jurídico español, es la que nos proporciona el Real Decreto 171/2007, de 9 de enero, por el que se regula la publicidad de los protocolos familiares. Se trata de un concepto del protocolo familiar inspirado en el tantas veces utilizado modelo gerencial de los tres círculos de la empresa familiar (familia, propiedad y empresa) y cuya definición es: *A los efectos de este Real Decreto se entiende por protocolo familiar aquel conjunto de pactos suscritos por los socios entre sí o con terceros con los que guardan vínculos familiares que afectan a 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* (Art.2.1 R.D). Ahora bien, hay que hacer referencia al *Informe de la Ponencia de estudio para la problemática de la empresa familiar constituida en comisión de Hacienda del Senado de octubre de 2000*, en el cual se incluían una serie de recomendaciones y de entre estas hay que destacar la dirigida a las empresas familiares para que formalicen un protocolo familiar y también en el mismo Informe se recomendaba al Gobierno la apertura del registro mercantil en relación a aquellos aspectos del protocolo familiar que afecten las relaciones de las empresas familiares con terceros. Finalmente recordar que, en la Ley 7/2003, de 1 de abril, de sociedad limitada nueva empresa, se promulgó que reglamentariamente se regulen los aspectos relativos a la publicidad de los protocolos familiares en el registro mercantil.

Hay que destacar de la expresada noción legal las siguientes notas principales: conjunto de pactos, celebrado o suscrito entre miembros de la familia sean o no socios y con la finalidad de asegurar el buen gobierno de la empresa familiar. Por nuestra parte de las expresadas tres notas características del concepto positivo del protocolo familiar nos interesa, por el momento, destacar la naturaleza contractual del mismo y su finalidad o utilidad en orden a permitir y facilitar el buen gobierno de la empresa familiar mediante reglas o pactos que tratan de evitar los potenciales conflictos entre empresa y familia.

Una segunda vía para definir el protocolo familiar es prestar especial atención a considerar dicho instrumento como el contrato base o contrato marco que tiene como finalidad dotar a la compleja organización jurídica de la empresa familiar de un conjunto de reglas para intentar evitar potenciales conflictos en las relaciones entre familia, propiedad y empresa. En definitiva, el protocolo familiar, a partir de su naturaleza contractual, instrumenta un conjunto de reglas para regular la gestión de forma unitaria y preservar a largo plazo las relaciones familiares y económicas entre la familia y la empresa familiar.

El protocolo familiar en su naturaleza contractual puede ser instrumentado a través de un único contrato o también a través de un contrato base o contrato marco que es desarrollado y ejecutado a través de otros contratos satélites que van a regular cada uno de ellos determinadas materias homogéneas (así, por ejemplo, es frecuente que el protocolo familiar como contrato marco sea desarrollado en relación a los aspectos de la sociedad familiar, vestidura jurídica utilizada para la actividad empresarial, a través de contratos satélites o de ejecución como pactos parasociales y pactos estatutarios).

En definitiva, el protocolo familiar es como un gran edificio que consta de diversas partes claramente diferenciadas y con utilidad o destino diferente entre sí, pero todas y cada uno de los espacios conforman un conjunto o edificio único que es la empresa familiar.

## **2. Algunas ideas sobre el contenido del protocolo familiar.**

El contenido de un protocolo familiar debe ser un traje hecho a la medida para cada empresa familiar a fin de respetar las peculiaridades de la familia propietaria y de su cultura empresarial.

En una visión global de los protocolos familiares se observa que su contenido más característico hace referencia, en mayor o menor medida, a las siguientes cuestiones:

- a) **La determinación de la familia o de las personas que integran e integrarán los denominados socios familiares.** El protocolo debe definir quiénes son los socios familiares fundadores y también cuales son los criterios para que los socios familiares descendientes puedan llegar a ser titulares de acciones o participaciones de la sociedad familiar o de la sociedad cabecera del grupo familiar.
- b) **Historia de la empresa familiar.** La historia o evolución de la empresa o negocio familiar, destacando los hechos más significativos que han servido para la consolidación de la misma, tiene como finalidad explicar a las futuras generaciones la evolución del negocio empresarial y así establecer una mejor conexión con los valores familiares generados que se van a ver plasmados en el protocolo familiar.

- c) **Valores a transmitir.** Se trata de identificar de manera concreta los valores familiares y empresariales que han de integrar los principios fundamentales de la empresa familiar. Los principios fundamentales, que constituyen los valores de una empresa familiar, es lo que se llama la cultura de cada empresa familiar.

Determinadas empresas familiares han establecido en su cultura la realización de actividades no lucrativas como señal de identidad propia. Recientemente algunas empresas familiares han adoptado el criterio de desarrollar su actividad empresarial con respeto a la protección ecológica. Algunos protocolos familiares incorporan como anexos a los mismos un código ético o de valores corporativos.

- d) **Tipo de empresa familiar.** Establecer las notas características del tipo de empresa familiar que se quiere ser, significa adoptar una posición explícita sobre los aspectos más básicos de las relaciones entre la empresa y la familia.

Determinadas empresas familiares señalan en su protocolo familiar los rasgos que deben tener los socios no familiares (así, por ejemplo, se regula la posibilidad de que una parte de las acciones coticen, la posibilidad de tener como socio no familiar a un fondo de inversión, etc...).

- e) **Supuestos en que la sociedad deberá perder el carácter de empresa familiar.** Si bien la continuidad de la empresa familiar es uno de los valores a transmitir, hay que plantearse establecer supuestos en los que deja de aplicarse el valor de la continuidad en la actividad empresarial (bloqueo de la toma de decisiones que hagan imposible el gobierno de la empresa familiar, recibir ofertas por precio muy ventajoso, etc...).

- f) **La propiedad.** Se han de establecer las reglas de funcionamiento y ejercicio de la propiedad de la empresa familiar, especialmente las recomendaciones sobre transmisión de acciones o participaciones sociales, sobre determinadas condiciones para adquirir la condición de socio, sobre política de retribución de socios, sobre reinversión de beneficios, etc.
- g) **El trabajo y la formación de miembros de la familia en la empresa familiar.** Hay que establecer las reglas que eviten caer en la confusión de propiedad y capacidad. En definitiva, hay que establecer los procedimientos para evaluar las cualidades de los miembros de la familia que quieran trabajar en la empresa familiar, sistemas de selección y promoción, remuneraciones y edades de jubilación.

Así, por ejemplo, establecer que los familiares deberán realizar unos determinados estudios y prácticas en empresas diferentes de la familiar; una vez que empiecen a trabajar en la empresa familiar no podrán estar subordinados a parientes de grado muy próximo; que en caso de pareja, sólo uno podrá trabajar en la empresa familiar, etc.

- h) **Órganos de gobierno y de administración.** Hay que establecer una clara distinción entre el órgano de administración de la sociedad y los órganos de gobierno de la empresa familiar para las relaciones entre los miembros de la familia y la empresa.
- i) **Previsión y regulación de la revisión/reforma del protocolo familiar.** Es aconsejable regular la duración del protocolo y el procedimiento previsto para su revisión. En todo caso, con la entrada de cada nueva generación parece necesario revisar y poner al día el protocolo.

- j) **Sistema alternativos de resolución de conflictos.** En relación a los posibles conflictos que puedan surgir relativos a la interpretación y aplicación del protocolo familiar es opcional establecer que se acuda a los denominados procedimientos alternativos de resolución de conflictos que, en definitiva, suponen sustituir los tribunales de justicia por la mediación y el arbitraje.
- k) **La denominada cláusula de gratitud.** En algunos protocolos el contenido del mismo se suele terminar con una cláusula de cierre consistente en un agradecimiento redactado por los sucesores de los fundadores.

En relación a los órganos de gobierno de la empresa familiar, es decir de la estructura y organización para el funcionamiento de la misma, hay libertad para la configuración de los mismos. Ahora bien, llegados a este punto nos interesa relacionar aquellos que generalmente se constituyen en la mayoría de los protocolos familiares, a fin de tener una visión de conjunto de los mismos que nos permitan más adelante enfocar adecuadamente y detenernos en lo que constituye la esencia del gobierno de la empresa familiar.

Entre los órganos familiares, utilizando esta terminología para diferenciarlo de los denominados órganos societarios, hay que relacionar los siguientes:

- la **asamblea familiar**, integrada por todos los miembros de la familia y cuya reunión es para recibir información sobre la empresa familiar, sobre el protocolo familiar, etc... Para que este órgano familiar tenga también competencias decisorias, va a depender de que así se acuerde en el protocolo familiar correspondiente.

- el **consejo de familia**, máximo órgano de gobierno del protocolo familiar, está integrado por miembros significados de la familia, bien por su autoridad moral, bien por su edad, bien por la propiedad que poseen. Sus funciones esenciales son la aplicación y desarrollo del protocolo familiar; así como participar en el consejo de administración directamente o bien de manera indirecta al tener competencias para decidir o proponer quienes integrarán dicho órgano societario; así como vigilar y controlar su funcionamiento.
- el **comité de liquidez**, tiene como función estudiar las peticiones de liquidez por parte de los familiares propietarios y aconsejar al consejo de familia sobre la utilización del fondo de liquidez.
- el **comité de formación y selección**, tiene como funciones esenciales procurar la formación de los miembros de la familia que quieran trabajar en la empresa y hacer propuestas de acuerdo con la capacidad y conocimiento de los familiares.
- el **comité de arbitraje** con funciones esencialmente de mediación y de arbitraje para intentar desactivar los conflictos entre miembros de la familia. En ocasiones este comité tiene asignada la función de designar a terceros como árbitros en orden a la realización de arbitrajes de derecho o de equidad.
- el **comité de protocolo familiar** con funciones esencialmente de revisión del protocolo familiar, en su caso, y con carácter periódico explicar el contenido del protocolo familiar vigente a los miembros de la familia.
- La **oficina familiar** con funciones en orden a aconsejar y orientar a los miembros de la familia en la gestión de su pa-

rimonio; y, en algunos supuestos, se incorporan servicios de asesoramiento legal y tributario.

En definitiva, hay que concluir que el contenido global del protocolo familiar puede ser muy diverso. En efecto, va a depender, dado su carácter voluntario, del conjunto de pactos consensuados entre los que lo suscriban a la hora de determinar su contenido concreto. Se puede hablar de un contenido típico, cuando se utilizan en mayor o menor medida alguno de los modelos de protocolo familiar de asociaciones de empresa familiar; e incluso la Dirección General de Política para la PYME ha publicado una guía para la pequeña y mediana empresa familiar y en la cual se trata con detalle el contenido del protocolo familiar que se facilita como modelo orientativo.

A nuestro entender, el contenido del protocolo familiar debe elaborarse y concretarse a partir de un procedimiento cronológico que se puede resumir del siguiente modo:

- Sesiones y reuniones entre los asesores y los miembros de la familia que van a decidir cuál va a ser el contenido final del protocolo familiar. Aunque, en muchas ocasiones, en las sesiones participan también los restantes miembros de la familia para facilitar el consenso de cara al futuro protocolo, así como para ir asumiendo su contenido.
- Los consultores y asesores, como expertos independientes, deben de facilitar y asesorar el examen de todas aquellas materias relativas al protocolo familiar que es aconsejable analizar; decidir una por una, si se incorporan al protocolo o no; y, en caso afirmativo, cual va a ser su contenido final. En esta fase cronológica, es muy conveniente no abrumar a los miembros de la familia con textos o modelos pre-redactados; por el contrario, se les debe plantear y explicar cuál es la cuestión con-

creta, en cada caso, sobre la que han de tomar una primera decisión, cual es la de regularla o no en el protocolo y, a partir de la decisión de incluirla, examinar con detenimiento su significado e implicaciones futuras; y, solo después de tomar la decisión final, respecto de una materia concreta, ésta deberá ser objeto de una redacción que recoja fielmente la decisión de principios y contenido adoptada por los miembros de la familia.

- Una vez que se haya tomado la correspondiente decisión, respecto de cada una de las materias examinadas, en orden a su inclusión o no, y con qué criterio, queda el examen conjunto del contenido total final; así como revisar su futura aplicación práctica con ejemplos y situaciones que sean habituales en el seno de esa familia y de esa empresa familiar concreta.

En definitiva, el contenido de materias y redacción concreta de las mismas en un protocolo familiar debe ser una labor específica y como un traje a la medida para cada empresa familiar y su correspondiente protocolo. Hay que huir de magníficos protocolos familiares, que son la reproducción de otros, pero que o bien no han sido debidamente comprendidos por la familia concreta o regulan materias que no constituyen la problemática peculiar de una familia concreta; y por supuesto de aquellos protocolos que adolecen conjuntamente, en mayor o menor medida, de ambos defectos: contenido no comprendido y asumido por la familia que va a suscribir el instrumento; y regulación perfecta de cuestiones que nada tienen que ver con las peculiaridades de la familia. A título de ejemplo muy frecuente, se puede citar los protocolos que dedican la parte más extensa de los mismos a regular la celebración de consejo de administración por video conferencia y resulta que, en esa sociedad familiar concreta, dicho órgano de administración está estructurado de manera individual; y

también la regulación exhaustiva del régimen de transmisión de acciones o participaciones entre personas físicas, cuando en ese caso concreto los miembros de la familia ostentan su titularidad a través de sociedades.

### **3. La eficacia del protocolo familiar.**

Con independencia del contenido concreto de cada protocolo familiar, hay que plantearse la naturaleza de éste y su eficacia. El protocolo familiar contiene unas estipulaciones vinculantes entre las partes firmantes y como tal origina derechos y obligaciones. Su contenido es esencialmente de carácter contractual y por lo tanto tiene una eficacia entre quienes (*inter partes*) lo han suscrito.

Una primera cuestión que se plantea es que la eficacia *inter partes* no sólo produce efectos entre las partes que otorgan un contrato, sino también se extiende a sus herederos, pero no afecta a terceros.

La eficacia del protocolo familiar hay que buscarla mediante su ratificación o adhesión por parte de las siguientes generaciones, a fin de que su contenido contractual les vincule. Cuestión distinta es que, a través de cláusulas testamentarias, se establezca que la donación de acciones o participaciones sociales conlleva la aceptación del protocolo familiar.

Ahora bien, en relación a la conexión entre el protocolo familiar y los pactos estatutarios de la sociedad familiar hay que tener presente el principio de la inoponibilidad a terceros de los acuerdos parasociales no incluidos en los estatutos de la sociedad familiar. En este sentido, el protocolo familiar constituye sin duda un pacto parasocial con respecto a los estatutos socie-

tarios de la sociedad familiar. Por ello, es aconsejable que todos los elementos del protocolo familiar que estén directamente relacionados con los estatutos sociales sean incorporados a estos últimos e inscritos en el Registro Mercantil, a los efectos de que sean oponibles frente a la sociedad y frente a los terceros no firmantes del mismo, familiares o no.

En definitiva, la eficacia del protocolo familiar en el sentido de ser de obligado cumplimiento para todos los miembros de la familia propietaria se puede alcanzar de diversas formas: suscripción en el momento inicial de su redacción, suscripción con posterior mediante la adhesión al mismo, aceptación de herencia que incluye la asunción del protocolo familiar, etc.

#### **4. La vestidura jurídica de la empresa familiar: elección del tipo societario.**

##### **4.1- Introducción.**

En el Derecho de sociedades de capital, a la hora de estudiar la tipología de las sociedades, uno de los criterios clasificadores ha consistido en diferenciar entre las denominadas sociedades abiertas y cerradas. Las primeras, es decir, las sociedades abiertas, se caracterizan por la presencia de tres datos: un capital mínimo, un llamamiento al público para la suscripción de acciones y obligaciones; y la negociabilidad de las acciones e incluso su cotización bursátil. Por el contrario, la denominada sociedad cerrada, es aquella en el que el número de socios es reducido, las condiciones personales de los socios son relevantes y existe una voluntad de permanencia con dicha estructura. Cuando a la expresión sociedad cerrada añadimos de carácter familiar, se quiere significar que la totalidad de los socios o, por lo menos, la gran mayoría están unidos por lazos familiares.

En definitiva, la sociedad cerrada de carácter familiar, es el modelo entorno al cual se articula una polivalencia funcional para dar respuesta satisfactoria a tres cuestiones básicas:

- a) Que los socios propietarios de las acciones o participaciones sociales sólo lo sean aquellos que pertenezcan a determinada familia o familias. Aunque en ocasiones coexisten con otros propietarios minoritarios.
- b) Utilización de los tipos societarios de sociedad anónima o sociedad de responsabilidad limitada, porque tienen incorporado el principio de no responsabilidad de los socios por las deudas sociales.
- c) Estructuración de las reglas de funcionamiento de este tipo societario para adecuarse al rasgo común de sus socios o propietarios: su vinculación familiar. Para ello, se articulan y coordinan los estatutos sociales y el denominado protocolo familiar.

#### **4.2- Preferencia generalizada de los tipos societarios anónima y limitada.**

La sociedad mercantil aparece claramente como la principal forma para organizar una empresa familiar y, en ocasiones, se utiliza el denominado grupo de sociedades. De los distintos tipos societarios regulados en el derecho societario español, la sociedad de capital, bien sea en su variante de sociedad anónima o bien sea en su variante de sociedad de responsabilidad limitada, sobresale como instrumento o vestidura jurídica idónea para lo que venimos denominando sociedad familiar (*versus* empresa familiar). La forma organizativa denominada sociedad de responsabilidad limitada se ha generalizado en el conjunto de las sociedades mercantiles y en la actualidad repre-

senta un 95% aproximadamente de las sociedades mercantiles que se constituyen en nuestro país. También este tipo societario ocupa el primer puesto en relación a las denominadas empresas familiares.

Las ventajas de la sociedad de responsabilidad limitada para dotar de vestidura jurídica a la organización, que es la empresa familiar, se pueden resumir del siguiente modo:

- a) Se trata de un tipo societario que limita la responsabilidad personal del socio al permitirle separar su patrimonio personal del patrimonio empresarial. Es decir, que el socio no responde con su patrimonio personal de las deudas de la sociedad y su único riesgo radica, en caso de fracaso empresarial, en perder la parte de su patrimonio personal que ha aportado a la sociedad de capital. Aunque recientemente en el derecho español se ha incorporado la figura del emprendedor individual de responsabilidad limitada, su poco atractiva regulación, en especial en relación a la responsabilidad por las deudas de la actividad empresarial hace que esta figura sea poco utilizada. A ello hay que añadir que la forma de sociedad de capital permite dotar de un marco jurídico más adecuado a los futuros propietarios familiares. Dicho de otro modo, un empresario individual de responsabilidad limitada podría servir inicialmente para el inicio de una empresa familiar, pero para estructurar adecuadamente la sucesión de las siguientes generaciones necesitamos una estructura societaria. En efecto, la figura de la sociedad limitada permite acoger a una pluralidad de familiares e incluso como minoritarios a terceros no familiares. También la figura societaria posibilita que una parte del patrimonio familiar se integre en una sociedad familiar y el resto en otras inversiones de control mayoritario familiar o no. Es decir, se posibilita con este modelo la diversificación del riesgo empresarial.

- b) La denominada sociedad de capital cerrada, que puede organizarse tanto en una anónima como en una limitada, es la forma de vestidura jurídica que resulta más conveniente para organizar la empresa familiar, en el sentido de reunir o agrupar a varios propietarios de la misma unidos por lazos familiares y con la voluntad de trasmitirla a las siguientes generaciones. La variante de sociedad de responsabilidad limitada frente a la sociedad anónima tiene dos ventajas a destacar. En primer lugar, una mayor flexibilidad en relación al régimen de su funcionamiento; y, en segundo lugar, que el legislador ha previsto y preparado el régimen de la sociedad limitada como sociedad cerrada, mientras que la sociedad anónima ha sido modelada por el legislador como sociedad abierta. No obstante existen algunas peculiaridades o instrumentos de la sociedad anónima que aparecen como muy útiles para la empresa familiar y que no se admiten en la sociedad limitada (así, por ejemplo, el derecho de representación proporcional para la designación de miembros del consejo de administración). A su vez, solo la sociedad anónima puede optar a que sus acciones sean objeto de cotización en los mercados de valores.
- c) Finalmente hay que hacer referencia al subtipo de sociedad limitada denominada *sociedad limitada nueva empresa* que se encuadra en la finalidad de simplificar la creación de nuevas empresas y permite una mayor rapidez y menor coste en su constitución. No obstante, más adelante procedemos a examinar de manera crítica las ventajas e inconvenientes de este nuevo subtipo societario de sociedad limitada como vestidura jurídica de la empresa familiar.

#### 4.3.- Visión crítica de la sociedad limitada nueva empresa.

El término empresa, propio del lenguaje económico y empresarial, es utilizado en la Ley 7/2003, de 1 de abril, de la sociedad

limitada nueva empresa para designar precisamente una modalidad simplificada de sociedad de responsabilidad limitada. En el Derecho comunitario, el concepto de empresa como organización que ejerce una actividad económica ha prevalecido finalmente sobre la referencia al titular de dicha actividad (empresario, sociedad, asociación etc.). Por ello, nos parece adecuada la elección del término que ha elegido el legislador español. En definitiva, la elección del término se inscribe en la tendencia cada vez más fuerte en ese sentido.

En relación al encuadramiento de la sociedad limitada nueva empresa, hay que llegar a la conclusión de que no nos encontramos ante un nuevo tipo societario. La sociedad nueva empresa es una sociedad de responsabilidad limitada, que se quiere reservar a la pequeña y mediana empresa, mediante la simplificación de su constitución para reducir costes económicos y de tiempo; y, en menor medida, flexibilizar también el funcionamiento de la sociedad una vez constituida.

La figura de la sociedad nueva empresa tiene como objetivo estimular y facilitar la creación de pequeñas y medianas empresas, mediante la simplificación en tiempo y costes de la fase constitutiva. Sin embargo, su utilización viene siendo escasa, desde su entrada en vigor, tanto para la creación de pequeñas y medianas empresas como para empresas familiares.

Con carácter general y también extensible a la figura de la empresa familiar, hay varias cuestiones de la regulación especial de la sociedad nueva empresa que constituyen serios inconvenientes para hacer la figura apetecible en el mundo empresarial y son las siguientes:

- Al regular los requisitos subjetivos para ser socios de una sociedad nueva empresa, se establecen dos requisitos: i) El número

de socios inicialmente no puede ser superior a cinco miembros, si bien dicha limitación se aplica únicamente al momento de la constitución de la sociedad; y ii) sólo pueden ser socios de la sociedad las personas físicas, con exclusión por lo tanto, de las personas jurídicas. Esta limitación va a suponer, en el ámbito de la empresa familiar, que no se puede utilizar la figura de otras sociedades como socios de la sociedad familiar.

- La limitación, en orden a poder realizar durante la vida de la sociedad aumentos de capital con aportaciones no dinerarias, constituye una discriminación frente al resto de las sociedades de capital, sin fundamento alguno. En efecto, hubiera bastado con exigir para las aportaciones no dinerarias el informe de valoración de experto independiente, aunque ello supusiera apartarse de la regla general de la sociedad limitada ordinaria, para facilitar la capitalización de la sociedad nueva empresa.
- Establecer una limitación al importe máximo del capital social. Si bien la solución es la transformación de la sociedad nueva empresa en sociedad limitada ordinaria o general.
- En relación al órgano de administración se establece un máximo de cinco administradores, pero se prohíbe la adopción del sistema de consejo de administración. Limitación claramente desfavorable para una organización óptima en el seno de la empresa familiar.
- Finalmente los estatutos orientativos para la sociedad nueva empresa no son nada apetecibles para el supuesto de que se quiera constituir una empresa familiar.

En definitiva, la única ventaja de la nueva figura societaria de rapidez y reducción de costes no nos parece de suficiente peso frente a los inconvenientes anteriormente expresados para el

supuesto de que se quiera constituir una sociedad de empresa familiar.

También hay que hacer mera referencia a otras dos iniciativas del legislador español relacionadas con la facilitación de promover nuevas pequeñas y medianas empresas. Nos estamos refiriendo a la *sociedad limitada de constitución sucesiva* y al *emprendedor de responsabilidad limitada* (Ley 14/2013, de 27 de septiembre, de apoyo a los emprendedores y su internacionalización), figuras que se han regulado para ampliar el campo de apoyo y fomento a las pequeñas y medianas empresas. Ambas figuras, hasta el momento, han tenido en general escasa utilización y aún menos para la sociedad familiar.

## **5. La distinción entre protocolo familiar, estatutos sociales y pactos parasociales.**

### **5.1. Protocolo familiar y estatutos sociales: su relación.**

Los estatutos sociales de una sociedad anónima o limitada constituyen una parte del conjunto de instrumentos idóneos, mediante los cuales se debe planificar adecuadamente las soluciones relativas a la sucesión y al funcionamiento de una sociedad familiar.

En definitiva, hay que distinguir nítidamente entre:

- a) El protocolo familiar destinado a recoger los principios fundamentales reguladores de las relaciones entre la familia o familias propietarias y la empresa familiar.
- b) Los estatutos sociales de la sociedad anónima o limitada familiar que han de plasmar de manera concreta aquellos

principios y pactos del protocolo familiar que afectan al funcionamiento de la sociedad mercantil.

El nexo entre ambos instrumentos debe ser de coordinación, ya que parte de los principios establecidos en el protocolo familiar se han de plasmar de manera concreta y detallada en los estatutos sociales.

A través del protocolo familiar se busca la continuidad exitosa de la empresa familiar regulando la unidad y dedicación de los miembros de la familia en la actividad empresarial de la empresa familiar. Por ello, los estatutos sociales de la sociedad familiar constituyen un elemento esencial del todo que es el protocolo familiar.

Es evidente que, entre las materias propias del protocolo familiar y el contenido de los estatutos sociales, se producen muchas coincidencias y zonas comunes. Por ello, es aconsejable realizar, en primer lugar, el protocolo familiar a modo de principios fundamentales reguladores de las relaciones entre la familia o familias propietarias y la empresa; y luego proceder a redactar los estatutos sociales de manera coordinada con lo establecido en el protocolo familiar.

### **5.2.- Pactos parasociales, pactos estatutarios y protocolo familiar.**

Los denominados contratos o pactos parasociales son aquellos en los que intervienen todos o algunos de los socios de una sociedad, celebrados en el momento de su constitución o bien posteriormente; y cuyo objeto es obligar a los socios contratantes a actuar de un modo predeterminado y en el mismo sentido, en relación con el ejercicio de sus derechos, en la sociedad sobre la cual se proyecta la voluntad de los suscriptores del mismo.

La utilización de alguna o algunas modalidades de contratos parasociales puede resultar aconsejable en el supuesto de que la empresa familiar esté articulada en forma de sociedad mercantil o de sociedad holding familiar, a fin de reforzar la obligatoriedad de determinados pactos del protocolo familiar que no pueden o no quieren ser incorporados a los estatutos sociales.

El contenido de los contratos parasociales es diverso, si bien destacan las modalidades denominadas como sindicato de voto y sindicato de bloqueo. En efecto el contenido de los pactos parasociales es muy diverso: i) pactos que quedan exclusivamente limitados a los que los han suscritos y que no se proyectan sobre la organización de la sociedad y que, en consecuencia, generan obligaciones recíprocas entre los firmantes (permanencia en la sociedad, obtención de liquidez, separación y exclusión de socios , venta o compra conjunta de acciones o participaciones, forma de distribución de dividendos, atribución de derechos de adquisición preferente a socios o extraños, resolución mediante arbitraje de los conflictos entre los firmantes); ii) los pactos que atribuyen ventajas a la sociedad (obligación de cubrir total o parcialmente las pérdidas de la sociedad, realizar aportaciones a fondo perdido, realizar préstamos a la sociedad, dar avales o fianzas a la sociedad, prestaciones accesorias a favor de la sociedad, como no competir); y iii) los pactos cuya finalidad es la propia organización de la sociedad (esencialmente se trata de pactos relativos al funcionamiento de los órganos societarios como la junta general y el órgano de administración, es decir el ejercicio del derecho de voto en la junta general de socios y el reparto de los cargos en el órgano de administración).

A continuación se hace una breve referencia a la noción y contenido de dos tipos o clases de pactos parasociales más frecuentes y más utilizados en la empresa familiar.

### **- El sindicato de voto.**

El sindicato de voto, es un contrato parasocial en virtud del cual dos o más socios, personas físicas o jurídicas, se obligan entre sí o frente a terceros, a no ejercitar el derecho de voto o a ejercitarlo en la junta general de la sociedad, bien por sí o por medio de representante, en el sentido acordado en el sindicato (denominando así al conjunto de socios firmantes del contrato o pacto parasocial que, a su vez, pueden elegir a un representante de todos ellos y que se denomina sindico) , previamente a la celebración de la junta general.

La finalidad esencial del sindicato de voto es influir en las juntas generales para la adopción de acuerdos sociales mediante el ejercicio unificado del derecho de voto. Cuando el sindicato esté integrado por una mayoría de accionistas, la finalidad del mismo es ejercer el control de la sociedad (sindicato de voto de control); mientras que, cuando esté integrado por una minoría de socios, la finalidad del mismo es la defensa frente a los grupos mayoritarios de socios (sindicato de voto de defensa).

En definitiva, el sindicato de voto aparece como un instrumento cuya utilización puede servir apropiadamente para asegurar el control del grupo familiar sobre la sociedad familiar, en la medida en que determinadas cuestiones del protocolo familiar no pueden incorporarse a los estatutos de la sociedad.

El sindicato de voto como instrumento para la empresa familiar tiene en parte, los mismos inconvenientes que cuando se utiliza fuera de la empresa familiar: la escasa eficacia práctica en caso de incumplimiento de las obligaciones por parte de los socios sindicados, porque dicho incumplimiento no puede alegarse válidamente frente a la propia sociedad. Dicho de otra manera, el contrato de sindicato de voto sólo obliga entre las

partes que lo han suscrito, pero no frente a la sociedad. Por ello, en la práctica, se utilizan instrumentos de tutela para dotar de mayor eficacia a los contratos parasociales como: la inserción de una cláusula penal, la sumisión a arbitraje de las controversias e incumplimientos y el recurso a la indemnización por daños y perjuicios en caso de incumplimiento.

Como modalidades indirectas de instrumentar los contratos parasociales en orden a su eficacia práctica, podemos citar, entre otras: la transmisión fiduciaria de las acciones o participaciones sindicadas al síndico; la venta con pacto de retro al síndico; el otorgamiento de poder para ejercitar los derechos sociales al síndico; la aportación de las acciones o participaciones a una sociedad; la constitución de un derecho real de usufructo o de prenda sobre las acciones o participaciones sindicadas, etc.

### **- El sindicato de bloqueo.**

El sindicato de bloqueo es un contrato parasocial en virtud del cual uno o varios socios de una misma sociedad se obligan, durante un período de tiempo determinado, bien a no transmitir sus acciones o participaciones sociales, bien a someter la transmisión de las mismas a determinadas limitaciones como: obtención de la autorización del síndico, derecho de adquisición preferente en favor del resto de los sindicados, exigencia de que en la persona del eventual adquirente concurran o no determinados requisitos de carácter positivo o negativo.

La finalidad del sindicato de bloqueo es la de reforzar la eficacia del sindicato de voto.

Las clases o modalidades más utilizadas de sindicato de bloqueo son las siguientes:

- a) Mera prohibición de transmisión de acciones o participaciones.
- b) Transmisión condicionada a la obtención de una autorización o consentimiento del sindicato, el cual otorgará por acuerdo de la asamblea de los sindicados o por parte del órgano de administración del sindicato.
- c) Derecho de adquisición preferente a favor del resto de los sindicados o de un tercero designado por el propio sindicato.
- d) Transmisión condicionada a que el posible adquirente reúna determinados requisitos de carácter positivo o negativo.

Los pactos parasociales tienen una problemática muy concreta y es la relativa a la denominada ineeficacia externa. En efecto, el ordenamiento jurídico español establece la inoponibilidad frente a la sociedad y frente a los terceros con relación a aquellos pactos que se suscriben fuera de los estatutos de una sociedad de capital. Obsérvese que ya se ha superado la fase histórica en la cual el debate era acerca de si eran legales o ilegales. En la actualidad el debate es acerca de si son oponibles o no frente a aquellos que no los hayan suscrito. En el derecho comparado, especialmente en el de ordenamientos anglosajones, se ha concluido con el reconocimiento pleno de la oponibilidad de los pactos parasociales publicados.

En el derecho societario español, tanto la jurisprudencia más reciente como un sector cada vez más amplio de la doctrina se han pronunciado en el sentido de que cuando se esté en presencia de identidad del sustrato asociativo, es decir cuando los firmantes y obligados al pacto parasocial y los integrantes de la sociedad coincidan, la sociedad no puede considerarse como un tercero ajeno al pacto. Es decir, que el pacto parasocial, no

recogido en los estatutos sociales, será oponible y tendrá eficacia frente a la sociedad en las mismas condiciones que si se tratara de un pacto o cláusula recogida en los estatutos sociales. Obsérvese que no se exige el requisito de la publicidad, es decir que, en el registro mercantil, los estatutos pueden decir una cosa y sin embargo se aplicará el pacto parasocial que establece otra diferente. Es especialmente significativo que la jurisprudencia del Tribunal Supremo se ha pronunciado, en el sentido antes señalado, también en supuestos concretos de pactos parasociales que formaban parte de un protocolo familiar.

Ahora bien, no se puede obviar que, cuando no se produce identidad entre los socios que han firmado el pacto parasocial y los socios de la sociedad sobre la que éste se proyecta, solo la publicidad del contenido del pacto parasocial en un registro público nos va a permitir conseguir su efectividad por el cauce societario. Una posible solución no discutida y aceptada plenamente es dar publicidad total o parcial al protocolo familiar por la vía prevista del registro mercantil (Real Decreto 171/2007). A título de ejemplo muy llamativo, hay que predicar la validez una cláusula estatutaria en una sociedad familiar que estableciera que la sociedad solo reconocerá como socio a la hora del ejercicio de los derechos inherentes a dicha condición a los que sean titulares de acciones o participaciones y firmantes o subscriptores del protocolo familiar.

### **5.3.-Los estatutos sociales como instrumento para la planificación de algunas cuestiones relativas al funcionamiento de la sociedad familiar.**

#### *5.3.1. Introducción.*

Como ya se ha señalado, los estatutos sociales de una sociedad anónima o limitada constituyen una parte del conjunto de ins-

trumentos idóneos para desarrollar una parte significativa de las cuestiones reguladas en el protocolo familiar.

En el momento fundacional de la sociedad o bien en un momento posterior, cuando una sociedad preexistente se convierte en sociedad familiar, es cuando se debe poner especial cuidado en la redacción de las cláusulas estatutarias que, como reglas del funcionamiento corporativo de la sociedad, habrán de regir la vida de ésta. Si bien, los estatutos pueden ser modificados con posterioridad, sucede en ocasiones que la modificación ya no es posible cuando el conflicto ha estallado. Por ello, una buena planificación de las cláusulas estatutarias ha de permitir dar solución racional a los problemas que se puedan plantear con ocasión de la primera sucesión generacional, siendo deseable que se haya planificado también posteriores sucesiones generacionales.

En todo caso, la planificación de las cláusulas estatutarias debe confeccionarse como un traje a la medida y han de desecharse modelos tipo de carácter estándar. Las cuestiones esenciales a las que se ha de prestar cuidadosa atención son las siguientes:

- a) Establecimiento de cláusulas restrictivas a la transmisión de acciones o participaciones sociales que sólo posibiliten el acceso a la condición de socio de aquellos familiares que reúnan determinadas condiciones de vínculo familiar, establecido de acuerdo con la voluntad de los fundadores.
- b) Adecuada regulación de la figura del usufructo de acciones o de participaciones sociales como posible solución para facilitar la sucesión generacional (así, por ejemplo, uno de los progenitores retiene el usufructo y transmite la nuda propiedad a sus sucesores).

- c) Especial atención a la regulación de los derechos de socio individualmente considerados (derecho de información, derecho de representación, derecho de deliberación, derecho de voto, derecho de impugnación, derecho al dividendo, etc) y de los derechos de minoría.
- d) Estructuración de los órganos de gobierno de la sociedad y clara distribución de competencias entre el órgano de administración y la junta general; así como la política de retribución de los administradores.
- e) Establecimiento de unas reglas para la modificación de estatutos que permitan una razonable seguridad para los distintos grupos familiares que se puedan cobijar en una misma sociedad de carácter familiar.
- f) Regulación adecuada de la separación y exclusión de socios como mecanismo último para dar salida a los posibles conflictos entre socios.

### *5.3.2. Cláusulas estatutarias idóneas para la sucesión generacional.*

Precisamente una de las notas características de la sociedad cerrada familiar consiste en regular el régimen de transmisión de acciones o participaciones sociales para evitar la entrada como socios de terceros extraños a la familia o familias que integran el tejido societario.

El régimen previsto en la Ley de Sociedades de Capital es el de la libertad en relación a la transmisión de las acciones. Por ello, cuando la sociedad familiar adopta el tipo de anónima, es necesario articular unas cláusulas estatutarias restrictivas para la transmisión de acciones que sólo posibiliten el acceso a la condición de socio de aquellos familiares que reúnan determinadas condiciones.

nadas condiciones de vínculo familiar. Por el contrario, en el tipo societario de la limitada, el régimen de transmisión de las participaciones a terceros no socios no es libre, aunque resulta aconsejable planificar unas cláusulas estatutarias hechas a la medida para cada tipo de sociedad familiar que permitan dar solución a la sucesión generacional.

En todo caso, las normas societarias contienen una articulación de posibilidades en relación a la transmisión de las participaciones sociales mucho más amplio que la sociedad anónima. Incluso se consideran válidas las cláusulas que prohíben la transmisión voluntaria de las participaciones sociales por actos *inter vivos*, siempre que los estatutos reconozcan al socio el derecho a separarse.

En definitiva, el protocolo familiar deberá regular las cláusulas que modulen el régimen de adquisición de la condición de socio en la empresa familiar y el régimen del usufructo de acciones o participaciones sociales y todo ello deberá incorporarse también a los estatutos sociales; así como coordinarse con los pactos sucesorios o de donación en su caso.

### *5.3.3. El ejercicio de los derechos de socio: de información, de representación y de voto.*

Los derechos de información, de representación y de voto integran las bases esenciales de los denominados derechos políticos o instrumentales del socio, si bien a esta categoría hay que añadir otros derechos (derecho de deliberación, derecho de impugnación, etc.).

#### *5.3.3.1. Derecho de información.*

El derecho de información, tanto en la sociedad anónima como en la sociedad limitada, está concebido de una manera bastan-

te restrictiva. En efecto, el socio individualmente considerado sólo puede solicitar información de los puntos del orden del día de cada junta y obtener copia de los documentos que van a ser objeto de aprobación en la respectiva junta. En las sociedades familiares es aconsejable buscar fórmulas que eleven el listón mínimo previsto en la Ley respecto del derecho de información, para evitar conflictos innecesarios, pero articulándolo de tal manera que no suponga una excesiva carga para los administradores (así, por ejemplo, reconociendo a los cabeza de fila de cada grupo familiar un derecho de información ampliado y a los restantes socios el derecho de información previsto en la Ley).

En la empresa familiar es aconsejable primar el derecho de información especialmente cuando existen segundas y ulteriores generaciones. La finalidad de la potenciación de la información en la empresa familiar es la de evitar la incomprensión de los miembros de la familia o incluso su oposición. Ahora bien, ante el riesgo de que a través de la información sobre determinados aspectos de la sociedad familiar se le pueda ocasionar un daño por un uso negligente o doloso de la misma, somos partidarios de que nuestra propuesta de mayor grado de información se canalice a través de aquellos miembros de la familia y socios que reúnan la condición de ser la cabecera de cada subfamilia. En todo caso, como más adelante se observará, la información completa y constante de la marcha de la sociedad familiar debe de fluir hacia el órgano de gobierno de la empresa familiar (consejo de familia).

En las sociedades limitadas se reconoce, salvo supresión expresa en los estatutos, un derecho de minoría al socio o socios que representen, al menos el 5% del capital social, a examinar en el domicilio social, por sí o en unión de experto contable, los documentos que sirvan de soporte y de antecedente de las cuentas

anuales (en cierto modo, un derecho de examen completo de la contabilidad de la sociedad). Dada la problemática que, en la práctica, está generando la aplicación del citado derecho de examen de la contabilidad, es aconsejable plantearse su supresión en las sociedades familiares y sustituirlo por una auditoría de cuentas anuales, que será voluntaria en aquellas sociedades que no reúnan los requisitos para establecer la auditoría obligatoria, aunque se puede establecer con carácter voluntario.

#### *5.3.3.2. Derecho de representación.*

El derecho de representación permite que cualquier socio se pueda hacer representar en las juntas generales de socios por otra persona. Para evitar la presencia de terceros en las juntas, es aconsejable limitar este derecho a favor exclusivamente de los restantes socios o de determinados familiares que pueden no ser socios (paradójicamente la norma societaria impide prohibir la asistencia del cónyuge en representación del socio).

#### *5.3.3.3. Derecho de voto.*

El derecho de voto constituye el derecho político por antonomasia de todo socio y la Ley de Sociedades de Capital concede, en principio, salvo pacto estatutario en contra, a cada titular de una participación social un derecho de voto, pero es admisible crear participaciones de voto plural y cuyo privilegio consiste, en que teniendo el mismo valor nominal que otras participaciones, tienen mayor número de votos. En cambio para la sociedad anónima, aunque no se admiten las acciones de voto plural, se permite limitar el número de votos a emitir por un solo socio. En ambos tipos societarios se permite crear acciones o participaciones sin derecho de voto, cuyos titulares tendrán derecho a percibir el dividendo anual mínimo que establezcan los estatutos, que podrá ser fijo o variable .Por ello, utilizando las distintas modalidades posibles para el derecho de voto, en los estatutos de cada sociedad cerrada de carácter familiar es

aconsejable optar por el sistema más adecuado a la peculiaridad de cada sociedad familiar.

Al permitirse en la sociedad limitada tanto las participaciones sin voto como las participaciones de voto plural, se va a poder utilizar el instrumento de las participaciones sin voto como un mecanismo tanto alternativo como complementario de las participaciones de voto plural a fin de poder distinguir que socios en la sociedad limitada familiar disponen de un derecho de voto privilegiado frente a otros que, incluso estatutariamente, pueden ser privados de él a través de las participaciones sin voto.

En las sociedades familiares dos son las cuestiones problemáticas principales que se plantean entorno al ejercicio del derecho de voto:

- a) La posible paralización de los órganos de la sociedad cuando los socios están divididos simétricamente en dos grupos familiares que votan de manera diversa. La solución más práctica consiste en articular una salida a la situación de empate generalizado mediante alguna solución arbitral. Para evitar que se produzca el empate en el Consejo de Administración, la fórmula más aconsejable es dotar al Presidente de dicho órgano de voto de calidad dirimente.
- b) Cuando la sucesión generacional se efectúa, aun viviendo todos los fundadores o al menos uno de ellos, se plantea la problemática de que el derecho de voto y generalmente el de usufructo sea retenido por el o los progenitores supérstites. Una solución consiste en crear un derecho de usufructo sobre las acciones o participaciones a favor de los progenitores (para otorgarles el derecho al dividendo) y entregar la nuda propiedad a los sucesores, pero otorgando determinados de-

rechos políticos y especialmente el de voto al usufructuario. La fórmula anteriormente expuesta también resulta aconsejable para supuestos en los que los progenitores quieran transmitir en vida sus acciones o participaciones sociales simultáneamente a la primera y a la segunda de sus generaciones de sucesores.

Una solución alternativa, a la anteriormente propuesta, consistiría en entregar a miembros de la segunda generación acciones o participaciones sin voto, que podrían tener incluso un derecho al dividendo privilegiado o no. Esta solución permite construir un derecho de voto a la primera generación frente a la segunda generación, a la hora de tomar decisiones trascendentales en la sociedad.

Finalmente, conviene destacar, en relación al ejercicio del derecho de voto, que se puede establecer válidamente una regulación diferente cuando se ejercita en la sociedad familiar de cuando se ejerce en un órgano de gobierno de la empresa familiar. En efecto, el derecho de voto en la sociedad familiar no puede realizarse de forma secreta, porque el régimen regulador de las sociedades de capital exige conocer el sentido del voto de cada socio, en orden a permitir o no la posible impugnación del acuerdo de la mayoría por parte de un socio discrepante, y el fundamento de la exigencia de no secreto radica en que solo pueden impugnar los socios que han votado en contra, o han sido privados de su derecho de voto; por lo que es necesario conocer el sentido del voto de cada socio.

Por el contrario, en los órganos de gobierno de la empresa familiar al ser de carácter voluntario su contenido y extensión, es admisible que para todos o determinados asuntos se establezca en el protocolo familiar que el voto será secreto.

En el derecho societario de manera progresiva se ha ido introduciendo una limitación al ejercicio del derecho de voto por parte de los socios. En efecto, se ha considerado que existe un conflicto de intereses en aquellas situaciones en las que una misma persona ostenta cierta capacidad de influencia en dos o más lados de la decisión. Esa es precisamente la situación en la cual un socio puede encontrarse a la hora de ejercer su derecho de voto en la junta general de socios (así cuando un socio vota sobre una cuestión que le afecta directamente, como ocurre en relación a su exclusión de la sociedad). La tendencia en el derecho comparado es la de establecer una cláusula general para los supuestos de conflicto de interés y añadir determinados supuestos concretos y específicos que se van a considerar claramente en situación de conflicto de interés. La técnica ante éstas situaciones es la de privar de manera excepcional al socio de su derecho de voto en los supuestos de conflicto de interés. El derecho societario español se ha decantado por un sistema híbrido consistente en establecer que, a la hora de adoptar determinados acuerdos en la junta general, el socio directamente afectado en conflicto de interés no podrá ejercer su derecho de voto y el acuerdo se adoptará exclusivamente con el voto de los restantes socios no afectados. Y es un sistema híbrido porque permite que, en los restantes supuestos que no figuran en el listado de la norma, se pueda revisar judicialmente el acuerdo si se ha adoptado en claro perjuicio de los intereses de la sociedad o con abuso de la mayoría. Ahora bien, se admite que los estatutos de la sociedad puedan ampliar la lista de supuestos de conflicto de interés que ha establecido como mínima e inderogable el propio legislador.

#### *5.3.4. La junta general de accionistas o de socios.*

La junta general de socios es el órgano societario en el cual los socios ejercitan sus derechos de carácter político, pidiendo y

recibiendo información, aprobando y tomando decisiones (denominados acuerdos sociales por ser jurídicamente atribuidos a la propia sociedad). Su existencia y funcionamiento es obligatoria por imperativo legal.

En la empresa familiar es aconsejable y oportuno potenciar el papel de la junta general, incluso antes de que se produzca el relevo por la siguiente generación, como instrumento de participación de los familiares propietarios.

En definitiva, si las juntas generales de socios se celebran con normalidad y eficacia, los familiares propietarios que no participan en los órganos de gobierno estarán debidamente informados y se evitarán suspicacias y conflictos.

### *5.3.5. Política de retribución de los socios.*

#### *5.3.5.1. Planteamiento de la cuestión.*

En la normativa societaria se nos proporciona una noción de lo que se denomina derecho al beneficio, consistente en el derecho de participar en el reparto de las ganancias sociales que se atribuyen por la Ley genéricamente a los socios. El fundamento del derecho al beneficio constituye la causa del contrato de sociedad. En efecto, el Código Civil al referirse a ésta cuestión, se puede leer de modo expreso “al ánimo a partir entre sí las ganancias”. La finalidad o causa de repartir las ganancias entre los socios se reitera en el Código de Comercio, cuando señala que la obligación de aportar que los contratantes adquieran lo es “para obtener lucro”. Obsérvese que, en ambas nociones legales de beneficio, hay coincidencia entre ambos textos legales que, al haber sido redactados en la segunda mitad del siglo XIX, utilizan unas expresiones que han dejado de utilizarse en la actualidad y han sido sustituidas por las expresiones beneficios, resultados positivos, dividendos, etc. En definitiva, un rasgo

esencial de las sociedades de capital es la de intentar obtener beneficios con el desarrollo de su actividad empresarial y estar destinados de obtenerse a su reparto posterior entre los socios que han aportado el capital.

El derecho del socio a participar en el reparto de las ganancias tiene un doble contenido:

- a) En los supuestos ordinarios, el derecho general a participar en las ganancias se resuelve en el hecho de que, acordado el reparto de beneficios por acuerdo de la junta general, no se puede excluir de su distribución a ningún socio, y tampoco se puede alterar la proporción en que por Ley o estatutos, corresponda disfrutar a cada uno de los socios.
- b) En base al Código Civil y al Código de Comercio, cabe afirmar que la sociedad no puede negarse sistemáticamente a hacer reparto alguno de las ganancias o resultados positivos, concretados por los balances de cada ejercicio, porque tal comportamiento iría contra la finalidad perseguida por los socios al constituirse en sociedad, inmovilizaría los capitales de éstos y haría ilusorio el derecho al beneficio, vaciando de contenido la comunidad de intereses que distingue a una corporación de naturaleza lucrativa, como son las sociedades anónimas y las sociedades limitadas de otro tipo de asociaciones.

Ciertamente, una sociedad anónima o limitada puede constituir reservas voluntarias, sustrayendo al reparto una parte de los beneficios de cada ejercicio, en la medida en que un criterio de prudencia y de protección de los intereses sociales así lo aconseje. Ahora bien, los resultados positivos del ejercicio que se destinen a la constitución de reservas voluntarias deben estar justificados por una necesidad de autofinanciación de la socie-

dad para realizar sus actividades y no es admisible que el único fundamento de tal decisión esté constituido por la voluntad caprichosa de la mayoría de los socios.

Por ello, la casi totalidad de los autores que se han ocupado del problema concluyen con rotundidad que la sociedad no puede negarse sistemáticamente a hacer reparto alguno de las ganancias, privando al socio de su derecho al beneficio; y, cuando dicha circunstancia se produzca, la defensa del socio habrá que buscarla y ampararla en las nociones de ejercicio abusivo o de mala fe por parte de los socios mayoritarios que, con el voto ejercido en tal sentido, nieguen a los socios minoritarios el derecho al beneficio.

En las denominadas sociedades cerradas de carácter familiar, la política de retribución de los socios constituye uno de los ejes fundamentales para evitar conflictividad entre los socios. Un criterio bastante extendido consiste en combinar las retribuciones de los socios de una doble forma: como socios y como directivos de la empresa familiar. Sin embargo, este sistema o criterio suele entrar en crisis con la llegada de las nuevas generaciones, especialmente cuando no todos los socios participan en la gestión empresarial. Por ello, hay que concluir que el diseño de la política retributiva debe hacerse con visión de futuro para poder planificar la problemática diferente que se planteará en esta materia con la llegada de las nuevas generaciones.

#### *5.3.5.2. Reflexiones sobre la regulación de ésta cuestión en el derecho societario.*

En la reforma de la Ley de Sociedades de Capital, a través de la Ley 25/2011, se ha incorporado el artículo 348 bis que establece un derecho de separación, cuando la junta general no acuerde la distribución como dividendo de, al menos, un ter-

cio de los beneficios propios de la explotación del objeto social obtenidos durante el ejercicio anterior y que sean repartibles, siempre que hayan transcurrido cinco ejercicios desde el inicio de las actividades de la sociedad. El ejercicio por parte del socio discrepante de su derecho de separación supone valorar sus participaciones o acciones y rembolsarle la sociedad su valor respecto del patrimonio de la sociedad en ese momento, con la correspondiente reducción de capital.

El derecho de separación del art. 348 bis LSC es aplicable tanto a la sociedad limitada como a la anónima no cotizada.

Mediante la nueva norma societaria es evidente que el legislador ha querido poner coto al problema de la exclusión sistemática del acceso de las minorías a participar en los beneficios; mientras que los mayoritarios vienen obteniendo unos retornos o retribuciones por otras vías (retribución del órgano de administración, contratos vinculados, prestación de servicios, etc.). A nuestro entender, la anterior norma aparece como una solución a los conflictos ya señalados en esta materia, pero es excesivamente rígida a la hora de permitir que las sociedades puedan dotarse de los fondos propios necesarios en su desarrollo. Se corre el riesgo de pasar de la tiranía de la mayoría a la de la minoría.

En primer lugar, procede establecer de manera sintética los presupuestos para la aplicación de la nueva norma societaria:

- a) El plazo de cinco años que se exige se computa desde la constitución de la sociedad. No se trata de que durante cinco ejercicios consecutivos no se hayan repartido dividendos. Es decir, que, a partir del quinto año desde la constitución de la sociedad, se reconoce al socio un derecho al reparto de las ganancias sociales.

- b) La base de cálculo de los beneficios que han de repartirse está constituida por, al menos, una tercera parte de los resultados positivos generados en el ejercicio social cuyas cuentas anuales se aprueban.
- c) La base de cálculo de los beneficios se vincula exclusivamente a los resultados positivos de la explotación del objeto social. Es decir, que se trata exclusivamente de los beneficios o resultados positivos obtenidos en la actividad ordinaria de la sociedad. Por ello, no se pueden incluir en la base de cálculo los denominados beneficios o resultados extraordinarios, las plusvalías que se reflejen en la contabilidad, las reservas de operaciones de restructuración, etc.
- d) Aunque la norma no lo dice, la base de cálculo de los beneficios que se han de repartir serán aquellos resultantes de la actividad ordinaria de la compañía y que sean repartibles, es decir una vez deducidas las reservas y provisiones establecidas en la normativa y en los estatutos sociales.
- e) Finalmente, señalar que el plazo para el ejercicio del derecho de separación es de un mes, a contar desde la celebración de la junta general ordinaria de socios que apruebe las cuentas anuales del ejercicio correspondiente.

Ahora bien, al establecerse en el nuevo precepto que, si no se reparten beneficios, cuando se reúnan los requisitos anteriormente expuestos, al socio discrepante se le reconoce el derecho a separarse de la sociedad, se plantean dudas sobre diversos supuestos, como los siguientes:

- a) Posibilidad de derogación del nuevo precepto por la vía estatutaria. Hay que plantearse acerca de la validez de una cláusula estatutaria que modificara o derogara la referida nor-

ma. A nuestro entender, la cláusula estatutaria debería ser aprobada por unanimidad de todos los socios. En cuanto a su contenido podría ser: modificar el precepto comentado al establecer un porcentaje menor de un tercio, establecer la no aplicación del precepto en determinados supuestos de ausencia grave de liquidez o de financiación de proyectos de inversión, y especialmente para no poner en riesgo financiaciones bancarias en las cuales se exija no repartir dividendos durante el plazo de la financiación externa, etc. Por el contrario, entendemos que la cláusula estatutaria no podría establecer que la sociedad no repartiera nunca dividendos, ya que una cláusula de este tenor vulneraría gravemente uno de los principios fundamentales de las sociedades de capital, cual es el reparto de beneficios.

- b) También hay que plantearse la posibilidad de negar válidamente el derecho de separación al socio discrepante cuando, a pesar del silencio de los estatutos, la sociedad esté en una situación financiera tal que se pusiera en grave peligro su supervivencia en caso de repartir beneficios. Así, en situaciones de iliquidez grave, de pérdida de contratos o de actividades esenciales para la sociedad, etc. Aunque la norma societaria que comentamos reconoce un derecho al socio minoritario de separación, no es menos cierto que a la hora de ejercitarse sus derechos ha de actuar de buena fe y con un deber de leal a la sociedad. Por ello, en determinados supuestos la sociedad podrá no reconocer el derecho de separación y será el socio quién tendrá que demandar a la compañía y esta deberá defender la prioridad del interés general de todos frente a un ejercicio abusivo del socio minoritario. La aplicación rígida de la nueva norma puede poner en riesgo las financiaciones bancarias, para evitarlo entendemos que los socios deberían firmar junto con el contrato de financiación una renuncia de su derecho al reparto de dividendos

mientras dure la financiación externa y a unas consecuencias parecidas nos podría llevar un pacto parasocial que derogase la nueva norma, cuando concurrieran determinadas circunstancias extraordinarias no previstas por el precepto analizado y de contenido rígido (así, una obligación contractual de no repartir beneficios o limitar su cuantía como consecuencia de un contrato de suministro, de distribución, de financiación, etc.; por haberse aprobado previamente por parte de la junta general un plan de inversión que contenga la previsión de no reparto de beneficios hasta que se haya ejecutado parcial o totalmente el mismo).

En definitiva, somos partidarios de regular en derecho a participar en los beneficios de una manera equilibrada entre los intereses de la minoría y los de la sociedad propiamente dicha. Por ello, el precepto societario analizado debe ser modificado a fin de regular de una manera equilibrada y adecuada los distintos intereses que confluyen en una sociedad de capital.

#### *5.3.5.3. Algunos modelos de pactos estatutarios para evitar la conflictividad en relación a este derecho.*

Los tribunales han venido aplicando la doctrina del abuso de mayoría frente a las minorías para anular los acuerdos adoptados en las juntas generales en el sentido de no repartir beneficios y llevarlos a reservas voluntarias. Ahora bien, esta actuación de los tribunales tiene como inconveniente que se limita a anular el acuerdo social de no reparto, pero no se reconoce un derecho al socio minoritario a un reparto concreto y determinado.

En la praxis societaria se vienen utilizando tres tipos de cláusulas estatutarias para encauzar y limitar la libertad de aplicación de resultados por parte de las mayorías en las juntas generales:

- a) El denominado modelo garantista establece la obligatoriedad de un reparto de dividendos con señalamiento de un porcentaje respecto de los resultados que sean legalmente repartibles, después de dotar las reservas legales y estatutarias, hacer las provisiones y demás retenciones legalmente establecidas bien sea con carácter general y, en su caso, en determinados sectores de actividad. Este modelo estatutario es el que ha recogido, en cierta forma, el nuevo precepto. Este modelo tiene como inconveniente la rigidez, ya que puede establecer válidamente un porcentaje mínimo o máximo, pero que una vez incorporado a los estatutos sociales permanecerá invariable mientras no se modifiquen. Es cierto que dota de seguridad al socio individualmente considerado; pero, no es menos cierto, que puede provocar en determinadas situaciones problemas de autofinanciación a la propia sociedad.
- b) El denominado modelo flexible. En esencia este tipo de cláusula estatutaria establece la obligatoriedad de un reparto siempre y cuando se cumpla un presupuesto, generalmente de carácter económico y conexo a las necesidades de autofinanciación en relación con la facturación por la actividad ordinaria o por conexión además a otros parámetros económicos. En realidad, este modelo ha tenido su origen en el pacto contractual que vincula en muchas ocasiones a la sociedad como distribuidor con un fabricante, al exigir este último que, durante la vigencia del contrato de distribución, la sociedad deberá tener unos fondos propios mínimos relacionados con el volumen de facturación o ventas. Ha sido a partir de este modelo contractual con la finalidad concreta de que el distribuidor, a medida que vayan creciendo sus ventas, también aumenten sus fondos propios, que la idea se ha trasladado con los correspondientes ajustes como una cláusula de garantía de reparto periódico de dividendos a cualquier sociedad y en sectores económicos diferentes de la

distribución. Por comparación al modelo anterior, permite su aplicación con la flexibilidad de tener en cuenta en cada ejercicio la situación de evolución y desarrollo económico de la sociedad. En este modelo de pacto estatutario también se puede prever que la aprobación por parte de la junta general, bien sea mediante una mayoría ordinaria o reforzada, de un plan de inversiones (que puede abarcar varios ejercicios económicos) supondrá automáticamente la desactivación total o parcial durante la ejecución del plan de inversiones del reparto periódico de dividendos.

- c) Finalmente, existe el denominado modelo mixto de los dos anteriores. En síntesis, este tipo de cláusula estatutaria garantiza el reparto periódico de beneficios en un determinado porcentaje de beneficios no demasiado significativo y para alcanzar distribuciones más significativas habrá que alcanzar el presupuesto de que los fondos propios mantengan el equilibrio establecido convencionalmente con referencia bien sea al parámetro de las ventas y/o de otros parámetros de carácter económico.

En definitiva, las cláusulas estatutarias propuestas anteriormente tienen como denominador común el restringir la libertad de aplicación de los resultados por parte de la junta general y anticipar y evitar posibles conflictos por causa de la aplicación del derecho del socio a participar en las ganancias sociales.

#### *5.3.6. Las cláusulas de no competencia con la sociedad familiar por parte de los socios.*

Uno de los mecanismos idóneos para impedir la división de una sociedad familiar consiste en establecer unas prestaciones accesorias, admitidas tanto para la anónima como para la limitada, a modo de obligaciones de los socios, consistentes en la

prohibición de realizar el mismo tipo de actividades que viene desarrollando la sociedad familiar. En definitiva, se trata de un instrumento que pretende evitar la escisión o segregación del grupo familiar empresarial.

Dado que las cláusulas de no competencia con la sociedad familiar por parte de socios son difíciles de articular por el riesgo de vulnerar la Ley de Defensa de la Competencia, en ocasiones se articula en el protocolo familiar que una de las causas para no adquirir la condición de socio es la de desarrollar actividades competitivas con la empresa familiar.

#### *5.3.7. Cláusulas de separación y exclusión de socios.*

El derecho de sociedades regula las causas que fundamentan un derecho de separación del socio, tanto en el tipo de anónima como en el tipo de sociedad limitada, fundamentadas en una modificación sustancial del contrato societario. El equilibrio entre los dos intereses merecedores de protección (los socios que quieren continuar y los que no quieren continuar con las modificaciones propuestas), se encuentra al permitir a los primeros la permanencia en la sociedad y a los segundos su separación voluntaria.

Sin embargo, tanto en sede de anónima como de limitada, el listado legal de causas que otorgan un derecho de separación se puede ampliar mediante su incorporación a los estatutos sociales de otras causas de separación distintas de las tipificadas legalmente. Esta es una cuestión que, si se ha previsto en el protocolo familiar, deberá de incorporarse a los estatutos sociales, estableciendo con claridad la/s causa/s de separación estatutarias, modo de acreditarse la concurrencia de la causa, forma de ejercitarse el derecho de separación y plazo para su ejercicio (así, por ejemplo, prever como causa de separación estatutaria

en caso de que una rama o subgrupo familiar dejara de tener representación en el órgano de administración de la sociedad).

En relación al régimen de exclusión de socios o accionistas, también tenemos unas causas legalmente tasadas, que operan como mecanismo de protección de la sociedad frente al socio gravemente incumplidor. Ahora bien, nada impide, como en el caso del derecho de separación, ampliar el elenco legal añadiendo otras causas estatutarias (la jubilación, incapacidad, el comportamiento gravemente ofensivo de palabra u obra por parte de un socio familiar hacia otro/s miembro/s de la familia también socios).

Tanto el ejercicio por parte del socio del derecho de separación como, en su caso, su exclusión de la sociedad supone el reembolso de la parte del patrimonio de la sociedad que corresponde al socio implicado, valorado a valor real a la fecha de su separación o exclusión.

## **6.- Algunas reflexiones sobre el protocolo familiar y el encuadramiento en el mismo de la distinción entre gobierno y administración de la empresa familiar (*versus* sociedad familiar).**

Como ya se ha señalado anteriormente, es habitual encontrar en el contenido del protocolo familiar referencias concretas tanto al gobierno de la empresa familiar como a la administración de la sociedad familiar que desarrolla la actividad empresarial.

A nuestro entender, es conveniente realizar una distinción nítida entre el perímetro del gobierno de la empresa familiar (*family governance*) con respecto al gobierno o administración de la sociedad familiar que es la titular de la actividad económica (*gobierno*

*corporativo o corporate governance*). En efecto, el gobierno de la empresa familiar o gobierno familiar parte de una recomendación o premisa fundamental que es la necesidad de separar la gestión de los asuntos familiares de la gestión empresarial y su objetivo está constituido, a tenor de lo que declaran diversos códigos de buen gobierno de las empresas familiares, por fortalecer y reforzar en el largo plazo los lazos entre los miembros de la familia propietaria y su identificación con la empresa. No existe ni un modelo legal ni un modelo aconsejable único de gobierno familiar, pero si hay coincidencia en las recomendaciones de los códigos de gobierno corporativo para empresas familiares, en su mayoría fruto de la iniciativa de comisiones y asociaciones empresariales, en la conveniencia de estructurar con clara diferenciación tres bloques temáticos: gobierno de la empresa familiar, gobierno corporativo o administración de la sociedad familiar y la responsabilidad social corporativa.

En relación al primer bloque, es decir el relativo al gobierno de la empresa familiar, el instrumento más adecuado y aconsejable es el denominado protocolo familiar, en el cual se recogen los objetivos y valores de la familia y los instrumentos o mecanismos para su desarrollo. En dicho instrumento, que denominamos protocolo familiar, es donde hay que establecer la estructura y regulación optima de la totalidad del patrimonio familiar, así como los órganos para el gobierno de la empresa familiar. Y, no nos cansaremos de repetir, la conveniencia de regular y diferenciar de manera nítida la composición, funciones y competencias reservadas al órgano de gobierno de la empresa familiar con respecto al órgano de administración de la sociedad familiar. Ahora bien, no se puede desconocer que, en una fase inicial e incluso superada esta fase, en muchas empresas familiares hay no solo coincidencia de personas entre ambos órganos sino, lo que es más peligroso, confusión y coincidencia de funciones y facultades.

La organización de la empresa familiar puede realizarse exclusivamente desde una perspectiva societaria mediante sistemas o instrumentos de injerencia familia en la gestión de la sociedad familiar. En la medida en que dichas cuestiones se encuentran reguladas en los estatutos de la sociedad familiar o en pactos parasociales, si se ha dado respuesta completa a las tres preguntas básicas de toda empresa familiar se podría perfectamente alcanzar la finalidad de conservar y poner a disposición de las siguientes generaciones la empresa familiar. Ahora bien, este sistema tiene dos limitaciones, en base a las cuales no resulta tan óptimo como el sistema de articulación de un protocolo familiar. En primer lugar, el denominado sistema de articulación societaria, es decir regulación en los estatutos, puede tener problemas, en relación a determinados pactos necesarios en la empresa familiar, que no tengan cabida en el derecho societario y, en consecuencia, no podrán ser inscritos en el registro mercantil. En esos supuestos queda la solución complementaria a la articulación societaria de los denominados pactos parasociales pero que, en la medida en que no sean inscritos y públicos, no podrán ser oponibles a terceros no firmantes de dichos pactos parasociales , sean miembros o no de la familia propietaria.

Frente al modelo que acabamos de denominar de articulación societaria, tenemos el modelo de protocolo familiar que permite y facilita la creación y regulación de manera coordinada de unos órganos típicamente exclusivamente familiares, como son generalmente la asamblea y el consejo de familia; así como con la debida separación de funciones y facultades el órgano de administración de la sociedad familiar. La ventaja de este segundo modelo, muy recomendado por las asociaciones de empresas familiares y por los códigos de buen gobierno, pero no tan utilizado como se pueda creer, supone poder disponer de dos cauces orgánicos que van a permitir no solo la comunicación entre el ámbito de lo estrictamente familiar y lo propiamente empre-

sarial (societario), sino que utilizando adecuadamente la auto-regulación en ambos planos se va a poder seguir de manera más eficaz las recomendaciones del buen gobierno corporativo y con ello posibilitar un mejor funcionamiento de la empresa familiar, con nítida distinción entre lo familiar y la actividad empresarial.

Por ello, nos ha parecido oportuno y pedagógico examinar a continuación de manera autónoma pero coordinada ambas cuestiones que constituyen el núcleo esencial de nuestro discurso. Es decir, se va a examinar la estructura y problemática del gobierno de la empresa familiar para a continuación proceder del mismo modo con el órgano de administración de la sociedad familiar.





## ❖ **SEGUNDA PARTE. GOBIERNO DE LA EMPRESA FAMILIAR**

### **1. Introducción**

A partir de la distinción entre el gobierno de la empresa familiar y la administración de la sociedad familiar, ha quedado claro que se trata de dos estructuras de gobierno que se proyectan sobre aspectos claramente diferenciados, si bien puede haber coincidencia en alguno de ellos (así, como por ejemplo, el gobierno de la empresa familiar suele tener asignadas funciones de control e impartir instrucciones al órgano de gobierno de la sociedad familiar).

La organización de la empresa familiar, plasmada en su conjunto en el protocolo familiar, debe de contemplar la existencia de dos órganos de gobierno con funciones y competencias claramente diferenciadas. En primer lugar, al órgano de gobierno de la empresa familiar que, entre otras funciones, con relación a la gestión y administración de las actividades empresariales se le suele reservar las funciones de vigilancia, selección de los miembros del órgano de administración, impartir instrucciones y sobre todo aprobar y hacer un seguimiento de los hitos significativos de la actividad empresarial. En segundo lugar, tenemos el órgano de administración de la sociedad familiar, el cual debe constituirse por imperativo legal en toda sociedad de capital (vestidura jurídica generalmente utilizada para la empresa familiar) y al cual las normas societarias asignan las facultades de representación frente a terceros, de gestionar y administrar el patrimonio de la sociedad en orden al desarrollo de las actividades empresariales que figuran en el objeto de los

estatutos de la sociedad. Dicho de manera más sencilla, el órgano de administración se ocupa del día a día de la actividad empresarial, como en cualquier sociedad no familiar; mientras que el órgano de gobierno de la empresa familiar actúa con relación al órgano de administración como un diligente propietario que da instrucciones de carácter empresarial y vigila la actuación del otro órgano.

Precisamente porque en la organización jurídica y económica de la empresa familiar se han reservado funciones de supervisión y control al órgano de gobierno de la misma frente al órgano de administración de la sociedad familiar, se va a proceder a examinar en primer lugar dicho órgano de gobierno de la empresa familiar.

## **2. Los instrumentos para la organización del gobierno de la empresa familiar.**

Los órganos de gobierno de la empresa familiar, como ya se ha señalado anteriormente, son de carácter voluntario y se han de instrumentalizar a través de un contrato marco que hemos denominado protocolo familiar.

Evidentemente no tiene sentido dotar de unos órganos específicos a la empresa familiar si se les van a asignar prácticamente las mismas funciones y competencia que al órgano de administración de la sociedad mercantil. Es por ello, que el órgano de gobierno de la empresa familiar se configura generalmente dotado de unas funciones claramente diferenciadas de la administración de la gestión empresarial cotidiana.

El derecho de sociedades de capital ha evolucionado hacia la configuración de la representación de la sociedad de capital de

cara al exterior con un contenido mínimo e inderogable, es decir que cualquier administrador de una sociedad de capital está dotado de un mínimo de facultades para representar y obligar a la sociedad frente a terceros y que, por seguridad jurídica de los terceros, no tiene eficacia cualquier limitación que se le quiera imponer al mismo. La seguridad jurídica de terceros significa que solo se han de preocupar de negociar y/o contratar con un administrador con el cargo vigente para que la sociedad quede vinculada a través del acto o contrato realizado por dicho administrador. Ahora bien, nada impide que, en los estatutos sociales, se puedan establecer limitaciones a las facultades de los administradores, si bien solo tendrán eficacia en el plano interno societario. Así por ejemplo, si a un administrador se le ha limitado internamente que no puede celebrar contratos por encima de una determinada cantidad sin autorización de la junta general, en caso de incumplir dicha delimitación, el contrato celebrado con un tercero de buena fe vincula a la sociedad, pero el administrador será responsable a nivel interno. La posibilidad de limitar las facultades de los administradores de las sociedades de capital a nivel interno, va a permitir en las empresas familiares establecer algunos tipos de limitaciones a las facultades de los administradores y confiar la autorización que va a necesitar en esos supuestos a alguno de los órganos de gobierno de la empresa familiar.

En relación a los órganos para el gobierno de la empresa familiar, órganos no obligatorios y, en consecuencia, con amplia autonomía para su determinación y configuración, tanto la doctrina como la práctica de la empresa familiar se han decantado por dos tipos de órganos como mínimo y que son:

- Un órgano de carácter informativo y no decisorio, en la mayoría de los supuestos; y que reúne a todos o a la gran mayo-

ría de los miembros de la familia propietaria de la empresa familiar y que es denominado asamblea o junta de familia (obsérvese por la utilización de términos análogos al órgano de la sociedad de capital que reúne a todos los socios). Las funciones más habitualmente asignadas a éste órgano son las siguientes: informar sobre la marcha de la empresa, así como de los planes o hitos significativos que se van a implementar con respecto a la misma; fomentar la cultura de la empresa familiar y especialmente el interés hacia la empresa familiar de las siguientes generaciones; informar sobre la ejecución del protocolo familiar, fomentar el funcionamiento de un foro en el cual los miembros de la familia participen recibiendo información y haciendo propuestas que, aunque no sean decisorias, sean objeto de debate y estudio y, en su caso, sean tenidas en cuenta por el otro órgano decisorio del gobierno de la empresa familiar.

- Un órgano de carácter decisorio, generalmente denominado consejo de familia (en relación a su denominación, también se produce una utilización análoga al consejo de administración) para tomar decisiones relativas a las relaciones entre la familia y la empresa, tales como: establecer los planes de inversión de la sociedad familiar, seleccionar a las personas que han de ser designadas miembros del órgano de administración, vigilancia y control sobre la marcha de la sociedad y la gestión del órgano de administración, aplicar la política de contratación de familiares, de retribuciones de los miembros de la familia (esencialmente la política de dividendos y de retribución de administradores y directivos de la sociedad familiar), defender los derechos de los familiares que no trabajan en la empresa; aplicar las reglas relativas al ingreso o salida de familiares tanto del trabajo como de la sociedad familiar; ejecutar las iniciativas filantrópicas de la familia; poner en marcha los instrumentos para la desactivación o

resolución de los conflictos entre miembros de la familia y/o la empresa familiar; y, en definitiva, aplicar el protocolo familiar en todos sus aspectos.

En la praxis de las empresas familiares también, en ocasiones, se crea un tercer órgano familiar denominado consejo asesor o comité consultivo y cuyas funciones esenciales son las de orientar y aconsejar tanto en el ámbito de las relaciones entre la familia y la empresa, emitir informes en los temas que se les haya dado competencia así como expresar su opinión en determinado tipo de conflictos. La configuración y funcionamiento de éste tipo de órgano de la empresa familiar tiene sentido como instrumento de tránsito entre una fase inicial de la empresa familiar hacia una estructura más profesionalizada. En nuestra opinión, en muchas ocasiones éste órgano puede resultar excesivo, especialmente por su coste a muchas pequeñas y medianas empresas familiares. Por ello, somos partidarios de que los beneficios y costes de éste órgano sean asumidos por más de una y que de ésta forma su coste sea razonable. En ésta línea, no nos cansaremos de propiciar para éste tipo de empresas familiares, los beneficios de compartir éste tipo de asesoramiento entre muchas de ellas y que pueden encauzar perfectamente bien sea por la vía de asociaciones de empresas familiares de carácter general bien sea por la vía de agruparse varias de ellas específicamente para ésta cuestión.

Finalmente, hay que hacer referencia a la denominada oficina familiar, la cual está incluida en las últimas revisiones de las guías y recomendaciones para empresas familiares. Su creación corresponde generalmente al consejo de familia y tiene como finalidad y función esencial aconsejar y orientar en relación a la gestión del patrimonio familiar; adicionándose en muchos supuestos una serie de servicios añadidos para ser ofrecidos con carácter general, pero también con carácter particular a los

miembros de la familia (asesoría fiscal y jurídica, asesoramiento y contratación de seguros, etc.).

### **3- El denominado consejo de familia.**

En nuestra opinión, el órgano de gobierno de la empresa familiar, de carácter decisorio y generalmente nominado como consejo de familia, debería de dar respuesta adecuada a dos cuestiones esenciales en el funcionamiento y gobierno de una empresa familiar. En primer lugar, constituye un elemento esencial en orden a la aplicación cotidiana de todas y cada una de las cuestiones que se hayan recogido en el protocolo familiar como estructura completa de la organización de la empresa familiar, de ahí que sus funciones se puedan sintetizar como el órgano ejecutivo para interpretar en primer lugar y hacer cumplir el protocolo. En segundo lugar, y como cuestión esencial de nuestro discurso, el consejo de familia constituye un órgano muy adecuado para poder aplicar una parte significativa de las recomendaciones de las guías y códigos de buen gobierno para la empresa familiar.

Se trata de aplicar las reglas y recomendaciones de buen gobierno a través de la coordinación de ambos órganos (consejo de familia y órgano de administración de la sociedad familiar). Todo ello con la finalidad de evitar los defectos más habituales en las empresas familiares con relación al consejo de administración de la sociedad y que se pueden resumir en los siguientes: existen para dar cumplimiento a un requisito legal, inoperantes porque rara vez se reúnen; poco efectivos y paralizantes porque delegan responsabilidades propias en la dirección y se suelen entrometer en las funciones propias de la dirección general de la compañía. Hay que recordar que las recomendaciones de buen gobierno para la empresa familiar son: adoptar la forma de órgano de administración colegiado, separar y concretar las facultades entre

el consejo de familia y el consejo de administración, incorporar consejeros independientes y, de manera muy especial y significativa, evitar la concentración de poder en una sola persona.

Pues bien, en base a dos datos significativos, cuales son que al órgano de administración de la sociedad familiar por imperativo legal le corresponde la representación frente a terceros de la compañía y que los socios propietarios pueden impartir instrucciones sobre la gestión, pero sin inmiscuirse en la gestión cotidiana, establecer la frontera entre las funciones de uno y otro órgano resulta posible y necesaria.

En definitiva, en relación a todas las cuestiones relativas a la gestión y administración de las actividades empresariales de la sociedad familiar, proponemos la asignación de funciones y competencias entre ambos órganos del siguiente modo:

- a) Reservar al órgano de administración de la sociedad mercantil todas las facultades y consiguientemente toda la responsabilidad, en relación a la gestión y administración del patrimonio de la misma; así como de las actividades empresariales que desarrollan y que están definidas en el objeto de la sociedad.
- b) Asignar, a través del instrumento que es el contrato marco o protocolo familiar al órgano decisorio del gobierno de la empresa familiar, denominado generalmente consejo de familia, y con relación al funcionamiento empresarial de la sociedad familiar las siguientes facultades: i) seleccionar a las personas de la familia o no que han de integrar el órgano de administración de la sociedad familiar; ii) establecer los hitos de la política estratégica de la sociedad, así como sus planes de inversión; iii) promover la identificación de los riesgos tanto financieros como operativos y estratégicos de la compañía; iv) evaluación del funcionamiento del órgano

de administración con la ayuda de asesores externos; v) ejercer de manera permanente funciones de vigilancia y control sobre la marcha de la sociedad, recibiendo informes del órgano de administración, así como celebrando reuniones con dicho órgano; y vi) ejerciendo como órgano de vigilancia y control permanente del órgano de administración (obsérvese que en la estructura societaria dichas funciones de vigilancia y control están asignadas a un órgano que es la junta general la cual generalmente solo se reúne una vez al año). El consejo de familia no sustituye ni actúa como delegado de la junta general, sus funciones son, entre otras, de vigilancia y control del órgano de administración, pero interactuando de manera permanente y coordinada con dicho órgano societario. Cuestión distinta es que si funciona con eficacia, la junta general se limitará a ratificar el acuerdo con las indicaciones del consejo de familia, ya que no hay responsabilidad para los socios que sigan tales indicaciones.

Finalmente, conviene examinar tres cuestiones directamente relacionadas con el órgano de la empresa familiar y que son: el límite de edad de sus miembros, su retribución y la duración del cargo.

En relación al límite de edad de las personas que integran el órgano de gobierno de la empresa familiar, nos encontramos que los códigos de buen gobierno corporativo no hacen referencia a ésta cuestión y al tratarse de un órgano voluntario no legal, tampoco tenemos ninguna indicación en la normativa. Es significativo que, en las normas de derecho societario, no haya ninguna referencia al límite de edad para desempeñar el cargo de administrador. En la práctica societaria se va abriendo paso muy lentamente la tendencia a establecer un límite máximo de edad como requisito indispensable para poder ser administrador, tendencia que se enmarca en una de carácter más general

en la actualidad para todo tipo de actividades (incluso las de carácter religioso). Por nuestra parte, somos de la opinión de que la edad no debe considerarse un factor negativo en el caso de quienes son llamados a integrar el órgano de gobierno de la empresa familiar. En efecto, la presencia aconsejable de miembros de la familia dotados de prestigio profesional y personal es positiva y si una de sus funciones esenciales es la de actuar a modo de mediadores y de trasmisores de valores a las siguientes generaciones, su presencia está más que justificada. Unos aportaran conocimientos y capacidad y otros autoridad moral. Por el contrario, en relación al órgano de administración sí que opinamos que la edad puede ser una limitación para el desempeño eficaz y permanente del cargo.

Con relación a la retribución de los miembros que integran el órgano de gobierno de la empresa familiar, no existe ningún obstáculo a establecer una retribución adecuada y equilibrada a las funciones y al tiempo que efectivamente dediquen al desempeño del cargo. Ahora bien, consideramos que, las recomendaciones de buen gobierno corporativo relativas a la retribución de los administradores de las sociedades familiares, también deben ser tenidas en cuenta en éstos supuestos.

Con respecto a la duración o permanencia en el cargo de los miembros del órgano de gobierno de la empresa familiar, no vemos ningún obstáculo a que el tiempo de duración de su cargo pueda ser más o menos largo. Ahora bien, cuestión distinta es que, en el protocolo, se haya previsto un sistema de reelección cada cierto tiempo que obligue a quienes han ostentado el cargo a una nueva votación para su reelección. En la praxis de las empresas familiares es frecuente que, a fin de que todas las subfamilias o ramas estén representadas en dicho órgano, se reserve a cada una de ellas la posibilidad bien sea de proponer a quien ha de representarles o bien a un candidato que será objeto de elec-

ción por parte del órgano a que se ha reservado dicha función y que suele ser la asamblea familiar completa o restringida.

#### **4- Algunas reflexiones sobre el gobierno de la empresa familiar.**

A partir de la coexistencia de un órgano de gobierno de la empresa familiar con el órgano de administración de la sociedad familiar, somos partidarios de delimitar claramente las funciones y competencias de cada órgano. A su vez el funcionamiento simultáneo de ambos órganos debe ser de coordinación, comunicación fluida y de colaboración. Por ello, las recomendaciones de buen gobierno de las empresas familiares aconsejan la celebración de reuniones conjuntas y un contacto frecuente y fluido entre los presidentes de ambos órganos.

Más concretamente en relación a la actuación coordinada de ambos órganos hay que hacer referencia al desarrollo de dicha actuación coordinada y que se debe concretar en las siguientes actuaciones:

- En relación a la gestión de administración de la sociedad familiar y más exactamente de las actividades empresariales desarrolladas por la misma, el órgano de administración debe informar al consejo de familia sobre la evolución de la misma, de las propuestas de inversiones relevantes, de las propuestas de reparto de dividendos, de los resultados de los protocolos de identificación de riesgos tanto financieros como operativos y estratégicos; de los informes de evaluación de los miembros de la familia que trabajan en la sociedad familiar; y finalmente sobre cualquier hecho o cuestión significativo que pudiera entorpecer la aplicación correcta del protocolo familiar. Obsérvese que el órgano de administración asume funciones de

información permanente y completa no solo en el ámbito específico de la actividad empresarial, sino también en relación a los aspectos específicos de una empresa familiar.

- Por su parte el consejo de familia debe de ejercer sus funciones de vigilancia y control sobre el órgano de administración de manera permanente y constante; a ello hay que añadir que también deberá proceder al envío de aquellos acuerdos que se hayan de implementar por el órgano de administración y solicitar las consultas u opiniones que puedan precisar dicho órgano de la empresa familiar para el desarrollo y cumplimiento de sus funciones. Obsérvese que, por ejemplo, aunque la decisión última sobre inversiones significativas o incremento del nivel de endeudamiento en la sociedad es una decisión que corresponde en última instancia al consejo de familia, para poder adoptar acuerdo al respecto, la información y opinión del órgano de administración no solo es conveniente sino también imprescindible.

Finalmente, hay que concluir diciendo que la necesaria e imprescindible separación clara de las funciones que ejercen ambos órganos, consejo de familia y órgano de administración, no puede quedar en una mera declaración programática sino que ha de ser efectivamente ejecutada en la práctica. Cuando el consejo de familia sustituye realmente al consejo de administración y, en consecuencia, pasa a gestionar y administrar directamente la sociedad familiar, el riesgo concreto es el de calificar al órgano de la empresa familiar, como administrador de hecho y, en consecuencia, asumir junto con los administradores de derecho, no ejercientes sin independencia ni autonomía, como responsables conjuntos frente a la sociedad, los socios y los terceros acreedores de la sociedad.





## ❖ TERCERA PARTE. ADMINISTRACION DE LA SOCIEDAD FAMILIAR

### 1. Introducción

En relación a la vestidura jurídica de la empresa familiar nos proclamamos partidarios de utilizar la sociedad de capital, bien sea en su tipo de sociedad anónima bien sea en el de sociedad de responsabilidad limitada. La organización jurídica de la empresa familiar, cobijada bajo la forma de una sociedad anónima o de responsabilidad limitada supone que, como consecuencia de haber adoptado esa vestidura jurídica, el cumplimiento de la normativa societaria del tipo elegido.

A su vez la especificidad de sociedad familiar supone que, además del cumplimiento de la normativa societaria reguladora del tipo elegido, será necesario por medio de un contrato marco o protocolo familiar establecer las reglas del funcionamiento de la misma con respeto y coordinación a las normas societarias. Afortunadamente las normas societarias reguladoras de las sociedades de capital no cotizadas dejan un amplio margen a la autonomía organizativa de los socios y ello supone, en el supuesto concreto de empresa familiar, que va a ser posible la implementación de las reglas de funcionamiento de la familia en el seno de una empresa familiar, con vestidura jurídica de sociedad de capital.

A modo de recapitulación, llegados a éste punto del discurso, nos ratificamos en la recomendación de que la vestidura jurídica de una empresa familiar sea una sociedad de capital y de los distintos tipos societarios posibles, nos hemos inclinado por la sociedad de responsabilidad limitada. Por ello, a continua-

ción procedemos a un examen de los aspectos más relevantes del órgano de administración de una sociedad de responsabilidad limitada, con especial atención a aquellas cuestiones que puedan tener especial relevancia para la empresa familiar. Dicho de otro modo, no es objeto de nuestra atención el régimen completo de regulación del órgano de administración de las sociedades de capital y sus especialidades en sede de sociedades de responsabilidad limitada, sino aquellas cuestiones específicas del mismo que puedan tener incidencia positiva o negativa en la estructura y funcionamiento de una empresa familiar.

## **2. Funciones asignadas en el derecho de sociedades al órgano de administración de las sociedades de capital.**

Las normas del derecho de sociedades de capital regulan de manera cada vez más completa y exhaustiva el órgano de administración. El fundamento de que el legislador preste tanta atención a ésta cuestión y se esté en una permanente e inacabada reforma del mismo, se debe a que es el órgano permanente en el funcionamiento de éste tipo de operador económico, concentrando gran cantidad de poder de decisión en la teoría y en la práctica. Por ello, como ya hemos dicho con anterioridad, a partir de 1.992 se inicia una tendencia o movimiento en los países anglosajones que se extiende rápidamente a nivel mundial, en orden a revisar el funcionamiento de los consejos de administración, como consecuencia de escándalos financieros debidos a la ineficacia de los sistemas de control y poca competencia de los propios miembros de dicho órgano de administración colegiada en el ámbito de las sociedades cotizadas. El resultado son los denominados códigos de buen gobierno corporativo para sociedades cotizadas y que posteriormente se trasladan con las debidas especialidades a las sociedades no cotizadas, incluidas las empresas familiares no cotizadas.

En el derecho de sociedades de capital español, nos encontramos que el órgano de administración de una sociedad de responsabilidad limitada tiene asignadas tres grupos claramente diferenciados de facultades:

- a) La representación legal de la sociedad limitada (la sociedad como persona jurídica es una invención humana para reunir patrimonio y actividad de manera diferenciada de sus integrantes) frente a cualquier otra persona natural o jurídica con la que se relaciona en todos los ámbitos, pero especialmente en el plano económico mediante la celebración de todo tipo de operaciones. En definitiva, los administradores actúan como representantes legales de la ficción jurídica que es una sociedad de capital. Por razones de seguridad jurídica de los terceros, los administradores siempre representan a la sociedad sin limitación, mientras que también se puede nombrar representantes voluntarios o apoderados, pero sus facultades se ceñirán a las que figuren en su designa o nombramiento (así, un administrador siempre representa a la sociedad y consiguientemente siempre vincula a la sociedad con un tercero de buena fe; un apoderado solo podrá realizar los negocios jurídicos para los cuales tenga facultades expresas en sus poderes de nombramiento) y solo vinculará a la sociedad si actúa en el límite de las facultades o poderes que se le han otorgado en su nombramiento.
- b) La gestión y administración, en el sentido más amplio, de la totalidad del patrimonio de la sociedad. En efecto, el patrimonio es propiedad de la sociedad y no de los socios (éstos solo con la percepción de la cuota de liquidación o mediante un reembolso de capital pueden recibir la parte que les corresponde del patrimonio social). Ahora bien, como la sociedad es una ficción jurídica, alguien se tiene que responsabilizar de su gestión y administración y a tal efecto dicha función

está asignada legalmente a los administradores. Dentro de las facultades de gestión y administración están comprendidas las facultades de realizar las actividades empresariales que forman parte del objeto de la sociedad. Es decir, que se atribuye a los administradores la facultad de realizar para la sociedad las actividades empresariales utilizando a tal fin el patrimonio de la sociedad.

- c) Finalmente, el órgano de administración de la sociedad de capital, precisamente por su condición de órgano permanente, es a quien se le asignan funciones de tipo organizativo y corporativo con relación al otro órgano de la sociedad que es la junta general de socios y también con relación a los propios socios. Dicho de otro modo, el órgano permanente es quien tiene la competencia para convocar y hacer posible el funcionamiento del órgano no permanente (junta general). A su vez, los administradores son quienes tienen asignadas las funciones de cumplir y hacer cumplir los estatutos de la sociedad a los socios; así como impulsar y hacer cumplir todas las normas y obligaciones legales que incumben a la propia sociedad, a sus órganos y a sus socios.

### **3. Sobre la conveniencia de separar el gobierno de la empresa familiar y la administración de la sociedad familiar.**

Sobre ésta cuestión ya nos hemos pronunciado anteriormente y nos ratificamos, en el sentido de que la recomendación de separar de manera nítida las funciones de gobierno de la empresa familiar con respecto de las funciones del órgano de administración de la sociedad familiar, se fundamenta en que se trata de ámbitos diferentes y para evitar riesgos inherentes en los supuestos de confusión entre ambos órganos.

#### **4. Sobre los modos de estructurar el órgano de administración de la sociedad familiar.**

El derecho societario español solo admite cuatro de las cinco posibilidades o modos para estructurar el órgano de administración de la sociedad familiar. En efecto, el órgano de administración de una sociedad de capital y más exactamente del tipo de sociedad limitada puede y debe adoptar alguna de las siguientes formas o modos:

- Órgano unipersonal, cuando la gestión y representación social se confía a una sola persona física o jurídica.
- Órgano pluripersonal, de funcionamientos solidario, es decir que cada miembro tiene plenas facultades de gestión y representación.
- Órgano pluripersonal, de funcionamiento mancomunado, es decir que han de actuar y ejercer sus facultades tanto en la representación como la gestión de manera conjunta.
- Órgano pluripersonal, de funcionamiento colegiado, exigiéndose en éste supuesto un ejercicio de las facultades del órgano de administración mediante la adopción de acuerdos colectivos con unanimidad o mayoría y recayendo las facultades de representación en la totalidad de los miembros. Ahora bien, para flexibilizar y agilizar el funcionamiento de este sistema se puede delegar de manera permanente todas o algunas de las facultades del órgano de administración, salvo las de supervisión, formulación de las cuentas anuales, así como la rendición de cuentas ante la junta general y, en definitiva, una serie de materias reservadas por las normas societarias exclusivamente para su ejercicio al órgano de administración colegiada.

El denominado sistema dualista o germánico (consejo de vigilancia y directorio) supone un claro deslinde de competencias entre un órgano de supervisión (denominado comisión de vigilancia) y un órgano de gestión cotidiano y permanente respecto de la actividad empresarial de la sociedad (directorio). Este sistema de estructurar el órgano de administración de una sociedad de capital se haya muy extendido en el derecho comparado y especialmente en el entorno europeo. La función general de supervisión de la gestión, que supone un control retrospectivo pero también preventivo, es atribuida al consejo de vigilancia, el cual acumula la facultad de nombrar y cesar a los miembros de la dirección, así como convocar la junta general de socios, aprobar el reglamento de régimen interno de la dirección, revisar y aprobar las cuentas anuales, como competencias que nos interesan destacar. Mientras que a la dirección le compete la gestión de las actividades empresariales de la sociedad.

Por ello, a la vista de éste sistema o modo de organizar la administración de una sociedad de capital, nos parece oportuno señalar que el mismo contiene elementos positivos que pueden ser aprovechados en una sociedad familiar. En efecto, sin dejar de cumplir las normas societarias españolas, se ha de dotar a la sociedad familiar de un órgano de administración mediante uno de los cuatro sistemas de la lista cerrada que recogen dichas normas y, en paralelo, dotar y atribuir al órgano de gobierno de la empresa familiar (consejo de familia) de algunas de las funciones que hemos visto que están atribuidas al consejo de vigilancia en el denominado sistema dual (evidentemente no se podrá atribuir al consejo de familia aquellas facultades del órgano de administración que el derecho societario español ha reservado de manera exclusiva y excluyente para el mismo, como por ejemplo la formulación de las cuentas anuales). Nuestra recomendación también incluye, en función del tamaño de la sociedad familiar y de la evolución en el tiempo de la misma,

que el órgano de administración sea preferentemente el sistema de consejo de administración.

## **5. Sobre la necesidad de administración estable de la sociedad familiar**

Procede en éste momento poner de relieve que una de las enfermedades más frecuentes y habitual en las empresas familiares es la falta de conocimiento y capacidades de su órgano de gobierno, lo cual se traduce en un escaso e inoperante control sobre la dirección y también se suele producir situaciones de parálisis como consecuencia de que sus miembros, en lugar de delegar responsabilidades en el equipo directivo, tienden a imponer sus ideas . A ello hay que añadir que muchas empresas familiares están mal gobernadas por ser sus órganos de gobierno meros foros de representación e información familiar.

Una solución o remedio a estas situaciones de mal gobierno de la empresa familiar es la de separar la propiedad de la gestión empresarial. Ahora bien, no es aconsejable precipitarse y adoptar soluciones generalistas que, aunque en la mayoría de los supuestos han producido un efecto beneficioso, no en todos los supuestos dan el resultado esperado. En las empresas no cotizadas, tanto si tienen una naturaleza familiar como si no, la separación de propiedad con respecto de la gestión empresarial es una de las recomendaciones más apoyadas por la doctrina, pero no es menos cierto que en este tipo de sociedades la conjunción de propiedad y asunción directa de la gestión empresarial, ha producido en la mayoría de ellas un éxito empresarial que puede verse amenazado por el riesgo de que la desaparición del propietario y gestor pueda poner en peligro la buena marcha económica. Por ello, cualquier recomendación de gobierno estable de la empresa familiar debe de basarse en una búsqueda

de soluciones de recambio a medio y largo plazo para asegurar una estabilidad en el gobierno de la empresa familiar.

Al analizar el funcionamiento real de las sociedades familiares se ha comprobado como una de las deficiencias más graves está constituida por el desconocimiento, por parte de los designados para el cargo de administradores, de los deberes propios del cargo, así como la escasa dedicación tanto a la formación como al desempeño del cargo. Por ello, hay que insistir en la formación, como mínimo, respecto de las funciones y deberes de los administradores y, en la medida de lo posible, en la formación para profundizar en la capacitación gerencial. La incorporación al órgano de administración de expertos en la dirección empresarial es una solución adecuada, cuando los miembros de la familia aún no han adquirido dicha capacidad. También es aconsejable la opción alternativa de designar a un director experto, pero en éste supuesto no se alcanzará el objetivo buscado si no se escuchan sus consejos y propuestas. Ahora bien, la necesidad y obligación de conocer adecuadamente los deberes inherentes al cargo de administrador no desaparecen, aunque se incorporen al órgano de administración expertos directivos.

La necesidad de un órgano de administración estable y adecuada en la sociedad familiar exige que sus integrantes estén adecuadamente preparados para cumplir la normativa de sus deberes y la progresiva implantación de las recomendaciones de buen gobierno corporativo.

## **6. Algunas reflexiones sobre la administración de la sociedad familiar.**

La aplicación de los principios de buen gobierno a las sociedades familiares que se han formulado hasta el momento presen-

te, así como la aplicación práctica que defendemos por nuestra parte, exigen la redacción o existencia de dos instrumentos jurídicos que son el protocolo familiar y los estatutos de la sociedad familiar. Entre ambos instrumentos debe de existir por supuesto coordinación, pero también una cierta jerarquización a favor del protocolo familiar, toda vez que es en este instrumento donde se han de diseñar y plasmar el conjunto de los principios generales del funcionamiento presente y futuro de una empresa familiar.

Cuando nos trasladamos a la parte relativa al gobierno de la empresa familiar y el órgano de administración de la sociedad familiar (*versus* empresa familiar), una primera y fundamental recomendación es la de separar nítidamente las funciones y facultades que se vayan a atribuir a cada uno de éstos dos órganos.

Una segunda recomendación, la constituye la advertencia de que los miembros de uno y otro órgano no deben inmiscuirse en la toma de decisiones del órgano del que no son miembros. Ahora bien, en los supuestos legítimamente posibles de que una misma persona tenga la condición de miembro de ambos órganos, su actuación deberá estar presidida por el principio de que adopte sus decisiones de ejercicio de sus facultades con libertad de criterio o juicio e independencia respecto de instrucciones u opiniones de otros miembros. Dicho de otro modo, una persona que ostenta la doble condición de miembro de ambos órganos, cuando ejerza como tal en uno de ellos tiene la obligación de actuar con libertad de criterio y no ser una correa de trasmisión de los miembros del otro órgano.

Y una tercera y última recomendación es que, aunque seamos partidarios del sistema de consejo de administración para la sociedad familiar, no apoyamos su introducción forzada si los

miembros de la familia propietaria no hacen suya la idea y están dispuestos a utilizarla de manera eficiente y real. Por ello, somos partidarios de combinar la dimensión de la sociedad familiar junto con una introducción gradual de ésta recomendación, a fin de que su incorporación sea plenamente aceptada a partir de un grado de comprensión razonable.



## ❖ CUARTA PARTE. CUESTIONES PROBLEMATICAS DE LA ADMINISTRACION DE LA SOCIEDAD FAMILIAR: DESIGNACION DE ADMINISTRADORES, RETRIBUCION Y RESPONSABILIDAD.

### **1. Algunas ideas introductorias sobre el órgano de administración de la sociedad familiar y su problemática.**

Como ya hemos concretado en la parte introductoria del discurso, el núcleo esencial del mismo está constituido por el binomio gobierno de la empresa familiar y administración de la sociedad familiar. Precisamente porque una de las dos partes del binomio es la administración de la sociedad familiar, nos ha parecido necesario revisar aquellas cuestiones problemáticas que afectan al órgano de administración y de manera específica en el contexto de la empresa familiar y que resultan esenciales en el seno del funcionamiento de las empresas familiares.

Nos vamos a referir a las siguientes cuestiones: la designación de los miembros del órgano de administración de la empresa familiar con especial atención a su interrelación con el gobierno de la empresa familiar; la retribución de los miembros o integrantes del órgano de administración de la sociedad familiar, cuestión ésta de permanente actualidad en la empresa familiar y recientemente reformada en profundidad en el derecho de sociedades español para las sociedades de capital no cotizadas; y los deberes de conducta y el régimen de responsabilidad de los administradores de las sociedades familiares, también reformado recientemente en el derecho de sociedades de capital.

## **2. La designación de los miembros del órgano de administración de la sociedad familiar. Especial atención a la interrelación con el gobierno de la empresa familiar.**

### **2.1- Recomendaciones de buen gobierno corporativo y nombramiento de los miembros órgano de administración de la sociedad familiar.**

La cuestión relativa a la designación de los miembros que han de integrar el órgano de administración en la sociedad familiar resulta de capital importancia a los efectos de fortalecer la independencia y autonomía de sus miembros frente a los socios familiares. Todo ello, sin perder de vista la recomendación de los principios de gobierno corporativo de preparación adecuada de los mismos para el ejercicio del cargo y prever y evitar los posibles conflictos de interés.

En la empresa familiar que ha adoptado la vestidura jurídica de sociedad de capital, de acuerdo con la normativa reguladora de este tipo de sociedades, la designación de los administradores, como en cualquier sociedad de capital, corresponde a la junta general. Ahora bien, la realidad es otra en el caso de las empresas familiares. En efecto, la gran mayoría de las mismas tienen un órgano de administración unipersonal y en el caso de estar constituido por más de una persona no se suele adoptar el modelo de órgano colegiado. La concentración de poder en una sola persona es el modelo más extendido, debiendo añadirse que, en relación al capital, también se produce una concentración en una o pocas personas de las familias. En definitiva, en la generalidad de las empresas familiares se suele concentrar la propiedad del capital y el poder de gobierno en una persona.

La aplicación de los principios de gobierno corporativo a las sociedades no cotizadas y especialmente a las sociedades fami-

liares se ha de realizar de manera flexible y por etapas a partir de una serie de circunstancias que hay que tener en cuenta en estos supuestos y que son:

- a) En primer lugar, la dimensión de la sociedad familiar. Dado que todos los códigos y recomendaciones de buen gobierno corporativo ponen énfasis en la introducción del sistema de consejo de administración, es evidente que no se puede aplicar ni a los empresarios individuales ni a pequeñas sociedades familiares (recuérdese que al subtipo de sociedad limitada nueva empresa se le prohíbe expresamente la posibilidad de dotarse de consejo de administración). Por ello, la incorporación de los expresados principios de gobierno corporativo debe hacerse de forma gradual. Existen recomendaciones que, en el supuesto de no haberse implementado el órgano de administración colegiado de la sociedad, proponen la creación de un consejo asesor como figura de tránsito cuya actuación es la de asesorar en la toma de decisiones de gestión.
- b) La flexibilidad en la aplicación de los principios del buen gobierno corporativo a las sociedades no cotizadas exige tener en cuenta determinadas circunstancias de la misma como son la dimensión, el tipo de actividad y el tiempo de desarrollo de la misma; y a partir de los expresados datos o circunstancias se trata de una implementación gradual de las recomendaciones establecidas en las guías y códigos de buen gobierno.

En el supuesto de que una sociedad familiar adopte el sistema de consejo de administración, bien sea en su fase constitutiva o bien sea más adelante, una de las recomendaciones más necesarias para la empresa familiar es la de evitar la fuerte concentración de poder de gestión en una sola persona. La recomen-

dación a éste respecto es la de que los cargos de presidente y primer ejecutivo sean ocupados por personas distintas. Ahora bien, cuando el tamaño de la sociedad familiar sea un obstáculo a seguir dicha recomendación, se aconseja con flexibilidad atribuir a un consejero independiente la función de coordinador con los otros consejeros técnicos, siempre que éste último supuesto se dé.

En la sociedad familiar el nombramiento de los miembros del órgano de administración se puede contemplar desde cuatro supuestos generalizados de designación y que tenemos que relacionar con la existencia o no de protocolo familiar. Estos supuestos son:

- a) En una fase inicial y aún sin protocolo familiar, el socio único o mayoritario se designa a sí mismo como administrador único; si bien en ocasiones otorga poderes de actuación más o menos amplios algún otro miembro de la familia o empleado para que pueda substituirle en su ausencia, pero siempre bajo su control.
- b) En una segunda fase en el tiempo es cuando se plantea en la sociedad familiar adoptar el sistema de consejo de administración, con independencia de la existencia o no de protocolo familiar.
- c) A partir de que la empresa familiar se ha dotado de un protocolo es cuando, en ejecución de éste, se generaliza la adopción del modelo de órgano de administración colegiado para la sociedad familiar. Sin embargo aun adoptando el modelo de consejo de administración, es muy frecuente que o bien el órgano no se reúna y no sea operativo o que reuniéndose su labor y competencia sea escasa, porque hay una concentración de poder y de facultades en un consejero delegado que

desarrolla la gestión empresarial sin demasiado control del órgano de administración.

- d) Solo cuando la sociedad familiar ha alcanzado una madurez en la ejecución del protocolo familiar y muy especialmente cuando la segunda generación se ha incorporado, encontramos supuestos de órgano de administración colegiado que desarrolla sus funciones como tal, aunque muchas de las recomendaciones de buen gobierno corporativo aún no se ha implementado. Nos referimos a la constitución de comisiones especializadas de control; así como a la presencia de consejeros independientes y/o expertos independientes en el órgano de administración.

## **2.2. Las cláusulas delimitadoras del acceso al cargo de administrador.**

En las sociedades de capital pueden ser designados administradores de las mismas cualquier persona física o jurídica. Ahora bien, a excepción de disposición contraria en los estatutos, para ser nombrado administrador no se requiere ostentar la condición de socio. Por el contrario, en la sociedad limitada nueva empresa la condición de socio es requisito ineludible para ser administrador, tampoco se admite como administrador a una persona jurídica (como ya hemos criticado con anterioridad ésta vestidura jurídica es poco aconsejable para una sociedad familiar).

El derecho societario comparado y el español dejan un amplio margen de libertad a la hora de configurar los requisitos de las personas que pueden acceder al cargo de administrador o consejero. El citado régimen de libertad permite, en el supuesto de las sociedades familiares, poder hacer trajes a la medida a la hora de establecer las reglas o condiciones para ser designado miembro del órgano de administración.

Aunque es en los estatutos sociales donde se ha de modular y establecer los requisitos objetivos para acceder a la condición de administrador, no es menos cierto que ésta es una cuestión que puede y debe regularse de manera coordinada en el protocolo familiar. En todo caso, se ha tratar de requisitos de carácter objetivo, en el sentido de que se van a exigir en todos los supuestos, ya que no es posible admitir la concurrencia de condiciones establecidas específicamente para ser reunidas solo por determinadas personas, ya que ello vulneraría el derecho de las minorías a poder designar miembros del órgano de administración. Entre los requisitos objetivos más frecuentemente utilizados hay que hacer referencia a los siguientes: tener la condición de socio e incluso una determinada antigüedad mínima como tal, tener un límite y/o máximo de edad, una determinada titulación académica y/o experiencia profesional, ser titular de un determinado porcentaje de acciones o participaciones en el capital social, tener la condición de trabajador de la sociedad e incluso la pertenencia a una determinada rama familiar, etc.

Entre el tipo de sociedad anónima y sociedad de responsabilidad limitada, en orden a la designación de miembros del órgano de administración, hay que poner de relieve una significativa diferencia entre ambos tipos. En efecto, en ambas sociedades es la junta general el órgano societario que con carácter general tiene la competencia para designar por acuerdo mayoritario a los miembros del órgano de administración. Sin embargo, en la sociedad anónima existe la posibilidad de utilizar el sistema de la designación directa mediante la representación proporcional, sin someterse al acuerdo mayoritario de la junta general, que permite al socio o grupo de socios que se agrupen para ejercer éste derecho designar directamente en el órgano de administración colegiado el número de consejeros proporcional a su participación en el capital social. Este mecanismo no está admitido en el régimen de la sociedad limitada, pero no es me-

nos cierto que en la práctica se han venido utilizando alternativas para conseguir un resultado análogo (así atribuyendo a determinadas participaciones, de forma sucesiva, un voto preferente o plural para la designación de un número determinado de consejeros). Hay que criticar que el sistema de designación directa (representación proporcional) no se permita en la sociedad limitada, obligando a buscar alternativas para alcanzar un resultado semejante. Tampoco en la sociedad limitada, al contrario que en la sociedad anónima, no se permite el sistema denominado de cooptación para designar a los miembros del consejo de administración, cuando se produce alguna vacante y provisionalmente se nombra sustituto por el propio órgano de administración de entre los socios.

Finalmente hay que hacer referencia a que es muy común en los protocolos familiares establecer el derecho de cada rama familiar a designar un determinado número de consejeros. Es el denominado pacto parasocial cuya finalidad es la propia organización de la sociedad familiar y en éste supuesto el reparto de cargos en el órgano de administración.

### **2.3. La interrelación entre el órgano de administración y el órgano de gobierno de la empresa familiar.**

En línea con nuestra recomendación de dotar a la empresa familiar de un contrato marco o general y que se denomina protocolo familiar y un contrato satélite o de ejecución del general que es el contrato de la sociedad mercantil con sus estatutos, hay que predicar, una vez más, la necesaria coordinación entre ambos.

En efecto, será en el protocolo familiar donde se haya optado por un tipo de vestidura jurídica concreta para la sociedad familiar y en los denominados pactos entre socios familiares en

régimen de acceso al cargo de administrador o consejero. Pues bien, dichas cuestiones deberán de reproducirse en los estatutos de la sociedad, ya que en caso contrario, es decir de estar exclusivamente regulados en el protocolo familiar, solo tendrían una eficacia entre los firmantes de éste contrato marco, pero podrían ver restringida su aplicación en el seno de la sociedad familiar frente a socios no firmantes del protocolo familiar.

### **3. La retribución de los administradores de la sociedad familiar.**

#### **3.1. Principios esenciales en relación a la retribución del órgano de administración de la sociedad familiar.**

Mucho se ha discutido en los últimos tiempos, tanto doctrinal como jurisprudencialmente, sobre el régimen de remuneración de los administradores en las sociedades de capital. Las distintas leyes en materia tributaria, de seguridad social y societaria, así como sus sucesivas reformas han fomentado el debate sobre las obligaciones de los administradores en general y sobre los consejeros delegados en particular, en atención a la compatibilidad o no con una relación laboral de alta dirección, a la fiscalidad de sus retribuciones y a la obligatoriedad de que dichas retribuciones sean o no aprobadas en junta general o reflejadas en los estatutos sociales.

Ahora bien, el régimen de retribución se regula con un criterio de gratuitad, salvo disposición estatutaria contraria que establezca el sistema de retribución expreso. Excepcionalmente en la sociedad limitada nueva empresa la gratuitad u onerosidad del cargo de administrador dependerá de aquello que decida la junta general, incluida la forma y la cuantía de la retribución.

En cuanto a la forma de la retribución, esta puede consistir en una asignación fija, dietas de asistencia, participación en beneficios, retribución variable con indicadores o parámetros generales de referencia, remuneración en acciones o vinculada a su evolución, en los sistemas de ahorro o previsión que se consideren oportunos, etc. Ahora bien, la lista de forma o sistemas de retribución de administradores que recogen las normas societarias no es cerrada, sino abierta a cualquier otra modalidad inventada o por inventar. En todo caso, es presupuesto inexcusable que figure perfecta y claramente configurada en los estatutos sociales, si bien habrá que respetar las reglas de la retribución de los administradores establecidas en las normas de sociedad de capital, (así, por ejemplo, en el caso de remuneración mediante de participación en beneficios). Dicho de otra manera , las normas societarias han establecido un sistema jerarquizado para limitar o encauzar la retribución de los administradores: en primer lugar, es necesario haber recogido de manera expresa la forma o sistema retributivo en los estatutos sociales; en segundo lugar, en determinadas modalidades de retribución , las normas societarias han marcado unos límites y cuando se deja el sistema retributivo a la decisión del consejo de administración, en el caso de los consejeros delegados, la junta tiene la posibilidad de limitar la capacidad de decisión de éste órgano de administración si ha establecido unos criterios de política retributiva para dichos ejecutivos.

### **3.2. Las recomendaciones del buen gobierno corporativo materia de retribución de administradores y su aplicación a la sociedad familiar.**

Los códigos y las guías de buen gobierno corporativo prestan especial atención a la retribución de los administradores. En los principios generales de buen gobierno en relación al órgano de administración se incide de manera especial en la capacitación

de sus miembros, la frecuencia de sus reuniones y la retribución de los mismos. La problemática relativa a las remuneraciones de los administradores en general y especialmente con relación a las sociedades familiares, debe tener como finalidad atraer, retener y motivar a las personas más idóneas para desempeñar el cargo. Se trata de una finalidad que se ha de objetivar en la medida de lo posible y ello supone eliminar todo elemento subjetivo a la hora de designar, mantener y retribuir a los administradores.

Las recomendaciones de buen gobierno corporativo en materia de retribución distinguen entre consejeros no ejecutivos y ejecutivos. En relación con los primeros se advierte de los riesgos cuando se trata de retribuciones basadas en acciones u opciones sobre acciones que pueden poner en tela de juicio la independencia de los mismos. Mientras que para los consejeros ejecutivos las recomendaciones son que la retribución se vincule a los resultados de la sociedad y la conveniencia de buscar un equilibrio entre los componentes fijos y variables de la misma.

Cuando se aborda el tema de la retribución de los administradores en el seno de la empresa familiar nos encontramos con tres supuestos patológicos: importe de la retribución muy por encima de mercado, ausencia casi total de dedicación al cargo y falta de preparación y capacitación mínima. Estos tres supuestos pueden darse por separado o conjuntamente y, en muchas ocasiones, solo afectan a alguno de los administradores de la sociedad familiar, pero no a los restantes. Procedamos a examinar cada uno de ellos.

Con anterioridad a la reforma de la ley de sociedades de capital de 2014, en materia de retribución de administradores, se podían sintetizar los principios del siguiente modo:

- Que el cargo de administrador en las sociedades de capital es gratuito, a menos que los estatutos sociales establezcan lo contrario.
- Exigencia de que el sistema de remuneración deberá constar en los Estatutos Sociales con determinación concreta del sistema o procedimiento de cálculo y fijación de la retribución.
- Libertad de sistema de remuneración y también libertad de cuantía, si bien con limitaciones en algunos sistemas. Ahora bien, éste principio con ocasión de la reforma se ha visto no solo modificado sino limitado con carácter general para cualquier sistema o forma de retribución.

En efecto, la reforma ha incorporado un conjunto de criterios en orden a encauzar y limitar la cuantía de la retribución de los administradores: proporción razonable con la importancia de la sociedad, la situación económica que tuviera en cada momento y los estándares de mercado de empresas comparables; orientado a promover la rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo de la sociedad; así como incorporar las cautelas necesarias para evitar la asunción excesiva de riesgos y la recompensa de resultados desfavorables. Obsérvese que se han incorporado un conjunto de criterios indeterminados y de incierto contenido jurídico. En efecto, sólo el criterio relativo a la situación económica que tuviera la sociedad en cada momento es de carácter objetivo. No obstante, llama la atención que la búsqueda de una mayor transparencia y control de la remuneración de los administradores reforzando la competencia de la junta general, se ha traducido en una exigencia exclusivamente a nivel del importe global de la retribución del órgano de administración, pero no se exige trasparencia a nivel individual (en efecto en las cuentas anuales solo se exige expresar la cuantía total que percibe el conjunto de los administradores y no por cabezas).

Los consejeros que realicen funciones ejecutivas deben celebrar obligatoriamente un contrato con la sociedad que recoja sus facultades y de forma exhaustiva el sistema de remuneración por tales funciones (remuneración distinta de la correspondiente a su condición de administradores).

Las sociedades cotizadas deben aprobar una política de remuneraciones de los consejeros, que debe comprender la remuneración de los mismos por su condición de tal y por el desempeño de funciones ejecutivas, que debe ser aprobada por la junta general por un plazo de 3 años. Por el contrario, en las sociedades de capital no cotizadas, la aprobación por la junta general de una política de retribuciones es optativa.

El cambio tan significativo, en materia de cuantía de retribución de los administradores, con la sustitución del principio de libertad de cuantía por el de un régimen general de limitación a la cuantía en función de las circunstancias concretas de cada sociedad, va a provocar graves problemas en las sociedades familiares en las cuales, es frecuente, que uno o varios administradores perciban, aunque realicen funciones ejecutivas, una remuneración muy por encima de los estándares de mercado.

En los supuestos de sociedad familiar en la cual uno o varios miembros, generalmente del órgano de administración colegiado, no realizan efectivamente funciones ejecutivas ni tampoco dedican tiempo significativo al desempeño de la función, no solo se están infringiendo las recomendaciones del buen gobierno corporativo, sino que además se puede estar transgrediendo normas societarias concretas (situación que no solo está sometida a la revisión por parte de otros socios de la familia sino también a terceros como administraciones públicas, trabajadores, proveedores, etc.).

Finalmente, en relación al supuesto de que el cargo sea desempeñado por miembros de la familia, socios o no de la sociedad familiar, sin la preparación adecuada estamos simplemente ante una transgresión de las recomendaciones del buen gobierno corporativo, pero no ante la infracción de normas societarias. No obstante lo anterior, en la sociedad familiar puede darse un supuesto en el que algún miembro de la familia, sin estar preparado suficientemente para el desempeño del cargo, goza en el seno de los restantes socios familiares de una autoridad moral que le permite desempeñar funciones de conciliación y de resolución de conflictos con el acatamiento de los restantes miembros de la familia. Quizás lo más aconsejable es que éste tipo de personas estén encuadradas en el órgano de gobierno de la empresa familiar que hemos denominado consejo de familia, pero nada impide que también lo puedan estar en el órgano de administración. También hay que incorporar positivamente a éste supuesto, cuando jóvenes de la familia que, aún no tienen la preparación y/o experiencia para el desempeño del cargo, acceden al órgano de administración colegiado para ir aprendiendo y adquiriendo experiencia.

### **3.3. Sobre el posible conflicto de interés en materia de retribución de administradores en la sociedad familiar.**

Se habla de conflicto de interés en relación a la retribución de los administradores, cualquiera que sea la estructura del órgano, en las sociedades familiares porque se va a decidir, en muchas ocasiones, en la junta general de socios con la participación activa como socio del o de los afectados. En puridad de conceptos, nos hallamos ante una situación de conflicto, ya que el socio familiar participa con el ejercicio con su derecho de voto en el acuerdo que se adopta en el seno de la junta general en orden a su retribución.

Ahora bien, en las normas societarias no se ha incluido de manera expresa como conflicto de interés la fijación de la remuneración de administradores. El socio mayoritario o minoritario con su voto puede determinar la aprobación del acuerdo. En este supuesto habrá que tener en cuenta que, si se previó que el cargo de administrador era remunerado, no hay fundamentación para que sea la minoría sin intervención del socio afectado para decidir la cuantía. Cuestión distinta es que se estén infringiendo los límites de la retribución incorporados en la citada reforma de 2014. En éste supuesto, el mecanismo de defensa será la revisión judicial del acuerdo adoptado por mayoría de socios por infringir las normas societarias al respecto.

En el ámbito de la sociedad familiar es aconsejable evitar ésta situación de conflicto, tanto en el sentido coloquial como en el sentido jurídico, para conservar la armonía entre la familia (socios familiares y familiares no socios). El procedimiento aconsejable es muy sencillo. En el protocolo familiar se debe haber establecido con claridad y precisión cual es la política general retributiva de administradores y altos directivos de la sociedad familiar y dichas cuestiones también han de reproducirse de manera coordinada en los estatutos sociales; y, en el supuesto de dejar competencia a la junta general de socios para graduar la aplicación concreta a cada caso, es aconsejable contemplar como conflicto de interés o no quienes pueden quedar afectados a la hora de votar el correspondiente acuerdo societario (obsérvese que en la empresa familiar el conflicto podría extenderse más allá del afectado directamente y abarcar, por ejemplo, a sus progenitores).

## **4. Deberes de conducta y responsabilidad de los administradores. Especial atención a los administradores de hecho.**

### **4.1.- Los deberes de conducta de los administradores**

La concurrencia de dos circunstancias en el tiempo, graves irregularidades en la actuación de administradores y directivos de sociedades cotizadas, así como una revisión del código de buen gobierno corporativo, ha propiciado una reforma del derecho de sociedades de capital en defensa de los intereses de la sociedad y de los socios que se ha concretado en una profundización de los deberes de los administradores y, en paralelo, se ha incorporado el llamado principio de la discrecionalidad empresarial, mediante la introducción en nuestro ordenamiento jurídico de la *business judgement rule*.

El deber de diligencia, adecuada dedicación y el deber/derecho de información, constituye el parámetro de la diligencia exigida a los administradores en el desempeño del cargo. Ahora bien, deberá enjuiciarse según las funciones atribuidas a cada administrador. Es decir, que se modulará atendiendo a la naturaleza del cargo y de las funciones atribuidas. El nivel de competencia y de dedicación requeridos no puede ser el mismo para un consejero ejecutivo, al cual se le confía la dirección efectiva de la empresa, que para un consejero no ejecutivo, cuyas funciones están centradas en el control y supervisión de la actividad de la sociedad y la actuación de los consejeros ejecutivos y alta dirección.

El criterio inspirador de la reforma se puede sintetizar del siguiente modo: i) tolerancia con las infracciones del deber de diligencia ya que no reportan ningún beneficio a quien las co-

mete y son más visibles y, en consecuencia, pueden ser sancionadas por los socios y por el mercado; ii) exigencia estricta con las infracciones del deber de lealtad, ya que las conductas desleales reportan a los administradores un beneficio o ganancia personal o a favor de terceros, en perjuicio de los socios.

Hay que poner de relieve que, en la reforma del derecho de sociedades de capital de 2014, se acoge por primera vez en nuestro derecho el denominado principio de discrecionalidad empresarial, estableciendo determinados elementos para que las decisiones estratégicas empresariales, con independencia de su resultado final para la sociedad, se entienda correctamente adoptadas de conformidad con la diligencia exigible a los administradores. Los administradores no tienen obligación de resultado o de éxito económico, pero sí de hacer todo lo necesario para obtenerlo. Se trata de no dejar al control de los tribunales las decisiones empresariales (salvo mala fe o interés personal).

Las decisiones empresariales que adoptan los empresarios se proyectan sobre un mercado de competidores y de riesgos inherentes a la misma actividad empresarial, con posible resultado de menoscabo del patrimonio social. No existe un modelo legal de conducta de actuación de los administradores, si no tan solo un principio/deber de ejercer el cargo con la diligencia de un ordenado empresario. El mayor problema para la calificación de las actuaciones de los administradores radica en que se va a juzgar una vez que se conoce el resultado y no antes, cuando se han de tomar las decisiones.

La expresada reforma de las normas societarias refuerza el régimen del deber de lealtad de los administradores afirmando expresamente su carácter imperativo. Se mantiene una cláusula general y a continuación se sistematiza un catálogo de obligaciones básicas derivadas de dicho deber: deber de secreto,

abstención de voto en situaciones de conflicto de interés, actuación independiente sin injerencias de terceros; así como el deber específico de evitar situaciones en conflicto de interés. No obstante, se prevé la posibilidad de dispensa, por la junta o el órgano de administración, según los casos cumpliendo determinados requisitos.

Se exige que los administradores actúen con la lealtad de un fiel representante obrando de buena fe y en el mejor interés de la sociedad. La referencia al interés de la sociedad supone como aspecto negativo no anteponer los intereses del administrador y primar el interés de la sociedad, considerando este último como algo más allá del interés exclusivo de los accionistas (accionistas, trabajadores, clientes, proveedores, etc., es decir, el conjunto de intereses de la empresa).

En relación al deber de lealtad, exigido a los administradores en el supuesto de sociedades familiares, hay que hacer referencia a algunas situaciones de riesgo especial por la característica de este tipo de sociedades. Entre las situaciones de riesgo hay que hacer referencia al comportamiento exigible a los administradores en los siguientes supuestos:

- Abstención en la deliberación y votación de acuerdos o decisiones en los que el administrador o una persona vinculada tenga un conflicto de interés
- Actuar bajo el principio de responsabilidad personal con libertad de criterio o juicio e independencia respecto de instrucciones y vinculaciones de terceros
- Extensión del deber de evitar situaciones de conflicto a las personas vinculadas con el administrador.

- Prohibición de utilizar información confidencial
- Prohibición de obtener ventajas de terceros
- Prohibición de aprovechar oportunidades de negocio de la sociedad

En definitiva, el deber de lealtad está configurado en las normas societarias no solo de manera general, sino que se relacionan de manera sistemática las distintas situaciones en las que, la imposición del deber de lealtad, va a exigir al administrador afectado unos deberes concretos generalmente de abstención o de prohibición, precisamente porque se haya en una situación de conflicto de interés, entre el suyo personal y el de la sociedad. La regla general es que el administrador debe evitar incurrir en situaciones de conflicto de interés, pero llegado el caso se le impone un deber concreto de abstención o prohibición y en ocasiones de notificación de la situación de un posible conflicto de interés.

## **4.2. La responsabilidad de los administradores.**

### *4.2.1.-Introducción*

Como consecuencia de la reciente crisis económica, el régimen de responsabilidad civil de los administradores vigente, antes del inicio de la crisis, ha sido objeto de una prueba y protagonismo relevante. A ello debe añadirse que la Ley 31/2014, por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital para la mejora del gobierno corporativo, ha revisado e incrementado el círculo de sujetos responsables. Hay que recordar que, en esta última década la legislación, tanto societaria como concursal, ha sido revisada en profundidad con relación al régimen de responsabilidad de los administradores. Ello ha significado de-

limitar con precisión no solo el círculo de los responsables, sino también el perímetro exacto de su aplicación.

El denominado régimen de responsabilidad de los administradores de las sociedades de capital se aplica como sanción de carácter patrimonial, ya que afecta al patrimonio personal de los administradores, cuando su comportamiento en el ejercicio del cargo no ha estado presidido por el conjunto de deberes que la normativa societaria exige. En relación al binomio deberes y responsabilidad de los administradores hay que poner de relieve que, la existencia o no de retribución en el ejercicio del cargo (así como una retribución más cuantiosa o no) ,no va a tener ninguna influencia en la exigencia de la responsabilidad. Es decir, que a los administradores se les va a exigir la misma diligencia en el cumplimiento de sus deberes, tanto si son retribuidos o no, como si unos tienen una retribución más cuantiosa con respecto a otros del mismo órgano de administración.

El régimen de responsabilidad de los administradores, bien sea en su aspecto societario o bien sea en su aspecto concursal, es aplicable no solo a los denominados administradores de derecho (es decir aquellos cuyo nombramiento ha sido efectuado de acuerdo con la normativa societaria) como a los administradores de hecho (aquellos que sin un nombramiento regular ejercen de manera efectiva y habitual, con total independencia, las funciones de administrador). Por ello, en el caso de las empresas familiares la responsabilidad de los administradores existirá tanto si se ejerce el cargo con un nombramiento regular pero sin el estricto cumplimiento de sus deberes, como en el supuesto de ejercicio a través de la figura del administrador de hecho. Esta última figura se ha podido constatar con mucha frecuencia en las empresas familiares. En general, se trata de supuestos en los que acreedores insatisfechos han demandado tanto administradores de derecho como de hecho de sociedades

familiares para ampliar las posibilidades de hacer efectivo su crédito contra la sociedad familiar.

A continuación se van a examinar los perfiles más significativos del régimen de responsabilidad civil de los administradores de las sociedades de capital tanto en su vertiente societaria como en su vertiente concursal. Para proseguir prestando especial atención a la figura del administrador de hecho y las consecuencias en caso de demostrarse su existencia.

#### *4.2.2. El sistema de responsabilidad de los administradores en el derecho societario y en el derecho concursal.*

La situación de crisis económica generalizada que ha venido afectando a nuestro país ha dado lugar a que se produjera un número elevado de exigencia de responsabilidades de los administradores por las deudas no satisfechas de la sociedad, tanto en base a las normas societarias como con fundamento en las normas concursales.

Desde la óptica del derecho societario la protección de la propia sociedad, de los socios y de los terceros se exige por la vía de establecer un código de normas de conducta o deberes de los administradores en el ejercicio de su cargo. Cuando se produce un incumplimiento grave del código de conducta, establecido y exigido para el comportamiento de los administradores, con resultado de daño económico en el patrimonio bien sea de la sociedad, de los socios o de terceros es cuando entra en funcionamiento el régimen de responsabilidad de los administradores que tiene como finalidad reparar dicho daño económico con cargo a su propio patrimonio personal. Dicho de otra manera, cuando el administrador actúa de acuerdo con los cánones del código de conducta establecido y su actuación produce un daño económico, éste será a cargo del patrimonio de la socie-

dad de la cual es administrador. Por el contrario, si el administrador no actúa correctamente, es decir cumpliendo el código de conducta que le es exigible y causa un daño al patrimonio de la sociedad, de los socios o de terceros se le impone la responsabilidad de repararlo con cargo a su propio patrimonio personal.

A partir del dato de quien ha sufrido un daño directo como consecuencia de una actuación no conforme al código de conducta del administrador, las normas societarias distinguen quienes son los sujetos que pueden reclamar en un tipo de acción o reclamación denominada de daños. Así, si el daño se ha causado a la propia sociedad, más exactamente a su patrimonio, se denomina acción social a la que puede ejercer la propia sociedad contra el administrador. Por el contrario, cuando el daño se ha causado directamente al patrimonio de uno o varios socios o de terceros, la acción de reclamación se reconoce a éstos afectados directamente y se denomina acción individual de daños.

Finalmente, en relación a la responsabilidad de los administradores en el ámbito de las normas societarias, hay que hacer referencia a la conveniencia de suscribir el seguro de responsabilidad civil de administradores para cubrir total o parcialmente la responsabilidad civil derivada como consecuencia de acciones u omisiones dañosas que pueden ser atribuidas a los administradores en el ejercicio de su cargo con incumplimiento de los deberes inherentes al desempeño del mismo (código de conducta establecido en las normas societarias).

Antes de pasar a examinar la denominada responsabilidad consursal de los administradores hay que hacer referencia a una figura poco utilizada en el derecho comparado, cual es la de la responsabilidad por deudas de la propia sociedad. En efecto, el derecho societario español, regula la denominada responsabilidad por deudas, imponiendo al administrador responder de

las deudas de la propia sociedad, cuando no haya adoptado un comportamiento activo dirigido a promover la disolución de la sociedad en determinadas situaciones concretadas por el derecho societario (se trata de supuestos en los que la sociedad debe iniciar su muerte jurídica). Dado que el administrador es un órgano permanente de la sociedad, se establece el deber de promover la disolución de la sociedad, en determinados supuestos y, en caso de no hacerlo, se proyecta, sobre ese incumplimiento de dicho deber, la responsabilidad solidaria junto con la sociedad de las deudas de esa última a partir de la fecha del incumplimiento del administrador. Así por ejemplo, cuando la sociedad como consecuencia de graves pérdidas ve reducido de manera significativa su patrimonio, el administrador tiene el deber de constatar la situación y convocar a los socios en junta general para que desactiven la situación de déficit patrimonial u opten por la disolución de la sociedad (no se va a sancionar al administrador como responsable de esa grave situación de pérdidas, sino por no constatar la situación en plazo y no promover, en su caso, la disolución de la compañía, acudiendo incluso al auxilio judicial si los socios no toman ninguna decisión al respecto).

En materia de responsabilidad concursal de los administradores de las sociedades de capital hay que hacer referencia a dos ámbitos: responsabilidad por daños y perjuicios y responsabilidad del déficit concursal (entendiendo como tal la parte del pasivo exigible que no pueda ser atendido con el patrimonio de la sociedad declarada en concurso). Sobre la responsabilidad concursal se ha debatido acerca de si se trata de una responsabilidad resarcitoria en sentido estricto o de una responsabilidad sancionadora o automática. La jurisprudencia del Tribunal Supremo ha ido evolucionando a lo largo del tiempo y ha llegado a la conclusión de que no se está en presencia, en sentido estricto, de una responsabilidad por daños, sino que el administrador es

responsable de la cobertura total o parcial del déficit concursal, en la medida que su conducta ha determinado la calificación del concurso como culpable y haya generado o agravado la solvencia de la sociedad deudora. Obsérvese que la propia legislación concursal ha tenido que ser modificada a lo largo de la duración de la crisis económica y en éste punto hay que tener en cuenta las modificaciones de la misma del año 2014.

Finalmente, si comparamos la responsabilidad por deudas ante una causa de disolución de las normas societarias y la responsabilidad concursal, cuando el concurso haya sido declarado culpable y los bienes hayan resultado insuficientes para cubrir las deudas de la sociedad concursada, ambos regímenes tienen en común que no se trata de responsabilidades de naturaleza resarcitoria sino responsabilidades por deuda ajena.

#### *4.2.3. Los administradores de hecho y su responsabilidad en las empresas familiares*

##### *4.2.3.1.-Noción y tipología de administrador de hecho.*

El listado de los supuestos o casos de administración de hecho es el siguiente: administrador designado mediante acuerdo ineficaz jurídicamente, continuación de la actividad después de la cesación del cargo (cargo caducado), ejercicio del cargo después de la renuncia formal, administración de hecho en época anterior a la designación por la junta general, administración de hecho frente a terceros sin designar alguna, control de los administradores de derecho sin aparecer frente al exterior (administrador oculto o indirecto), inobservancia de la formalidad publicitaria y/o falta de aceptación del cargo.

En el derecho de sociedades de capital, anterior a la reforma del mismo por la Ley 31/2014, no se proporcionaba una noción legal de la figura de administrador de hecho. No obstante, la

noción de esta figura había quedado perfectamente concretada en la doctrina y la jurisprudencia. Aunque existen muchas sentencias de Tribunal Supremo, nos parece oportuno citar, entre las más recientes, la STS de 4 de diciembre de 2012, la cual nos proporciona una noción plenamente asumida tanto por la doctrina como por la propia jurisprudencia:

*“Ante el silencio de la norma sobre que debe entenderse por administrador de hecho , esta Sala ha declarado que lo son quienes, sin ostentar formalmente el nombramiento de administrador y demás requisitos exigibles, ejercen la función como si estuviesen legitimados prescindiendo de tales formalidades... es decir, cuando la actuación supone el ejercicio efectivo de funciones propias del órgano de administración de forma continuada y sin sujeción a otras directrices que las que derivan de su configuración como órgano de ejecución de los acuerdos adoptados por la junta general”.*

Obsérvese que el concepto de administrador de hecho que ha adoptado el Tribunal Supremo, en línea con la doctrina española, se ha ido configurando progresivamente y como notas características de la figura tenemos las siguientes:

- a) Ausencia total de un nombramiento o designa regular. Es decir que podemos encontrarnos ante un nombramiento nulo, una caducidad del cargo o bien sencillamente que nunca haya existido tal nombramiento regular.
- b) Ejercicio y realización efectiva de las funciones de administrador. La persona actúa y se comporta abiertamente como administrador de la sociedad, tanto en la esfera interna como en la externa. Es decir que asume las mismas facultades de gestión y representación que el ordenamiento jurídico otorga al administrador de derecho. La actuación externa del administrador de hecho ha de ser percibida en el tráfico

como el sujeto que toma las decisiones de administración de la sociedad. En definitiva, el administrador de hecho ejerce plenamente las facultades de gestión y representación que son propias del órgano de administración designado regularmente.

- c) Ejercicio habitual en las funciones del órgano de administración. Es decir que el ejercicio de las facultades reservadas por el legislador al administrador de derecho de forma continua da y habitual. Por el contrario, una actuación del sujeto de manera ocasional y esporádica no conlleva la calificación de administrador de hecho. Es necesaria la nota de la habitualidad, ya que de esta forma está actuando y ejerciendo como lo haría de ser un administrador de derecho, en vez de ser un administrador de hecho.
- d) Ejercicio del cargo con independencia en la toma de decisiones. Las facultades y funciones propias del órgano de administración se ejercen sin sujeción a otras directrices que los límites establecidos al respecto por el propio legislador. En efecto, el administrador de derecho está obligado a desarrollar diligentemente sus funciones con independencia del juicio y desvinculación de instrucciones de terceros ( tal como le impone la norma societaria de manera expresa, después de la reforma de la misma, aunque doctrina y jurisprudencia ya venían definiendo la diligente actuación del administrador que debía hacerse con criterio de independencia y sin seguir más instrucciones que las de la junta de socios, ceñidas exclusivamente a aquellos supuestos en los que el legislador faculta a tal efecto a dicho órgano societario). En efecto, conviene recordar que, el administrador una vez designado y aceptado el cargo, debe de ejercer sus facultades con independencia y desvinculación de terceros e incluso con respecto de los socios que hayan votado a favor de su nombramiento.

- e) Consentimiento o no oposición de la propia sociedad. Es decir que la actividad del ejercicio de las facultades de gestión y representación que despliega el administrador de hecho debe contar bien sea con el asentimiento expreso de la sociedad o bien sea con éste de manera tácita por ausencia de oposición. El supuesto más frecuente es éste último. Este presupuesto para la calificación de un administrador como de hecho supone que, cuando hay sujetos que actúan en nombre de la sociedad sin su autorización, ésta no quedará vinculada frente a terceros por decisión de aquel.

En la tipología de los administradores de hecho, la variante del denominado administrador oculto supone que no se presenta como tal frente a terceros y la nota característica de esta figura es el ejercicio, a nivel interno, del poder de decisión característico del órgano de administración. En este supuesto, hay que destacar como nota característica y específica que el administrador de hecho oculto ejerce de manera habitual las funciones propias de tal cargo en el ámbito interno de la sociedad, dando instrucciones y órdenes tanto a los administradores de derecho como a los apoderados generales y singulares, sin aparecer en el ámbito externo. Conviene precisar que doctrina y jurisprudencia han separado nítidamente la condición de administrador de hecho y la de apoderado. Solo en los supuestos en los que la sociedad desplace contractualmente las funciones de gestión, pero con la nota de subordinación, estaremos en presencia de un apoderado general o singular, en función de las facultades que se le otorguen.

Hasta la entrada en vigor de la reforma de las normas societarias, a través de la Ley 31/2014, doctrina y jurisprudencia aparecían divididas entre si debía exigirse a la figura del administrador de hecho que la gestión la realizara directa y personalmente o, por el contrario, bastaba con una gestión desarrollada

de forma indirecta a través de personas interpuestas, generalmente los administrador de derecho. En definitiva, la discusión estaba centrada en si nuestro derecho societario acogía un concepto amplio o estricto de la figura, la jurisprudencia fue evolucionando hasta admitir abiertamente la figura o tipo de administrador de hecho oculto, decantándose en consecuencia en favor de un concepto amplio de la figura. Es decir, que no se exigía al administrador de hecho que actuara de forma directa o en primera persona, por lo tanto, de modo aparente y notorio, por lo que se admitía que el administrador de hecho pudiera ser oculto.

En todo caso, la reforma de la LSC de 2014 zanja definitivamente el debate al proporcionar una noción legal de administrador de hecho que incluye los dos subtipos: el administrador de hecho aparente, cuando actúa como tal en el tráfico sin título regular, y el administrador de hecho oculto que actúa dando instrucciones a los administradores de derecho de la sociedad.

Por el contrario, la figura o especialidad entre los administradores de hecho del denominado administrador indirecto, conviene distinguirla del administrador aparente. En efecto el administrador oculto o indirecto es aquel que, sin haber sido nombrado con todos los requisitos, controla de hecho la gestión social, pero no actúa directamente sino a través de los administradores de derecho, ejerciendo sus funciones plenas e independientes sobre los administradores de derecho de manera decisiva y completa. Dicho de otra manera, la figura del administrador indirecto o *shadow director*, que ha merecido una especial atención en el sistema societario británico, presenta dos notas características especiales y que son: no se presenta como tal nunca en el plano externo y en el plano interno solo actúa y es conocido exclusivamente por los administradores de derecho, a través de los cuales ejerce efectivamente y de manera

habitual e independiente sus funciones de verdadero administrador (de hecho por no haber sido nombrado como administrador de derecho).

Doctrina y jurisprudencia han venido estudiando un supuesto dentro de la tipología de los administradores de hecho, cual es el denominado socio de control que se identifica como la sociedad matriz de un grupo de sociedades fuertemente jerarquizado. Ahora bien, no cabe atribuir a la persona jurídica y a los administradores de la sociedad matriz la condición de administradores de hecho de forma automática. Como en todos los supuestos, será necesario demostrar que se está en presencia de una situación patológica de desplazamiento de las funciones propias del administrador de derecho y que también se ha ido más allá de lo necesario en la dirección unitaria del grupo. Dicho de otro modo, si se reconoce la legitimación para el ejercicio de una dirección unitaria del grupo de sociedades, solo será posible encadenar en un supuesto de administrador de hecho cuando se produzca una injerencia continua y excesiva en las funciones de los administradores de derecho de las sociedades filiales.

Cuestión absolutamente distinta es que, en muchas ocasiones, con o sin estructura de grupo de sociedades, el denominado socio último o de control ejerce como administrador de hecho al no solo impartir instrucciones a los administradores de derecho, sino que los sustituye en su condición de tales y ejerce directamente las funciones de órgano de administración sin haber sido designado con todos los requisitos a tal efecto.

Finalmente, hay que poner de relieve que el subtipo de administrador de hecho de socio de control, recogido en el Informe Aldama en el que se basa la vigente regulación del administrador de hecho incluye explícitamente a los “accionistas de con-

trol” en la lista de sujetos responsables, al igual que lo hace la Propuesta de Código Mercantil de 2013. Ahora bien, resulta que es el único de los cinco supuestos que integran la lista del mencionado informe que no ha sido incorporado de forma expresa al vigente texto regulador de las sociedades de capital. Sin embargo doctrina y jurisprudencia incluyen sin ninguna fisura el subtipo de socio de control a la noción amplia de administrador de hecho. Cuestión absolutamente distinta es que, aunque la distribución de competencias entre socios y administradores es aparentemente clara, con la finalidad de impedir el solapamiento de funciones, no es menos cierto que la junta general puede intervenir en materia de gestión. Pero, en puridad de conceptos, no hay un solapamiento de facultades entre ambos órganos, junta general y administradores; ya que es éste último órgano el que retiene la competencia exclusiva y la cuestión queda suficientemente aclarada con el principio de que los actos o acuerdos lesivos de los administradores no quedan exonerados de su responsabilidad, aunque cuenten con la aprobación o autorización de la junta general.

En definitiva, en el supuesto del subtipo de socio de control, lo que no es admisible es que el propio socio de control se pueda escudar en las facultades que posibilita el legislador a la junta general para impartir instrucciones en asuntos de gestión para esgrimir que ha actuado como administrador de hecho, en base a unas instrucciones que le ha dado la junta general, de la cual las decisiones le pertenecen como socio de control.

#### *4.2.3.2. Administrador de hecho y crisis económica de la empresa familiar*

Como ya se ha puesto de relieve con anterioridad, hablar de responsabilidad de los administradores de las sociedades de capital supone distinguir entre dos esferas de responsabilidad: por una parte, la responsabilidad regulada en la propia Ley de Socie-

dades de Capital que comprende la responsabilidad por daños (acción social y acción individual), así como la responsabilidad por deudas de la compañía; y por otra parte, la responsabilidad de los administradores en caso de declaración de concurso de la sociedad, si bien la responsabilidad concursal es un tipo de responsabilidad que solo es aplicada en el ámbito del concurso y con sus propias particularidades (responsabilidad por daños y responsabilidad por déficit).

De manera sucinta hay que recordar que la jurisprudencia, tanto del Tribunal Supremo como de las Audiencias, ha evolucionado en orden a considerar a la responsabilidad concursal no como una responsabilidad resarcitoria en sentido estricto, ni tampoco como una responsabilidad sancionadora o automática, sino que se viene calificando como una responsabilidad por deuda ajena. Ello supone que es necesaria una justificación añadida, tanto respecto a la existencia de la causa de culpabilidad de la calificación del concurso como de la afectación personal del condenado. No se está ante un régimen automático de responsabilidad, es decir que no es suficiente que el concurso haya sido declarado culpable y que los activos hayan resultado insuficientes para cubrir las deudas de la sociedad concursada, sino que es preciso un presupuesto adicional, cual es la existencia de elementos objetivos y subjetivos relevantes para apreciar la gravedad de la conducta y la entidad de la participación en ella del administrador. Ello supone que, en el supuesto de varios administradores de derecho y de hecho, unos podrían ser condenados a resarcir total o parcialmente la insuficiencia de activos y otros no, en función de la conducta desarrollada por cada uno de ellos.

En definitiva, la figura del administrador de hecho tiene como finalidad ampliar el círculo de responsabilidad de los administradores de las sociedades de capital. En efecto, la reciente crisis

económica ha supuesto una potenciación de la utilización de la figura como mecanismo utilizado por los acreedores insatisfechos en orden a buscar responsables más allá de la propia sociedad y de sus administradores de derecho. Observemos que la figura del administrador de hecho es cada vez más utilizada en la normativa a la hora de buscar ampliar el perímetro subjetivo de la responsabilidad de las empresas en diversos ámbitos como el penal, administrativo, tributario, civil, laboral, etc. Frente a las maniobras fraudulentas utilizadas ante el progresivo endurecimiento de la responsabilidad de los administradores a partir de los años 90, se ha venido produciendo una proliferación de prácticas tendentes a eludir el rigor de dicha responsabilidad y el fenómeno es frecuente encontrarlo también en las empresas familiares. Por ello, la delimitación de la existencia o no de la figura del administrador de hecho ha resultado de gran trascendencia en la crisis que ha podido afectar a un gran número de empresas familiares, tanto si finalmente se ha acudido al concurso o no.

Ahora bien, conviene resaltar que la imputación de responsabilidad en el derecho societario sobre la base de una administración de hecho debe probarse suficientemente, en el sentido de que se cumplen todos los requisitos de ésta figura. Así, la jurisprudencia viene insistiendo y reiterando en la necesidad de una prueba suficiente, directa o indiciaria, para acreditar la existencia de una administración de hecho. Cuando nos trasladamos al ámbito concursal, la rigurosa exigencia de prueba al respecto viene expresamente exigida por el propio legislador al decir que: “si alguna de las personas afectadas lo fuera como administrador o liquidador de hecho, la sentencia deberá motivar la atribución de esa condición” (art. 172.2.1º *in fine* LC). Pero, no obstante lo anterior, en muchos supuestos la jurisprudencia no ha dudado en invertir la carga de la prueba en detrimento de los administradores de hecho demandados, cuando resulta

difícil identificar quien dio efectivamente las instrucciones que probarían una administración de hecho, como consecuencia de haberse constituido un entramado societario con la finalidad de dificultar la concreción e identificación de quien o quienes han dado las instrucciones.

## **5. Algunas reflexiones sobre retribución y responsabilidad de los administradores de las sociedades familiares.**

En relación a la retribución de los miembros del órgano de administración de la sociedad familiar, en el supuesto de que no se haya establecido su gratuitad, las recomendaciones del buen gobierno corporativo para las sociedades no cotizadas han prestado especial atención a ésta cuestión. En efecto, el importe de las retribuciones debe configurarse de manera específica para cada miembro del órgano y se ha de modular en función de los principios de política retributiva aprobados por la junta general y distinguir entre consejeros no ejecutivos y ejecutivos, y con respecto a cualquiera de ellos su capacidad, funciones encomendadas y tiempo dedicado al ejercicio del cargo.

En el supuesto de la retribución de los administradores en la sociedad familiar no solo es aconsejable seguir las recomendaciones de los principios del buen gobierno corporativo para sociedades no cotizadas, sino que además se ha de dar cumplimiento a un conjunto de criterios y limitaciones, incorporados a las normas societarias a raíz de la reforma de 2014 y cuya vulneración podría dar lugar a la obligación de devolver las cantidades en exceso percibidas y a problemas fiscales para la propia sociedad.

El sistema de responsabilidad de los administradores de las sociedades familiares, tanto en el derecho societario como en

el derecho concursal, está orientado a un tipo de sanción que consiste en aplicar al patrimonio personal del administrador responsable del daño causado a la sociedad o a terceros la reparación del mismo. Por ello, es aconsejable la formación de los administradores en el conocimiento pleno de sus funciones y deberes para que su actuación no pueda ser objeto de reproche y consiguiente exigencia de responsabilidad. También hay que aconsejar el aseguramiento de la responsabilidad que se proyecta sobre el patrimonio personal de los administradores a través de un seguro de responsabilidad civil.





## ❖ **QUINTA PARTE. VENTAJAS E INCONVENIENTES DEL ARBITRAJE EN RELACION AL GOBIERNO Y ADMINISTRACION DE LA EMPRESA FAMILIAR**

### **1. Reflexiones sobre la conflictividad en la empresa familiar.**

A lo largo de la existencia de una empresa familiar se pueden producir conflictos y controversias sobre los distintos aspectos que integran su estructura jurídica. Recordemos que el cumplimiento de la recomendación de dotar a la empresa familiar de un contrato marco, que establezca las reglas de funcionamiento de la misma en orden a encauzar las relaciones entre los miembros de la familia entre sí, con respecto a la empresa familiar y a las cuestiones relativas a la sucesión en la propiedad y en los órganos de gobierno, se ha de institucionalizar en el denominado protocolo familiar. A su vez y a los efectos que, ahora nos interesa, el protocolo familiar ha de ser desarrollado en los estatutos sociales de la sociedad familiar, entre otros aspectos. Ello supone que, como mínimo, vamos a disponer de dos conjuntos de reglas destinadas a encauzar el funcionamiento de la empresa familiar en todos sus aspectos.

Pues bien, hay que prever que durante la vida de la empresa familiar se pueden producir conflictos o controversias que versen desde la interpretación de las reglas contenidas en cada uno de dichos instrumentos jurídicos (protocolo familiar y estatutos sociales), hasta la exigencia de cumplimiento de las mismas frente a la actitud renuente de cualquiera de los obligados. En definitiva, controversias o conflictos que, en cualquier ordenamiento jurídico deberán ser sometidas a los tribunales

competentes, a petición de cualquiera de las partes que exija el cumplimiento de las expresadas reglas.

La cuestión radica en si, los potenciales conflictos y controversias que se puedan producir en el ámbito de una empresa familiar, debemos dejar su resolución a los tribunales de justicia correspondientes o, por el contrario, hay que plantearse la utilización de otros mecanismos alternativos de resolución de conflictos.

## **2. Instrumentos para la resolución de conflictos en la empresa familiar.**

De los distintos sistemas alternativos de resolución de conflictos, el arbitraje es, sin la menor duda, el que goza de una mayor tradición en nuestra cultura jurídica. Tradicionalmente se han indicado respecto al arbitraje determinadas ventajas, que lo convierten en un mecanismo idóneo para la solución de conflictos por sus notas características que son: su celeridad, confidencialidad, especialidad y flexibilidad.

Pues bien, ciertos estudios recientemente realizados llegan a la conclusión de que tales ventajas se mantienen hoy en día, de tal manera que los arbitrajes tienen una menor duración que los juicios, sigue rigiendo el principio de confidencialidad en el procedimiento, que es más flexible, y el árbitro es especialista en la materia.

Y frente a los otros sistemas alternativos de solución de conflictos, como la mediación y la conciliación, el arbitraje presenta la ventaja de que finaliza necesariamente con la decisión del árbitro (laudo), que pone fin a la controversia, por lo que equivale a una sentencia judicial.

Por el contrario, la mediación y la conciliación pueden no llegar a poner fin a la controversia, quedando en meros intentos. Ahora bien, ambos instrumentos tienen la finalidad de desactivar el conflicto o controversia, mediante la intervención de un experto en tales actuaciones. Es decir, que ambos instrumentos nos parecen *a priori* positivos para la resolución de conflictos en la empresa familiar, toda vez que suponen un procedimiento ágil y rápido, dotado de confidencialidad y, de conseguir resultados positivos, al desaparecer el conflicto, no será necesario acudir para una resolución definitiva bien sea a la vía judicial o bien sea a la vía arbitral.

En cuanto al instrumento de la conciliación, nos parece que no es adecuado para resolver los conflictos que se puedan producir en el funcionamiento del órgano de gobierno de la empresa familiar o del órgano de administración. Si bien, en muchas ocasiones, en la empresa familiar la conciliación para lograr evitar un conflicto suele aparecer de la mano de algún miembro de la familia al que se le reconoce autoridad moral al efecto. Por el contrario, el instituto de la mediación sí que está llamado a aportar un intento de solución que si fructifica nos evitirá la permanencia del conflicto y la intervención judicial o arbitral para su resolución definitiva. De la mediación hay que destacar las notas de la intervención de un experto independiente a las partes en conflicto, la rapidez y la confidencialidad.

Finalmente, si la mediación no alcanza el resultado positivo no nos quedará más remedio que acudir a la vía judicial o a la vía arbitral. Por ello, analizamos a continuación las ventajas e inconvenientes del instituto del arbitraje en relación al gobierno y administración de la empresa familiar.

### **3. El arbitraje en relación al gobierno y administración de la empresa familiar.**

En principio y con carácter general se puede establecer que la función del arbitraje societario es la de resolver las controversias de cualquier naturaleza que puedan suscitarse en una sociedad de capital y que afecten a cuestiones de libre disposición de las partes en conflicto. Ahora bien, la cuestión del ámbito o perímetro de los conflictos societarios arbitrables no es tan sencilla y es necesario detenerse en consideraciones más profundas en determinados supuestos.

La lista de los tipos de controversias sociales que, en principio, pueden ser objeto de arbitraje la formulamos de una manera no exhaustiva del siguiente modo:

- En la fase constitutiva de la sociedad: la valoración de las aportaciones no dinerarias, la nulidad de sociedades, e instar la disolución de la sociedad irregular.
- En relación al funcionamiento de los órganos de gobierno de la sociedad: la impugnación de los acuerdos sociales, la responsabilidad de los administradores, la solicitud de ceso de los administradores, la separación del liquidador y la convocatoria (judicial que en este supuesto sería más exacto denominarla arbitral) de la junta general.
- En la fase de funcionamiento de la sociedad: la interpretación de los estatutos sociales, el denominado estatuto del socio (derechos, obligaciones, prestaciones accesorias y deberes accesorios de conducta del socio; incluidos el derecho de separación y la exclusión de socios) y valoración de las acciones y participaciones.

- En la fase de disolución y liquidación: la concurrencia de las causas de disolución y sobre todo la determinación de la cuota de liquidación asignada a cada socio.

En el arbitraje societario es necesario el convenio arbitral que generalmente se inserta en los estatutos sociales.

En el supuesto de que la cláusula arbitral forme parte de los estatutos y haya sido inscrita en el registro mercantil se producen los siguientes efectos:

- a) Vincula a quienes como socios constituyentes otorgaron la escritura de constitución y los estatutos.
- b) También vincula a aquellas personas distintas de los fundadores que se incorporen como socios con posterioridad.

En definitiva, estamos en presencia de un pacto social, público y registrado, que vincula a todos los socios presentes y futuros.

Si bien es admisible la validez de un convenio arbitral incorporado como pacto parasocial, es decir, no suscrito por todos los socios sino por una parte de ellos, la consecuencia es que sólo obligará a quienes los suscribieron y a nadie más.

Una vez admitida la tesis de que los conflictos societarios pueden ser sometidos a arbitraje, hay que analizar cuál es el posible contenido de las materias. Debe quedar claro que el contenido de la cláusula estatutaria de sumisión a arbitraje puede ser amplia o reducida. Es decir, que nada impide que la totalidad de los conflictos sociales sean sometidos a arbitraje, incluida la impugnación de los acuerdos sociales. Ahora bien, en base al principio de la autonomía de la voluntad,

es perfectamente admisible que sólo determinados conflictos sociales sean sometidos a arbitraje y los restantes a la jurisdicción ordinaria (así por ejemplo, que se sometan a arbitraje todo lo relativo al estatuto del socio, pero que, en cambio, la impugnación de acuerdos sociales y la responsabilidad de los administradores se sustraiga al arbitraje y quede sometida a los tribunales de justicia).

Aunque la cuestión de la responsabilidad de los administradores es de orden público, lo cual supone que los estatutos no pueden exonerar de tal responsabilidad, nada impide la posibilidad de someter a través del convenio arbitral la citada responsabilidad y sus efectos. El objeto de la responsabilidad de los administradores es la reparación del daño causado por ellos en el desempeño incorrecto de sus funciones. Está clara la arbitrabilidad de la acción social (daño al patrimonio de la sociedad), mientras que plantea más dudas la acción individual de un tercero a quien se le ha podido causar daño en su patrimonio y la acción por deudas también de un tercero; solo se podría admitir en el supuesto de que tanto las partes del arbitraje acepten la intervención del tercero como que éste también lo admita.

En relación al posible arbitraje de equidad sobre la acción social, nos mostramos favorables a ésta modalidad, cuando así se haya pactado expresamente y puede ser muy conveniente en las sociedades familiares. Ahora bien, dado el carácter imperativo de algunas normas aplicables en estas cuestiones, entendemos que el árbitro para resolver la controversia en equidad, no solo deberá aplicar los principios de equidad sino que también las normas de derecho societario de carácter imperativo. Es decir, que el arbitraje podrá desarrollarse bajo la modalidad de equidad, si bien puede ser necesario aplicar y fundamentar el mismo en normas jurídicas concretas.

Los acuerdos del consejo de administración, también son impugnables así como los de cualquier otro órgano colegiado de administración que pudiera existir.

Hasta aquí hemos examinado la conveniencia de establecer en los estatutos sociales reguladores de la vida de la sociedad familiar, el arbitraje como medio alternativo para resolver los conflictos en el ámbito societario y evitar someterse a los tribunales de justicia. Como ventajas del arbitraje frente a la vía judicial, nos parece oportuno señalar las siguientes:

- a) En el momento actual la arbitrabilidad de los conflictos en las sociedades de capital está admitida y sirve para resolver un perímetro muy amplio de controversias de cualquier naturaleza que puedan suscitarse en una sociedad de capital de carácter familiar.
- b) La rapidez del procedimiento arbitral frente al judicial puede servir para que el conflicto entre las partes no se enquiste en el tiempo; destacando otras ventajas como la flexibilidad, confidencialidad y especialización de los expertos independientes llamados a solucionar el conflicto (árbitros).
- c) Finalmente, la Ley de Arbitraje abre la vía en algunas controversias societarias tanto al arbitraje de derecho como al de equidad, especialmente en las sociedades cerradas, nota característica de las empresas familiares.

Ahora bien, hasta de ahora nos hemos pronunciado favorablemente al instituto del arbitraje para resolver los conflictos que puedan surgir en relación al órgano de administración en la sociedad familiar. Hay que plantearse si se detectan factores positivos con respecto al arbitraje para solucionar los conflictos que

puedan surgir en el funcionamiento del órgano de gobierno de la empresa familiar (consejo de familia). Por nuestra parte, somos plenamente partidarios de escoger la vía del arbitraje para cualquier conflicto o controversia en relación al funcionamiento del consejo de familia. Las notas de rapidez, flexibilidad, confidencialidad y especialización del árbitro también fundamentan dicha postura.

Cuestión distinta es que, en relación a cualquier conflicto o controversia que pueda aparecer en el funcionamiento del órgano de gobierno la empresa familiar, sea recomendable realizar un primer intento de desactivación a través del instituto de la mediación y, solo en el supuesto de que no se alcance la desactivación del conflicto, no quedará más remedio que acudir a la resolución definitiva por la vía arbitral.

En definitiva, recomendamos el instituto del arbitraje en los dos ámbitos que estamos analizando, es decir en relación al órgano de gobierno de la empresa familiar así como en relación al órgano de administración de la sociedad familiar. Establecer que los conflictos o controversias que se produzcan en un órgano se resuelvan por la vía judicial y los conflictos relativos al otro órgano por la vía arbitral supondría un grave desajuste en el funcionamiento coordinado de ambos órganos.



## ❖ CONCLUSIONES

Las conclusiones que a continuación se formulan se estructuran en dos bloques separados y que hacen referencia a dos tipos de cuestiones que hay que diferenciar. En efecto, aunque el estudio sobre el gobierno y administración de la empresa constituye el núcleo esencial del discurso, no se puede dejar de hacer referencia en esta fase final de conclusiones a una serie de cuestiones que se han examinado y que están muy relacionadas con la materia objeto de estudio, pero que constituyen una parte general e introductoria de la empresa familiar.

En definitiva, se va a dividir esta parte final de conclusiones en dos bloques. En primer lugar, se manifestarán una serie de conclusiones que hacen referencia directa a la empresa familiar en sentido amplio; y en segundo lugar, se formularán una serie de conclusiones que se encuadran en el tema del discurso, es decir el gobierno y administración de la empresa familiar (*versus* sociedad familiar).

### **Conclusiones relativas a la noción de empresa familiar, protocolo familiar, vestidura jurídica de la misma y a las recomendaciones en orden a garantizar el futuro de la empresa familiar:**

- A pesar de las dificultades que existen, en orden a establecer la noción de empresa familiar, se propone la siguiente: aquella cuya propiedad total o más significativa pertenece a uno o varios propietarios unidos por lazos familiares, participando alguno o algunos de sus miembros en los órganos de gobierno

y dirección y cuyo funcionamiento está sometida a unos determinados principios o cultura con la clara intencionalidad de ser transmitida a las siguientes generaciones.

En relación a la constatación del gran porcentaje de empresas familiares que desaparecen, la totalidad de los estudiosos de la misma han elaborado listas de posibles causas seguidas de los correspondientes consejos o remedios al efecto. Por nuestra parte, nos parece oportuno formular dichas causas de posible desaparición de empresas familiares en forma de preguntas que, de no ser abordadas a tiempo, pueden ser motivadoras del fenómeno de la desaparición de empresas familiares. Dichas preguntas las formulamos del siguiente modo:

- ¿Quién o quiénes serán los futuros propietarios de la empresa familiar?
- ¿Quién o quiénes tendrán el gobierno de la empresa familiar y tomarán las decisiones de gobierno y de dirección de la misma?
- ¿Qué cantidad y por qué conceptos los miembros de la familia percibirán retribuciones de la misma?
- Hay que distinguir acerca de si empresa familiar y la vestidura jurídica del patrimonio y actividad empresarial, es decir la sociedad mercantil, son coincidentes o no. En la mayoría de los supuestos el patrimonio y actividad o actividades empresariales de las empresas familiares son coincidentes con la sociedad mercantil que han adoptado como vestidura jurídica. Ahora bien, la empresa familiar tiene un perímetro mucho más extenso que el que comprende la vestidura jurídica de su patrimonio y actividad empresarial. Por ello, es aconsejable utilizar dos instrumentos jurídicos claramente diferenciados,

pero que deben estar coordinados: protocolo familiar y estatutos de la sociedad de capital.

- El protocolo familiar es un instrumento contractual de carácter voluntario que recoge el conjunto de pactos celebrados entre los miembros de la familia entre sí y con terceros con la finalidad de regular las relaciones entre familia, propiedad y empresa (en la mayoría de las ocasiones hay que hablar de sociedad). La finalidad principal del protocolo familiar es la de establecer las reglas que tratan de prevenir los potenciales conflictos entre la empresa y la familia, en orden al buen funcionamiento presente y futuro de la empresa familiar. Por ello, un protocolo familiar que regule y de respuesta a las preguntas que acabamos de formular, supone que contiene los elementos adecuados para evitar los potenciales conflictos en cuestiones tan significativas como la propiedad, el gobierno y la percepción de cantidades económicas de la empresa familiar.
- Ahora bien, dado que en general la empresa familiar adopta la vestidura jurídica de sociedad mercantil, hay que plantearse en qué medida los pactos y acuerdos del protocolo familiar deben incluirse en los estatutos sociales de la sociedad anónima o limitada familiar. Los estatutos sociales deben estar coordinados con el protocolo familiar y, en consecuencia, han de plasmar de manera concreta aquellos principios y pactos del protocolo familiar que afectan al funcionamiento de la sociedad mercantil. El nexo entre ambos instrumentos debe ser de coordinación, ya que parte de los principios establecidos en el protocolo familiar se han de plasmar de manera concreta y detallada en los estatutos sociales. A través del protocolo familiar se busca la continuidad exitosa de la empresa familiar, regulando la unidad y dedicación de los miembros de la familia en la actividad empresarial de la empresa familiar. Por

ello, los estatutos sociales de la sociedad familiar constituyen un elemento del todo que es el protocolo familiar.

- Cuando determinadas materias societarias no se puedan trasladar del protocolo familiar a los estatutos sociales, porque no se quiere o no se puede, hay que ser conscientes de que esas reglas podrán aplicarse, pero serán consideradas como pactos parasociales. Ellos supone que su eficacia solo será, en principio, aplicable a quienes los han suscrito, mientras que su aplicación a la totalidad de los socios solo será posible en aquellos supuestos en los que éstos coincidan con la totalidad de los firmantes del protocolo familiar.
- Las recomendaciones de los códigos y guías de buen gobierno corporativo para las empresas familiares son exactamente lo que su título indica y nada más. Por ello, para seguir total o parcialmente algunas recomendaciones al respecto no basta con transcribirlas literalmente en el protocolo familiar, sino que su adopción tiene que significar la regulación de materias concretas del protocolo familiar en la línea recomendada por los expresados principios de buen gobierno y como un traje a la medida para la empresa familiar concreta que las adopte.
- En relación al protocolo familiar somos partidarios de que su elaboración debe hacerse a partir de que se hayan examinado y asumido por aquellos miembros de la familia que han tomado la decisión de su confección y firma, aquellas reglas que en una fase inicial han asumido como necesarias y beneficiosas para el funcionamiento de su empresa familiar. No es tan importante que el protocolo familiar sea muy extenso y prolíjo, sino que sea un traje a la medida exacta de la empresa familiar concreta. El protocolo familiar puede y debe evolucionar con el desarrollo y permanencia en el tiempo de la empresa familiar, siendo

aconsejable durante dicha evolución bien sea la ampliación del contenido del protocolo bien sea la modificación del mismo, o ambas cuestiones a la vez.

### **Conclusiones relativas al gobierno y administración de la empresa familiar:**

Una dificultad de carácter semántico surge a la hora de encontrar un término que permita diferenciar con nitidez entre el órgano legal y obligatorio de gobierno en la sociedad mercantil y el órgano equivalente en la empresa familiar. A nuestro entender, hay que reservar la utilización de la terminología legal de la normativa societaria para la sociedad mercantil y de esta forma proponemos utilizar el término legal de órgano de administración. Por el contrario, al órgano de dirección de la organización que denominamos empresa familiar, proponemos aplicarle la expresión gobierno de la empresa familiar. El gobierno de la empresa familiar al tener un origen contractual y voluntario deja mucha libertad en el momento de su configuración y en la práctica se le viene denominando al mismo consejo de familia.

- El órgano de administración y el órgano de la empresa familiar (consejo de familia) son dos estructuras de gestión y decisión claramente diferenciadas por su encuadramiento, funciones y responsabilidad.
- Los dos órganos de gobierno de la empresa familiar y de la sociedad tienen un origen diferente. En efecto, el órgano de administración de la sociedad debe existir por imperativo de las normas societarias, mientras que el órgano de gobierno de la empresa familiar es de carácter contractual, por lo que su

denominación, estructura, componentes, funciones y retribución será la que se haya establecido en el protocolo familiar. Por el contrario, la estructura, funciones, retribución y régimen de responsabilidad de los administradores de la sociedad está preestablecido en el derecho societario, si bien sus normas dejan un cierto margen de autonomía que se ha de utilizar adecuadamente para hacer un traje a la medida de la sociedad familiar concreta de que se trate.

- La designación de los miembros del órgano de administración de la empresa familiar deberá ser a tenor de las normas societarias para los administradores, mientras que para los miembros del órgano de gobierno de la empresa familiar existe gran libertad, en orden a fijar las reglas al respecto, y que se deberán recoger en el protocolo familiar. Somos partidarios de seguir la recomendación de los principios de buen gobierno corporativo para las sociedades familiares, en el punto relativo a que los miembros designados para ambos órganos de gobierno sean diferentes; si bien se admite la coincidencia de algunas personas que ocupen simultáneamente cargos en ambos órganos, pero sin representar una mayoría.
- En línea con las recomendaciones de los códigos y guías del buen gobierno corporativo para las sociedades familiares, somos partidarios de que la sociedad familiar esté dotada de un consejo de administración a fin de evitar los riesgos de concentración de poder, ausencia de opiniones de expertos y consejeros independientes. Como ventajas adicionales, al tratarse de un órgano colegiado, se posibilita la presencia de las distintas ramas de la familia propietaria y muy especialmente que los jóvenes de la familia se incorporen a dicho órgano para ir conociendo y aprendiendo paulatinamente el funcionamiento de la empresa familiar. Ahora bien, no somos par-

tidarios de forzar la implementación del consejo de administración, hasta que la sociedad familiar no haya alcanzado un determinado grado de madurez, que permita su constitución y funcionamiento de manera real y eficaz.

- En materia de retribución, tanto de los administradores como de los miembros del consejo de familia, hay que recomendar la no transgresión no solo de las recomendaciones del buen gobierno para la empresa familiar sino también las normas societarias. La retribución de los integrantes de ambos órganos debe de estar acorde con los parámetros del mercado para empresas análogas y muy especialmente guardar relación con las funciones realmente ejercidas por cada miembro de dichos órganos.
- El derecho de sociedades actual se muestra exigente respecto del cumplimiento de los deberes de conducta establecidos para los administradores y no es excusa su desconocimiento por éstos. Por ello, una recomendación es que se realice, cuando sea necesario, formación de los administradores para el conocimiento pleno de sus funciones y sus deberes. Debiendo añadirse que la formación en la gestión empresarial es, en muchas ocasiones, primada en la empresa familiar frente al conocimiento de los deberes de los administradores.
- Somos partidarios de separar de manera nítida el órgano de gobierno de la empresa familiar del órgano de administración de la sociedad familiar. Y recomendamos una separación de funciones, de miembros y de responsabilidades. Hay que recordar que, cuando el órgano de gobierno de la empresa familiar va más allá de sus funciones de control y asignación de grandes hitos a la sociedad familiar, se corre el riesgo de que, todos o algunos de los miembros del consejo de familia,

puedan ser considerados como administradores de hecho de la sociedad familiar, como consecuencia de haber sustituido a los administradores de la sociedad en el ejercicio de su cargo al privarles de independencia en la toma de sus decisiones.

- En orden a resolver los conflictos y divergencias que se puedan producir, tanto en el órgano de gobierno de la empresa familiar (consejo de familia) como en el órgano de administración de la sociedad, recomendamos la utilización coordinada de dos de los instrumentos para la resolución de conflictos que son la mediación y el arbitraje. Obsérvese que somos partidarios de acudir a éstos dos instrumentos para resolver tanto los conflictos en el gobierno de la empresa familiar como en el consejo de administración de la sociedad familiar.
- A su vez y una vez hecha la recomendación del arbitraje, como solución alternativa a acudir a los tribunales de justicia, nos parece que el arbitraje de equidad puede resultar muy adecuado en un número significativo de conflictos que se producen en la empresa familiar.



## BIBLIOGRAFIA

- AA.VV. *La empresa familiar ante el derecho. El empresario individual y la sociedad de carácter familiar*, dirigida por V.M. GARRIDO DE PALMA, Civitas, 1995.
- AA.VV. *El buen gobierno de las empresas familiares*, dirigida por F. VICENT CHULIA, Cuatrecasas-Aranzadi, 2004.
- AA.VV. *El arbitraje: nueva regulación y práctica arbitral*, dirigida por D. VAZQUEZ y F.TUSQUETS TRIES DE BES, Tirant lo Blanch, 2013.
- AA.VV. *Reforma de las sociedades de capital y mejora del gobierno corporativo*, dirigida por D. VAZQUEZ y J.M. CALAVIA, RJC y Thomson Reuters- Aranzadi, 2015.
- ALONSO GONZALEZ, L.M., “Aspectos fiscales de la remuneración de los administradores”, en AA.VV *Reforma de las sociedades de capital y mejora del gobierno corporativo*, RJC y Thomson Reuters- Aranzadi, 2015.
- AMAT, J.M y CORONA, J.F (eds.), *El protocolo familiar. La experiencia de una década*, Deusto, 2007.
- BISBAL MENDEZ, J., “La desfamiliarización de la empresa familiar”, en Escritura Pública, nº extra 4, 2005 (dedicado al 9º Congreso Notarial).
- BONARDELL LENZANO, R. y CABANAS TREJO R., “Separación y exclusión de los socios en la Sociedad de Responsabilidad Limitada”, RdS , nº 12.
- CABANAS TREJO, R., “La situación de insolvencia en la empresa familiar (especial atención a los créditos subordina-

dos y el concurso de la persona física)”, en AA.VV *Conflictos entorno a los patrimonios personales y empresariales*, coord. por M.GARRIDO MELERO y J.Mª FUGARDO ESTIVILL, Vol.1, 2010 (tomo I) .

- CERDÁ ALBERO, F., “La empresa familiar: una noción relativa “,en AA.VV, *El Buen Gobierno de las Empresas Familiares*, Cuatrecasas-Aranzadi, 2004
- CORBETTA, G., *Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Milán 1995.
- CORONA RAMON, J.F. y TÉLLEZ ROCA, J., “Principios de buen gobierno en la empresa familiar. Especial referencia al gobierno de la familia empresaria” en AA.VV, *Empresa familiar: aspectos jurídicos y económicos*, coord. por J.F CORONA RAMON, Deusto, 2011.
- DIAZ ECHEGARAY, J.L., *Deberes y responsabilidad de los administradores de las sociedades de capital*, Thomson-Aranzadi, 2004.
- ESTEBAN VELASCO, G., “Acuerdos de la Junta General de socios de la sociedad limitada en los asuntos de gestión y responsabilidad de los administradores”, RdS, 2002, núm.18.
- FARRANDO MIGUEL, I., “Reformando la Ley de sociedades de capital al amparo del gobierno corporativo”, en La Notaria, nº 3, 2014.
- FERNANDEZ DEL POZO, L. *El protocolo familiar. Empresa familiar y publicidad registral*, Thomsom-Civitas, 2008.
- FERNANDEZ-TRESGUERRES GARCIA, A. “Protocolo familiar: un instrumento para la autorregulación de la sociedad familiar”, RdS, nº 19.

- FONT RIBAS. A., “La asegurabilidad de la responsabilidad de los administradores de sociedades” en AA.VV *La responsabilidad de los administradores de las sociedades de capital: aspectos civiles, penales y fiscales*, coord. por J.A GARCIA-CRUCES y E. GALAN CORONA, 1999.
- GALLO, M.A. *Empresa familiar*, Folio, 1995. *Empresa familiar: ¿Sucesión? ¿Convivencia generacional?*, discurso de ingreso en la Real Academia Europea de Doctores, colección RAED, 2016.
- GALLO, M.A , KLEIN, S., MONTEMERLO, D., TOMASELLI, S. y CAPPUNYS, K., *La empresa multigeneracional*, Eunsa, 2009.
- GARCIA VIDAL, A., *Las instrucciones de la Junta General a los administradores de la sociedad de responsabilidad limitada*, Aranzadi, 2006.
- GARNICA MARTIN, J.F., “Deberes de los administradores y responsabilidad societaria” en AA.VV *Reforma de las sociedades de capital y mejora del gobierno corporativo*, RJC y Thomson Reuters- Aranzadi, 2015.
- GARRIDO, J.M., “El Informe Winter y el gobierno societario en la Unión Europea”, RdS, nº 20.
- DE GISPERT PASTOR, Mª.T., “Algunas reformas significativas del régimen del órgano de administración de las sociedades de capital tras la Ley 31/2014”, en AA.VV *Reforma de las sociedades de capital y mejora del gobierno corporativo*, RJC y Thomson Reuters- Aranzadi, 2015.
- GERSIK, DAVIS, HAMPTON, *Empresas familiares. Generación a generación*, Mc.Graw.Hill, 1997.
- GOMEZ LIGÜERRE, C., “Responsabilidad civil y gobierno corporativo en sociedad no cotizada”, en AA.VV *Gobierno*

*corporativo en sociedades no cotizadas*, director S. HIERRO ANIBARRO, Marcial Pons, 2014.

- GUASCH MARTORELL, R., “El modelo estadounidense de tratamiento de los préstamos de los socios: la doctrina de la equitable subordination”, en RGD, nº 673-674, 2000.
- HIERRO ANIBARRO, S. y ZABAleta DIAZ, M., “Principios de gobierno corporativo en sociedad no cotizada”, en AA.VV *Gobierno corporativo en sociedades no cotizadas*, director S. HIERRO ANIBARRO, Marcial Pons, 2014.
- IGLESIAS PRADA, JL. “El proyecto de ley de sociedades de responsabilidad limitada y la empresa familiar”, RGD, Mayo, 1994.
- JIMENEZ DE PARGA CABRERA, R., *La sociedad de responsabilidad limitada desde el “Modernisme” al siglo XXI*, discurso de ingreso en L’ Acadèmia de Jurisprudència i Legislació de Catalunya, 1999.
- LLEBOT MAJO, J.O., *Los deberes de los administradores de la sociedad anónima*, Civitas, 1996.
- MACHADO PLAZAS, J.,  
*Pérdida del capital social y responsabilidad de los administradores por las deudas sociales*, Civitas, 1997.  
*Concurso de acreedores culpable. Calificación y responsabilidad concursal*, Civitas, 2006.
- MONTEMERLO, D. y WARD, J.L, *The family Constitution: Agreements to secure and perpetuate your family and your business*, 2005.
- MONTEMERLO, D., *Il governo delle imprese familiari. Modelli e strumenti per gestire I rapport tra proprietà e impresa*, Milán, 2000.

- MORALES BARCELÓ, J., *La responsabilidad de los administradores de sociedades mercantiles en situación de pérdidas y de insolvencia*, Tirant lo Blanch, 2013.
- PAZ-ARES, C., “El enforcement de los pactos parasociales”, en Actualidad Jurídica Uría-Menéndez, nº 5, 2003.
- PÉREZ MORIONES, A. *Los sindicatos de voto para la Junta General de la Sociedad Anónima*, Tirant lo Blanch, 1996.
- PICO i JUNOY, J., y VAZQUEZ ALBERT, D., “La revitalización del arbitraje societario”, en AA.VV. *El arbitraje: nueva regulación y práctica arbitral*, Tirant lo Blanch, 2013.
- PONT MESTRES, J.F., “La necesaria reforma de la tributación patrimonial en nuestro ordenamiento. El caso de la empresa familiar”, en AA.VV *La empresa familiar*, coord. M. PONT MESTRES y J.F PONT CLEMENTE, Management & Empresa 2001.
- PUIG BRUTAU, J., “Algunas consideraciones sobre la llamada sociedad anónima familiar”, en RJC, nº 5, 1958.
- RODRIGUEZ APARICIO, J.A, “El protocolo familiar”, en AA.VV. *El buen gobierno de las empresas familiares*, Cuatrecasas-Aranzadi, 2004.
- RODRÍGUEZ ARTIGAS, F. “Sociedad de Responsabilidad Limitada y empresa familiar (notas sobre una reforma de la LSRL)”, RdS, nº 21.
- SALIDO BANÚS, J.L., “Aspectos laborales y de la Seguridad Social de la remuneración de los administradores”, en AA.VV *Reforma de las sociedades de capital y mejora del gobierno corporativo*, RJC y Thomson Reuters- Aranzadi, 2015.
- SANCHEZ CALERO, F., *Los administradores en las sociedades de capital*, Civitas, 2005.

- SANCHEZ-CALERO GUILARTE, J., “Crisis económica y gobierno corporativo”, en RDM, nº 287, 2013.
- SASTRE PAPIOL, S., “Los códigos de buen gobierno y la reforma de la ley 31/2014, de gobierno corporativo”, en AA.VV *Reforma de las sociedades de capital y mejora del gobierno corporativo*, RJC y Thomson Reuters- Aranzadi, 2015.
- SEGARRA TORRES, J.A., *La empresa social compitiendo en el mercado: Principios de buen gobierno*, discurso de ingreso en la Real Academia Europea de Doctores, colección RAED, 2016.
- SEGURA DE LASSALETTA, R., “Gobierno estable de la empresa familiar” en AA.VV, *El Buen Gobierno de las Empresas Familiares*, Cuatrecasas-Aranzadi, 2004
- TOMASELLI, S., *Relazioni conflittuali nelle aziende familiari: Determinanti –Tipologie-Evoluzione-Esiti*, discurso de ingreso en la Real Academia Europea de Doctores, colección RAED, 2017.
- TUSQUETS TRIES DE BES, F.,  
*Abús de dret i tutela de la minoría en les societats de capital*, discurso de ingreso en L’Acadèmia de Jurisprudència i Legislació de Catalunya, 20012.  
“Corporate governance y remuneración de los administradores”, en AA.VV *Reforma de las sociedades de capital y mejora del gobierno corporativo*, RJC y Thomson Reuters- Aranzadi, 2015.
- VAZQUEZ ALBERT, D.,  
“Responsabilidad del administrador de hecho y del administrador oculto en la reforma de gobierno corporativo”, en AA.VV *Reforma de las sociedades de capital y mejora del gobierno corporativo*, RJC y Thomson Reuters- Aranzadi, 2015.  
“El concurso de las personas jurídicas: responsabilidad de los administradores sociales”, en RJC, nº 4, 2004.

- VICENT CHULIA, F.

“Organización jurídica de la empresa familiar”, en Derecho de Sociedades, Libro homenaje a FERNANDO SANCHEZ CALERO, Madrid, McGraw-Hill, 2002.

“Introducción”, en AA.VV, *El Buen Gobierno de las Empresas Familiares*, Cuatrecasas-Aranzadi, 2004.

“Recapitulación”, en AA.VV, *El Buen Gobierno de las Empresas Familiares*, Cuatrecasas-Aranzadi, 2004.

- ZABAleta DIAZ, M., “La experiencia comparada de gobierno corporativo en sociedad no cotizada”, en AA.VV *Gobierno corporativo en sociedades no cotizadas*, director S. HIERRO ANIBARRO, Marcial Pons, 2014.





# **Discurso de contestación**

**Excmo. Sr. Dr. Joan-Francesc Pont Clemente**



*Excelentísimo Señor Presidente,  
Excelentísimos e Ilustrísimos Señores Académicos,  
Distinguidos asistentes,*

Mis primeras palabras no pueden ser otras que las del recuerdo de aquellos tiempos, la década de los noventa, en los que viví con pasión por vez primera el gobierno de la Universidad de Barcelona, aquellos tiempos en los que pensaba que el impulso reformista podría servir para cambiar las cosas a mejor, aquellos tiempos en los que traté de aportar lo mejor de mí mismo, en compañía de un gran equipo, a la dirección de la vieja Escuela de Altos Estudios Mercantiles, entonces ya llamada Escuela Universitaria de Estudios Empresariales, que años después sería uno de los componentes fundacionales de la actual Facultad de Economía y Empresa de la Universidad de Barcelona. En aquellos tiempos, en los que junto al Dr. Alfredo Rocafort, junto a otros buenos amigos y compañeros presentes en esta sesión académica, vivíamos aquel centro universitario como el núcleo de nuestras vidas, de nuestros intereses y de nuestras pasiones, la convocatoria de una cátedra de Derecho mercantil abrió la puerta a que se incorporará a la Escuela un nuevo catedrático, el Dr. José Manuel Calavia Molinero y enseguida, aunque su prestigio le precedía, descubrimos que se había enlazado a nuestra cadena de unión un eslabón muy valioso. La obtención de la cátedra de la Escuela de Estudios Empresariales de Barcelona por el Dr. Calavia fue una alegría, un estímulo a lo que estábamos haciendo y un apoyo a que todo fuera mejor.

Ya entonces José Manuel Calavia era un experto en empresas familiares desde la óptica del Derecho. En el año 2001 desde la *Fundación Antonio Lancuentra*, que hoy se denomina *Fundación Magín Pont Mestres y Antonio Lancuentra Buerba*, decidimos coger el toro por los cuernos de algo que teníamos la intuición que se estaba tratando más desde el mito que desde la realidad y nos propusimos escribir una obra conjunta y celebrar una jornada abierta a los interesados, precisamente, sobre la *empresa familiar*. El prólogo, del profesor Pont Mestres no dejaba de advertir la sorpresa que le producía que una cuestión que en absoluto era nueva, la empresa familiar forma parte de nuestra cultura desde el siglo XIX, hubiera adquirido una inusitada atención para convertirse en un protagonista destacado en el ámbito económico, así como en un objeto de especial atención en el marco jurídico. Desde esta afirmación inicial, un grupo de autores, entre los que no puedo dejar de mencionar a Eduardo Alemany, Ramon Adell, Vicenç Molina, Fernando Gómez Martín, Joan Ramon Rodoreda y José Arias Velasco, acompañábamos al verdadero experto en la cuestión, que era José Manuel Calavia. Él estudió, entonces, el protocolo familiar y sus relaciones con los estatutos sociales. No podía saber entonces que quince años después afrontaría la agradable tarea de leer el discurso de ingreso del Dr. Calavia en esta Real Academia Europea de Doctores. Y que el discurso estaría dedicado, no podía ser de otra manera, al análisis jurídico de la empresa familiar. Ustedes han podido escuchar con deleitación de qué manera los conceptos jurídicos son expuestos por el Dr. Calavia, quien traslada al ejercicio de la profesión de Abogado y a la impartición de la docencia del Derecho las habilidades lingüísticas que derivan de su condición excepcional de gran conversador. Si hemos de atenernos al contenido del discurso de ingreso del Dr. Enrique Tierno en nuestra Academia, las *sociiedades sabias*, como la nuestra, son, sobre todo, espacios para la conversación, para la conversación inteligente, para la con-

versación creativa y para la conversación adornada por el sentido del humor. El sentido del humor es aquello que permite engrasar el a veces difícil ejercicio de la tolerancia. Pues bien, hoy recibimos en el seno de esta docta Casa a un gran conversador, que es, al mismo tiempo, un hombre sabio, una persona que sabe disfrutar de aquello que la vida nos puede ofrecer, un Abogado inteligente que sabe tutelar los intereses que le son confiados y un profesor vocacional que en la Universidad disfruta viéndose rodeado por sus alumnos y conversando con ellos escuchándoles atentamente y abriéndoles nuevos horizontes para el ejercicio del pensamiento libre.

José Manuel Calavia Molinero es Licenciado y Doctor en Derecho por la Universidad de Barcelona. Su proximidad a la realidad se puso ya de manifiesto en el tema de su tesis doctoral, *Contabilidad y censura de cuentas en la sociedad cooperativa*, explicando entre paréntesis que se trataba de su régimen jurídico. En un país en el que ha costado tanto arraigar el hábito de la auditoría, la tesis del hoy neófito suponía un alto grado de valentía por su parte, pues corría el riesgo de ni acabar de ser entendido por el tribunal, ni de obtener gran popularidad con la cuestión. Varias décadas después parece que esto fuera imposible, pero por breve que se realice una mirada hacia el pasado se descubrirá, digámoslo en positivo, que nuestro país ha cambiado en muchas cosas para mejor.

José Manuel Calavia se inició en la docencia en el Estudio General de Lérida, entonces adscrito a la Universidad de Barcelona, en fecha tan temprana como 1971, de donde pasó dos años después, a la Facultad de Derecho de la Universidad Autónoma de Barcelona, en la que permaneció hasta 1978, año en el que el doctor Rafael Jiménez de Parga, su maestro, le atrae hacia la Universidad de Barcelona, en cuyo departamento de Derecho mercantil se integraría desde entonces hasta la actualidad. Ob-

tuvo la plaza de Catedrático con efectos desde el 15 de abril de 1995, una ocasión a la que me refería con mucha alegría y alguna nostalgia al principio de este discurso de contestación.

Las numerosas publicaciones del Dr. José Manuel Calavia han girado alrededor de clásicos temas del Derecho mercantil empresarial: *La letra de cambio*, en 1985; *El cheque*, en 1987; *Las sociedades anónimas*, en 1990; *Las sociedades de responsabilidad limitada*, en 1991; y *El euro*, en el año 1999, por citar las más relevantes de una época de su vida que hallaría un corolario en la obra más reciente del año pasado, 2016, en donde co-dirige un estudio publicado por *Thomson Reuters Aranzadi* y la *Revista Jurídica de Cataluña* sobre *La reforma de las sociedades de capital y la mejora del gobierno corporativo*, es decir sobre el tema más candente de nuestro Derecho mercantil actual que es aquél que él pretende descubrir la forma en la que alcanzar un cada vez mejor gobierno de las empresas.

He contado sesenta y dos artículos publicados y, probablemente, he cometido algún error a la baja, todos los cuales se refieren al Derecho mercantil y sólo a guisa de ejemplo quiero trasladarles a ustedes que el último de sus artículos publicados, co-escrito con el profesor Francisco Tusquets Trias de Bes, trata sobre el arbitraje, su situación actual y los retos de futuro, un trabajo en el que Calavia y Tusquets apuestan sinceramente por la resolución alternativa de conflictos. Y cuando añado el adverbio *sinceramente* es porque pienso, desde la atalaya que hoy supone para mí formar parte del *Consolat de Mar*, que en materia de arbitraje, hay mucho ruido y pocas nueces y que hay muchas más manifestaciones de apoyo a estos mecanismos que efectiva traslación a la realidad de lo que con más o menos alegría se anuncia. El profesor Calavia demuestra su fe en que la sociedad civil es capaz de co-ordinar a sus operadores jurídicos, por expresarlo con la mayor amplitud posible, para que éstos se pongan al servicio

de una resolución eficiente de los conflictos. Y dejar atrás esa tacha un poco tópica de nuestra cultura mediterránea según la cual nos interesaría prolongar los conflictos más por provocar daño en el adversario que por pensar realmente en la protección de nuestros intereses, sin duda, mejor protegidos cuando se alcanzan soluciones en el plazo menor posible.

El profesor Calavia ha desarrollado una intensa actividad investigadora, ya desde el año 1988, que se pone de manifiesto en el práctico centenar de comunicaciones a congresos que presentó a lo largo de este tiempo. No es factible tampoco hacer un breve resumen de los programas de Máster y Doctorado que han sido *impartidos por el Dr. Calavia, pero voy a ponerles como ejemplo, el Máster en Derecho Empresarial* que co-dirigimos el Dr. Eduardo Alemany, el Dr. José Manuel Calavia, el Dr. Alfredo Rocafort, y yo en la Universidad de Barcelona en el marco primero de la Fundación Bosch Gimpera y después del *Instituto de Formación Continua IL3* de la Universidad de Barcelona. Aquel Máster en Derecho Empresarial fue realmente una creación del Dr. Calavia al que nos sumamos los procedentes de otras áreas jurídicas empresariales. En esta labora apasionante, recibimos, en primer lugar el aprendizaje de como llevar a cabo un buen proyecto guiados por su ilusión por hacer las cosas bien. En segundo lugar, compartimos un escenario docente decididamente internacional con alumnos procedentes, a lo largo de aquella década, de unos veintidós países distintos. Y en tercer lugar, aquel Máster ha tenido como fruto una pléyade de estudiantes, algunos discípulos y muchos amigos con los que nos mantenemos en contacto gracias a las nuevas tecnologías y con quienes seguimos constituyendo una comunidad de abogados que aman la ciencia jurídica y el ejercicio responsable de la profesión al servicio del buen consejo, al servicio del acuerdo posible y al servicio también de la fortaleza en la tutela de los intereses encomendados en cada caso por quien resulte ser el cliente.

Hombre activo, ha sabido devolver a la sociedad una parte de lo recibido, lo que se muestra en su presencia en el Consejo de Redacción de la histórica *Editorial Praxis* como responsable de las publicaciones de Derecho mercantil, la impartición de numerosas conferencias en los Colegios de Abogados y en los Colegios de Titulares Mercantiles, en todas y cada una de las reformas de nuestra legislación, y sobre todo, su tarea de difusión del conocimiento en materia concursal, una de las cuestiones en las que el nuevo académico ha adquirido un notorio prestigio en el foro y en el mundo empresarial a la hora de gestionar debidamente estas situaciones de dificultad que no necesariamente han de conducir a la muerte a la empresa sino que bien llevadas pueden dar como resultado su salvación.

No resulta ser menos importante para sí, para finalizar la glosa vital del itinerario vital del Dr. Calavia, su incorporación como socio a la firma *Mazars y Asociados* creada junto a una de las principales firmas de auditoría de Francia, aunque hoy sea una firma global. Me atrae que, en el ejercicio de la profesión, el Dr. Calavia haya culminado su reconocimiento por el público en una firma de cultura continental europea y no en una firma de corte anglosajón, y no porque una cultura sea mejor que la otra, sino, simplemente, porque, en mi opinión personal, que pueden ustedes no compartir, Francia es un país en el que resulta muy sencillo sentirse a gusto cuando forma parte de ti el amor por el Derecho, cuya máxima expresión es la república, y en esa francofilia apasionada, que no excluye el amor ni por el propio país ni por los demás nos hemos encontrado también juntos el Dr. Calavia y yo.

Han podido observar en la exposición del Dr. Calavia y podrán leer en el trabajo completo, que se publica con ocasión del solemne acto de hoy, como el autor en lugar de derivar de un supuesto dogma un conjunto de conclusiones con las que

todos deberíamos comulgar, formula un conjunto de preguntas y ensaya después algunas respuestas. El Dr. Calavia, quizás por humildad, hace referencia a que éste es el método de los investigadores norteamericanos, pero en realidad, éste sólo puede ser el método de un investigador valiente que no sólo se interroga a sí mismo sobre el tema objeto del estudio, sino que comparte esas dudas con los demás para abrirles cauces de reflexión sugeridos por él mismo y sometidos en último término al criterio y a la decisión de quien le escucha. De nuevo, la interrelación entre el investigador y el práctico deviene fructífera. Se pone así de manifiesto un elemento caracterizador de la personalidad de José Manuel Calavia y que es el siguiente: enseña en la Universidad lo que ha aprendido en la vida real y aconseja en la vida real sobre la base de lo que ha investigado en el *alma mater*. He tenido ocasión de charlar de esto con José Manuel Calavia en muchas ocasiones y le he escuchado hablar con entusiasmo de este viaje de ida y vuelta entre la vida real y la abstracción académica. Un viaje de ida y vuelta constante en donde pararse en una de las dos estaciones no daría un buen resultado. No debe interpretarse este aserto como una crítica a quienes viven exclusivamente en uno o en otro mundo, sino como un elogio de los que consiguen ampliar las horas del día para ayudarnos a poner en relación unas cosas con otras.

La metodología del trabajo cuyo resumen acabamos de oír del verbo claro del recipiendario, empieza, como he dicho, con la formulación de preguntas, sigue por el ensayo de respuestas, continua con ese ejercicio tan jurídico de la distinción entre figuras aparentemente afines para ofrecer un marco de claridad, y culmina, finalmente, con lo que el recipiendario denomina *reflexiones*. El oyente y el lector harán bien en entretenérse morosamente en esas reflexiones y percatarse de su densidad, así como que a menudo contienen advertencias sobre cuáles podrían ser los errores fatales en los que incurrián aquéllos que

se arriesgaran a tomar decisiones sin un conocimiento correcto del Derecho o sin el recurso a un buen consejo. El Dr. Calavia recomienda otorgarle al ámbito familiar lo que le corresponde y concederle al ámbito empresarial lo que le es propio, sin mezclarlos. Contra la tentación permanente, convertida en realidad tremenda en tantos casos conocidos, el Dr. Calavia propone la coordinación, propone coherenciar ambas esferas, otorgándoles el papel que les corresponde y poniéndolas en relación en todo aquello en que conviene que estén en relación. Deseo así destacar el valor de la obra que hoy nos ofrece el nuevo académico. Es una obra de madurez y es un trabajo de síntesis, de más de treinta años de dedicación de alto nivel al tema. La Academia se ve así honrada, como en otros buenos discursos de ingreso, por la oportunidad de acoger la síntesis que un hombre de ciencia hace sobre su propio trabajo a lo largo del tiempo. En la síntesis que acabamos de escuchar hemos hallado y reencontraremos lo mejor del Dr. Calavia.

Como profesor de otras de las ramas del Derecho empresarial, el Derecho tributario, creo que hoy hemos vuelto a cumplir aquel viejo designio de la Academia de hacer dialogar a los exponentes de dos ámbitos distintos del conocimiento. Me dirán que ambos somos juristas y les responderé que, sin que deje de ser cierta esta afirmación, el objeto de nuestro conocimiento y el método a través del que llegamos al conocimiento, son francamente distintos y a la vez convergentes. La diferencia estriba en que la empresa familiar se mueve en el ámbito del Derecho privado y el tributo en el ámbito del Derecho público. La coincidencia, por el contrario, se define como un único concepto, la empresa. Para quienes de buena fe auspiciamos vivir en una sociedad cada vez mejor, la empresa, como espacio para la innovación, la creatividad, la investigación y el desarrollo se halla en el centro de la potencialidad de construir una sociedad buena, y por tanto, sea cual sea el punto de vista jurídico con el

que la contemplemos no resultará difícil que nos pongamos de acuerdo en que la empresa merece recuperar su papel central en la vida económica y merece ser repensada como la mejor forma que hasta ahora se le ha ocurrido a los seres humanos para crear riqueza, riqueza que desde luego, y esa es otra coincidencia entre el pensamiento del Dr. Calavia y el mío, esa riqueza pueda después alcanzar para producir el bienestar de cuantas más personas sea posible de tal manera que los valores superiores de nuestro ordenamiento jurídico, la libertad, la igualdad y la justicia, sean mucho más que proclamas para convertirse en efectivas realidades.

José Manuel Calavia adora vivir en el centro de la Ciudad, en el Paseo de Gracia, y compartir sus afectos familiares con su esposa *Loli*, para mí la Dra. María Dolores Arias Abellán, Catedrática de Derecho financiero y tributario de la Universidad Autónoma de Barcelona, y con su hijo *Manolo*, feliz padre del aún más feliz abuelo de dos nietos del recipiendario, la causa principal hoy de su permanente sonrisa.

*Señor Presidente,*

La Academia acoge hoy en su seno al Excelentísimo Señor Doctor José Manuel Calavia Molinero, un hombre de Derecho que cree en la empresa, que cree en la resolución de conflictos como medio de alcanzar la paz y que desde una posición relevante en el mundo del consejo a los operadores económicos ha tenido y tiene, si me permiten, hoy más que nunca, la generosidad de compartir lo que sabe con los demás.

Muchas gracias,





## PUBLICACIONES DE LA REAL ACADEMIA EUROPEA DE DOCTORES

### *Directori 1991*

*Los tejidos tradicionales en las poblaciones pirenaicas* (Discurs de promoció a acadèmic numerari de l'Excm. Sr. Eduardo de Aysa Satué, Doctor en Ciències Econòmiques, i contestació per l'Excm. Sr. Josep A. Plana i Castellví, Doctor en Geografia i Història) 1992.

*La tradición jurídica catalana* (Conferència magistral de l'acadèmic de número Excm. Sr. Josep Joan Pintó i Ruiz, Doctor en Dret, en la Solemne Sessió d'Apertura de Curs 1992-1993, que fou presidida per SS.MM. el Rei Joan Carles I i la Reina Sofia) 1992.

*La identidad étnica* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Ángel Aguirre Baztán, Doctor en Filosofia i Lletres, i contestació per l'Excm. Sr. Josep Ma. Pou d'Avilés, Doctor en Dret) 1993.

*Els laboratoris d'assaig i el mercat interior; Importància i nova concepció* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Pere Miró i Plans, Doctor en Ciències Químiques, i contestació per l'Excm. Sr. Josep Ma. Simón i Tor, Doctor en Medicina i Cirurgia) 1993.

*Contribución al estudio de las Bacteriemias* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Il·lm. Sr. Miquel Marí i Tur, Doctor en Farmàcia, i contestació per l'Excm. Sr. Manuel Subirana i Cantarell, Doctor en Medicina i Cirurgia) 1993.

*Realitat i futur del tractament de la hipertròfia benigna de pròstata* (Discurs de promoció a acadèmic numerari de l'Excm. Sr. Joaquim Gironella i Coll, Doctor en Medicina i Cirurgia i contestació per l'Excm. Sr. Albert Casellas i Condom, Doctor en Medicina i Cirurgia i President del Col·legi de Metges de Girona) 1994.

*La seguridad jurídica en nuestro tiempo. ¿Mito o realidad?* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. José Méndez Pérez, Doctor en Dret, i contestació per l'Excm. Sr. Ángel Aguirre Baztán, Doctor en Filosofia i Lletres) 1994.

*La transició demogràfica a Catalunya i a Balears* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Tomàs Vidal i Bendito, Doctor en Filosofia i Lletres, i contestació per l'Excm. Sr. Josep Ferrer i Bernard, Doctor en Psicologia) 1994.

*L'art d'ensenyar i d'aprendre* (Discurs de promoció a acadèmic numerari de l'Excm. Sr. Pau Umbert i Millet, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'Excm. Sr. Agustín Luna Serrano, Doctor en Dret) 1995.

*Sessió necrològica en record de l'Excm. Sr. Lluís Dolcet i Boxeres*, Doctor en Medicina i Cirurgia i Degà-emèrit de la Reial Acadèmia de Doctors, que morí el 21 de gener de 1994. Enaltiren la seva personalitat els acadèmics de número Excms. Srs. Drs. Ricard Garcia i Vallès, Josep Ma. Simón i Tor i Albert Casellas i Condom. 1995.

*La Unió Europea com a creació del geni polític d'Europa* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Jordi Garcia-Petit i Pàmies, Doctor en Dret, i contestació per l'Excm. Sr. Josep Llort i Brull, Doctor en Ciències Econòmiques) 1995.

*La explosión innovadora de los mercados financieros* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Il·lm. Sr. Emilio Soldevilla García, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials, i contestació per l'Excm. Sr. José Méndez Pérez, Doctor en Dret) 1995.

*La cultura com a part integrant de l'Olimpisme* (Discurs d'ingrés com a acadèmic d'Honor de l'Excm. Sr. Joan Antoni Samaranch i Torelló, Marquès de Samaranch, i contestació per l'Excm. Sr. Jaume Gil Aluja, Doctor en Ciències Econòmiques) 1995.

*Medicina i Tecnología en el context històric* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Felip Albert Cid i Rafael, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'Excm. Sr. Ángel Aguirre Baztán) 1995.

*Els sòlids platònics* (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numerària Excma. Sra. Pilar Bayer i Isant, Doctora en Matemàtiques, i contestació per l'Excm. Sr. Ricard Garcia i Vallès, Doctor en Dret) 1996.

*La normalització en Bioquímica Clínica* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Xavier Fuentes i Arderiu, Doctor en Farmàcia, i contestació per l'Excm. Sr. Tomàs Vidal i Bendito, Doctor en Geografia) 1996.

*L'entropia en dos finals de segle* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. David Jou i Mirabent, Doctor en Ciències Físiques, i contestació per l'Excm. Sr. Pere Miró i Plans, Doctor en Ciències Químiques) 1996.

*Vida i música* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Carles Ballús i Pascual, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'Excm. Sr. Josep Ma. Espadaler i Medina, Doctor en Medicina i Cirurgia) 1996.

*La diferencia entre los pueblos* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Il·lm. Sr. Sebastià Trías Mercant, Doctor en Filosofia i Lletres, i contestació per l'Excm. Sr. Ángel Aguirre Baztán, Doctor en Filosofia i Lletres) 1996.

*L'aventura del pensament teològic* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Josep Gil i Ribas, Doctor en Teologia, i contestació per l'Excm. Sr. David Jou i Mirabent, Doctor en Ciències Físiques) 1996.

*El derecho del siglo XXI* (Discurs d'ingrés com a acadèmic d'Honor de l'Excm. Sr. Dr. Rafael Caldera, President de Venezuela, i contestació per l'Excm. Sr. Ángel Aguirre Baztán, Doctor en Filosofia i Lletres) 1996.

*L'ordre dels sistemes desordenats* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Josep Ma. Costa i Torres, Doctor en Ciències Químiques, i contestació per l'Excm. Sr. Joan Bassegoda i Novell, Doctor en Arquitectura) 1997.

*Un clam per a l'ocupació* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Isidre Fainé i Casas, Doctor en Ciències Econòmiques, i contestació per l'Excm. Sr. Joan Bassegoda i Nonell, Doctor en Arquitectura) 1997.

*Rosalía de Castro y Jacinto Verdaguer, visión comparada* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Jaime M. de Castro Fernández, Doctor en Dret, i contestació per l'Excm. Sr. Pau Umbert i Millet, Doctor en Medicina i Cirurgia) 1998.

*La nueva estrategia internacional para el desarrollo* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Santiago Ripoll i Carulla, Doctor en Dret, i contestació per l'Excm. Sr. Joaquim Gironella i Coll, Doctor en Medicina i Cirurgia) 1998.

*El aura de los números* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Eugenio Oñate Ibáñez de Navarra, Doctor en Enginyeria de Camins,

Canals i Ports, i contestació per l'Excm. Sr. David Jou i Mirabent, Doctor en Ciències Físiques) 1998.

*Nova recerca en Ciències de la Salut a Catalunya* (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numerària Excm. Sra. Anna Maria Carmona i Cornet, Doctora en Farmàcia, i contestació per l'Excm. Josep Ma. Costa i Torres, Doctor en Ciències Químiques) 1999.

*Dilemes dinàmics en l'àmbit social* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Albert Biayna i Mulet, Doctor en Ciències Econòmiques, i contestació per l'Excm. Sr. Josep Ma. Costa i Torres, Doctor en Ciències Químiques) 1999.

*Mercats i competència: efectes de liberalització i la desregulació sobre l'eficàcia econòmica i el benestar* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Amadeu Petitbó i Juan, Doctor en Ciències Econòmiques, i contestació per l'Excm. Sr. Jaime M. de Castro Fernández, Doctor en Dret) 1999.

*Epidemias de asma en Barcelona por inhalación de polvo de soja* (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numerària Excm. Sra. Ma. José Rodrigo Anoro, Doctora en Medicina, i contestació per l'Excm. Sr. Josep Llort i Brull, Doctor en Ciències Econòmiques) 1999.

*Hacia una evaluación de la actividad cotidiana y su contexto: ¿Presente o futuro para la metodología?* (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numerària Excm. Sra. María Teresa Anguera Argilaga, Doctora en Filosofía i Lletres (Psicologia) i contestació per l'Excm. Sr. Josep A. Plana i Castellví, Doctor en Geografia i Història) 1999.

#### *Directorio 2000*

*Génesis de una teoría de la incertidumbre.* Acte d'imposició de la Gran Creu de l'Orde d'Alfons X el Savi a l'Excm. Sr. Dr. Jaume Gil-Aluja, Doctor en Ciències Econòmiques i Financeres) 2000.

*Antonio de Capmany: el primer historiador moderno del Derecho Mercantil* (discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Xabier Añoveros Trías de Bes, Doctor en Dret, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Santiago Dexeu i Trías de Bes, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2000.

*La medicina de la calidad de vida* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Luís Rojas Marcos, Doctor en Psicologia, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Ángel Aguirre Bartzán, Doctor en psicologia) 2000.

*Pour une science touristique: la tourismologie* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Il·lm. Sr. Dr. Jean-Michel Hoerner, Doctor en Lletres i President de la Universitat de Perpinyà, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Jaume Gil-Aluja, Doctor en Ciències Econòmiques) 2000.

*Virus, virus entèrics, virus de l'hepatitis A* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Albert Bosch i Navarro, Doctor en Ciències Biològiques, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Pere Costa i Batllori, Doctor en Veterinària) 2000.

*Mobilitat urbana, medi ambient i automòbil. Un desafiament tecnològic permanent* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Pere de Esteban Altirriba, Doctor en Enginyeria Industrial, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Carlos Dante Heredia García, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2001.

*El rei, el burgès i el cronista: una història barcelonina del segle XIII* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. José Enrique Ruiz-Domènec, Doctor en Història, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Felip Albert Cid i Rafael, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2001.

*La informació, un concepte clau per a la ciència contemporània* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Salvador Alsius i Clavera, Doctor en Ciències de la Informació, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Eugenio Oñate Ibáñez de Navarra, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports) 2001.

*La drogaaddicció com a procés psicobiològic* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Miquel Sánchez-Turet, Doctor en Ciències Biològiques, i contestació per l'Excm. Sr. Pedro de Esteban Altirriba, Doctor en Enginyeria Industrial) 2001.

*Un univers turbulent* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Jordi Isern i Vilaboy, Doctor en Física, i contestació per l'Excma. Sra. Dra. Maria Teresa Anguera Argilaga, Doctora en Psicologia) 2002.

*L'enveliment del cervell humà* (Discurs de promoció a acadèmic numerari de l'Excm. Sr. Dr. Jordi Cervós i Navarro, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Josep Ma. Pou d'Avilés, Doctor en Dret) 2002.

*Les telecomunicacions en la societat de la informació* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Ángel Cardama Aznar, Doctor en Enginyeria de Telecomunicacions, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Eugenio Oñate Ibáñez de Navarra, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports) 2002.

*La veritat matemàtica* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Josep Pla i Carrera, doctor en Matemàtiques, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Josep Ma. Costa i Torres, Doctor en Ciències Químiques) 2003.

*L'humanisme essencial de l'arquitectura moderna* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Helio Piñón i Pallarés, Doctor en Arquitectura, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Xabier Añoveros Trías de Bes, Doctor en Dret) 2003.

*De l'economia política a l'economia constitucional* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Joan Francesc Corona i Ramon, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Xavier Iglesias i Guiu, Doctor en Medicina) 2003.

*Temperància i empatia, factors de pau* (Conferència dictada en el curs del cicle de la Cultura de la Pau per el Molt Honorable Senyor Jordi Pujol, President de la Generalitat de Catalunya, 2001) 2003.

*Reflexions sobre resistència bacteriana als antibòtics* (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numerària Excma. Sra. Dra. Ma. de los Angeles Calvo i Torras, Doctora en Farmàcia i Veterinària, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Pere Costa i Batllori, Doctor en Veterinària) 2003.

*La transformación del negocio jurídico como consecuencia de las nuevas tecnologías de la información* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Rafael Mateu de Ros, Doctor en Dret, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Jaime Manuel de Castro Fernández, Doctor en Dret) 2004.

*La gestión estratégica del inmovilizado* (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numeraria Excma. Sra. Dra. Anna Maria Gil Lafuente, Doctora en Ciències Econòmiques i Empresarials, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Josep J. Pintó i Ruiz, Doctor en Dret) 2004.

*Los costes biológicos, sociales y económicos del envejecimiento cerebral* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Félix F. Cruz-Sánchez, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Josep Pla i Carrera, Doctor en Matemàtiques) 2004.

*El conocimiento glaciar de Sierra Nevada. De la descripción ilustrada del siglo XVIII a la explicación científica actual.* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numeri Excm. Sr. Dr. Antonio Gómez Ortiz, Doctor en Geografia, i contestació per l'acadèmica de número Excma. Sra. Dra. Maria Teresa Anguera Argilaga, Doctora en Filosofia i Lletres (Psicologia) )2004.

*Los beneficios de la consolidación fiscal: una comparativa internacional* (Discurs de recepció com a acadèmic d'Honor de l'Excm. Sr. Dr. Rodrigo de Rato y Figaredo, Director-Gerent del Fons Monetari Internacional. El seu padrí d'investidura és l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Jaime Manuel de Castro Fernández, Doctor en Dret) 2004.

*Evolución histórica del trabajo de la mujer hasta nuestros días* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Eduardo Alemany Zaragoza, Doctor en Dret, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Rafel Orozco i Delclós, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2004.

*Geotecnia: una ciencia para el comportamiento del terreno* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Antonio Gens Solé, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Eugenio Oñate Ibáñez de Navarra, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports) 2005.

*Sessió acadèmica a Perpinyà, on actuen com a ponents; Excma. Sra. Dra. Anna Maria Gil Lafuente, Doctora en Ciències Econòmiques i Empresarials i Excm. Sr. Dr. Jaume Gil-Aluja, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials: "Nouvelles perspectives de la recherche scientifique en economie et gestion"; Excm. Sr. Dr. Rafel Orozco i Delcós, Doctor en Medicina i Cirurgia: "L'impacte mèdic i social de les cèl·lules mare"; Excma. Sra. Dra. Anna Maria Carmona i Cornet, Doctora en Farmàcia: "Nouvelles stratégies oncologiques"; Excm. Sr. Dr. Pere Costa i Batllori, Doctor en Veterinària: "Les résistances bactériennes a les antibiotiques". 2005.*

*Los procesos de concentración empresarial en un mercado globalizado y la consideración del individuo* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Fernando Casado Juan, Doctor en Ciències Econòmiques

i Empresarials, i contestació de l'Excm. Sr. Dr. Josep Ma. Costa i Torres, Doctor en Ciències Químiques) 2005.

*“Son nou de flors els rams li ren”* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Jaume Vallcorba Plana, Doctor en Filosofia i Lletres (Secció Filologia Hispànica), i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. José Enrique Ruíz-Domènec, Doctor en Filosofia i Lletres) 2005.

*Historia de la anestesia quirúrgica y aportación española más relevante* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Vicente A. Gancedo Rodríguez, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Llort i Brull, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials) 2006.

*El amor y el desamor en las parejas de hoy* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Paulino Castells Cuixart, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Joan Trayter i Garcia, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials) 2006.

*El fenomen mundial de la deslocalització com a instrument de reestructuració empresarial* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Alfredo Rocafort i Nicolau, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Isidre Fainé i Casas, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials) 2006.

*Biomaterials per a dispositius implantables en l'organisme. Punt de trobada en la Historia de la Medicina i Cirurgia i de la Tecnologia dels Materials* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Anton Planell i Estany, Doctor en Ciències Físiques, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Pere Costa i Batllori, Doctor en Veterinària) 2006.

*La ciència a l'Enginyeria: El llegat de l'école polytechnique.* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Xavier Oliver i Olivella, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Pla i Carrera, Doctor en Matemàtiques) 2006.

*El voluntariat: Un model de mecenatge pel segle XXI.* (Discurs d'ingrés de l'acadèmica de número Excma. Sra. Dra. Rosamarie Cammany Dorr, Doctora en Sociologia de la Salut, i contestació per l'Excma. Sra. Dra. Anna Maria Carmona i Cornet, Doctora en Farmàcia) 2007.

*El factor religioso en el proceso de adhesión de Turquía a la Unión Europea.* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Maria Ferré i Martí, Doctor en Dret, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Carlos Dante Heredia García, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2007.

*Coneixement i ètica: reflexions sobre filosofia i progrés de la propedèutica mèdica.* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Màrius Petit i Guinovart, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Gil i Ribas, Doctor en Teologia) 2007.

*Problemática de la familia ante el mundo actual.* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic honorari Excm. Sr. Dr. Gustavo José Noboa Bejarano, Doctor en Dret, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Paulino Castells Cuixart, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2007.

*Alzheimer: Una aproximació als diferents aspectes de la malaltia.* (Discurs d'ingrés de l'acadèmica honoraria Excm. Sra. Dra. Nuria Durany Pich, Doctora en Biologia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Eugenio Oñate, Doctor-Enginyer de Camins, Canals i Ports) 2008.

*Guillem de Guimerà, Frare de l'hospital, President de la Generalitat i gran Prior de Catalunya.* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic honorari Excm. Sr. Dr. Josep Maria Sans Travé, Doctor en Filosofia i Lletres, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. D. José E. Ruiz Domènec, Doctor en Filosofia Medieval) 2008.

*La empresa y el empresario en la historia del pensamiento económico. Hacia un nuevo paradigma en los mercados globalizados del siglo XXI.* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Excm. Sr. Dr. Guillermo Sánchez Vilariño, Doctor Ciències Econòmiques i Financeres, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Jaume Gil Aluja, Doctor en Ciències Econòmiques i Financeres) 2008.

*Incertesa i bioenginyeria* (Sessió Acadèmica dels acadèmics corresponents Excm. Sr. Dr. Joaquim Gironella i Coll, Doctor en Medicina i Cirurgia amb els ponents Excm. Sr. Dr. Joan Anton Planell Estany, Doctor en Ciències Físiques, Excma. Sra. Dra. Anna M. Gil Lafuente, Doctora en Ciències Econòmiques i Financeres i Il·lm. Sr. Dr. Humberto Villavicencio Mavrich, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2008.

*Els Ponts: Història i repte a l'enginyeria estructural* (Sessió Acadèmica dels acadèmics numeraris Excm. Sr. Dr. Xavier Oliver Olivella, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports, i Excm. Sr. Dr. Eugenio Oñate Ibáñez de Navarra, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports, amb els Ponents Il·lm. Sr. Dr. Angel C. Aparicio Bengoechea, Professor i Catedràtic de Ponts de l'escola Tècnica Superior d'Enginyers de Camins, Canals i Ports de Barcelona, Il·lm. Sr. Dr. Ekkehard Ramm, Professor, institute Baustatik) 2008.

*Marketing político y sus resultados* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Excm. Sr. Dr. Francisco Javier Maqueda Lafuente, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials i contestació per l'acadèmica de número Excm. Sra. Dra. Anna M. Gil Lafuente, Doctora en Ciències Econòmiques i Financeres) 2008.

*Modelo de predicción de “Enfermedades” de las Empresas a través de relaciones Fuzzy* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Excm. Sr Dr. Antoni Terceño Gómez, Doctor en Ciències Econòmiques i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Paulino Castells Cuixart, Doctor en Medicina) 2009.

*Células Madre y Medicina Regenerativa* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Excm. Sr. Dr. Juan Carlos Izpisúa Belmonte, Doctor en Farmàcia i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Joaquim Gironella i Coll, Doctor en Medicina) 2009.

*Financiación del déficit externo y ajustes macroeconómicos durante la crisis financiera El caso de Rumania* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Excm. Sr. Dr. Mugur Isarescu, Doctor en Ciències Econòmiques, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Alfredo Rocafort Nicolau, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials) 2009.

*El legado de Jean Monnet* (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numerària Excm. Sra. Dra. Teresa Freixas Sanjuán, Doctora en Dret, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Fernando Casado Juan, Doctor en Ciències Econòmiques) 2010.

*La economía china: Un reto para Europa* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Jose Daniel Barquero Cabrero, Doctor en Ciències Humanes, Socials i Jurídiques, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Alfredo Rocafort Nicolau, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials) 2010.

*Les radiacions ionitzants i la vida* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Albert Biete i Solà, Doctor en Medicina, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. David Jou i Mirabent, Doctor en Ciències Físiques) 2010.

*Gestió del control intern de riscos en l'empresa postmoderna: àmbits econòmic i jurídic* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Ramon Poch i Torres, Doctor en Dret i Ciències Econòmiques i Empresarials, i contestació per l'acadèmica de número Excma. Sra. Dra. Anna Maria Gil i Lafuente, Doctora en Ciències Econòmiques i Empresarials) 2010.

*Tópicos típicos y expectativas mundanas de la enfermedad del Alzheimer* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Rafael Blesa, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Llort i Brull, Doctor en Ciències econòmiques i Dret) 2010.

*Los Estados Unidos y la hegemonía mundial: ¿Declive o reinención?* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Excm. Sr. Dr. Mario Barquero i Cabrero, Doctor en Economia i Empresa, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Alfredo Rocafort i Nicolau, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials) 2010.

*El derecho del Trabajo encrucijada entre los derechos de los trabajadores y el derecho a la libre empresa y la responsabilidad social corporativa* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. José Luis Salido Banús, Doctor en Dret, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Manuel Subirana Canterell) 2011.

*Una esperanza para la recuperación económica* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Jaume Gil i Lafuente, Doctor en Econòmiques, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Gil i Ribas, Doctor en Teologia) 2011.

*Certeses i incerteses en el diagnòstic del càncer cutani: de la biologia molecular al diagnòstic no invasiu* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Josep Malvehy, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Llort, Doctor en Econòmiques i Dret) 2011.

*Una mejor universidad para una economía más responsable* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Senén Barro Ameneiro, Doctor en

Ciències de la Computació i Intel·ligència, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Jaume Gil i Aluja, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials) 2012.

*La transformació del món després de la crisi. Una anàlisi polièdrica i transversal* (Sessió inaugural del Curs Acadèmic 2012-2013 on participen com a ponents: l'Excm. Sr. Dr. José Juan Pintó Ruiz, Doctor en Dret: “*El Derecho como amortiguador de la inequidad en los cambios y en la Economía como impulso rehumanizador*”, Excma. Sra. Dra. Rosmarie Cammany Dorr, Doctora en Sociologia de la Salut: “*Salut: mitjà o finalitat?*”, Excm. Sr. Dr. Ángel Aguirre Baután, Doctor en Filosofia i Lletres: “*Globalización Económico-Cultural y Repliegue Identitario*”, Excm. Sr. Dr. Jaime Gil Aluja, Doctor en Econòmiques: “*La ciencia ante el desafío de un futuro progreso social sostenible*” i Excm. Sr. Dr. Eugenio Oñate Ibañez de Navarra, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports: “*El reto de la transferencia de los resultados de la investigación a la industria*”), publicació en format digital [www.reialacademiadoctors.cat](http://www.reialacademiadoctors.cat), 2012.

*La quantificació del risc: avantatges i limitacions de les assegurances* (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numeraria Excma. Sra. Dra. Montserrat Guillén i Estany, Doctora en Ciències Econòmiques i Empresarials, i contestació per l'acadèmica de número Excma. Sra. Dra. M. Teresa Anguera i Argilaga, Doctora en Filosofia i Lletres-Psicologia) 2013.

*El procés de la visió: de la llum a la consciència* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Rafael Ignasi Barraquer i Compte, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestación per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. José Daniel Barquero Cabrero, Doctor en Ciències Humanes, Socials i Jurídiques) 2013.

*Formación e investigación: creación de empleo estable* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Mario Barquero Cabrero, Doctor en Economia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. José Luis Salido Banús, Doctor en Dret) 2013.

*El sagrament de l'Eucaristia: de l'Últim Sopar a la litúrgia cristiana antiga* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Armand Puig i Tàrrech, Doctor en Sagrada Escriptura, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Jaume Vallcorba Plana, Doctor en Filosofia i Lletres) 2013.

*Al hilo de la razón. Un ensayo sobre los foros de debate* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Enrique Tierno Pérez-Relaño, Doctor en Física Nuclear, y contestación por la académica de número Excma. Sra. Dra. Ana María Gil Lafuente, Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales) 2014.

**Colección Real Academia Europea de Doctores**  
**Fundación Universitaria Eserp**

1. *La participació del Sistema Nerviós en la producció de la sang i en el procés cancerós* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Pere Gascón i Vilaplana, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'acadèmica de número Excma. Sra. Dra. Montserrat Guillén i Estany, Doctora en Ciències Econòmiques i Empresariais) 2014.  
ISBN: 978-84-616-8659-9, Dipòsit Legal: B-5605-2014
2. *Información financiera: luces y sombras* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Emili Gironella Masgrau, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José Luis Salido Banús, Doctor en Derecho) 2014.  
ISBN: 978-84-616-8830-2, Depósito Legal: B-6286-2014
3. *Crisis, déficit y endeudamiento* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. José María Gay de Liébana Saludas, Doctor en Ciencias Económicas y Doctor en Derecho y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Juan Francisco Corona Ramón, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales) 2014.  
ISBN: 978-84-616-8848-7, Depósito Legal: B-6413-2014
4. *Les empreses d'alt creixement: factors que expliquen el seu èxit i la seva sostenibilitat a llarg termini* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Oriol Amat i Salas, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresariais, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Santiago Dexeus i Trias de Bes, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2014.  
ISBN: 978-84-616-9042-8, Dipòsit Legal: B-6415-2014

5. *Estructuras metálicas* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Joan Olivé Zaforteza, Doctor en Ingeniería Industrial y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Xabier Añoveros Trias de Bes, Doctor en Derecho) 2014.  
ISBN: 978-84-616-9671-0, Depósito Legal: B-7421-2014
6. *La acción exterior de las comunidades autónomas* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Josep Maria Bové Montero, Doctor en Administración y Dirección de Empresas y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José María Gay de Liébana Saludas, Doctor en Ciencias Económicas y Doctor en Derecho) 2014.  
ISBN: 978-84-616-9672-7, Depósito Legal: B-10952-201
7. *El eco de la música de las esferas. Las matemáticas de las consonancias* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Vicente Liern Carrión, Doctor en Ciencias Matemáticas (Física Teórica) y contestación por la académica de número Excma. Sra. Dra. Pilar Bayer Isant, Doctora en Matemáticas) 2014.  
ISBN: 978-84-616-9929-2, Depósito Legal: B-11468-2014
8. *La media ponderada ordenada probabilística: Teoría y aplicaciones* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. José María Merigó Lindahl, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Josep Pla i Carrera, Doctor en Ciencias Matemáticas) 2014.  
ISBN: 978-84-617-0137-7, Depósito Legal: B-12322-2014
9. *La abogacía de la empresa y de los negocios en el siglo de la calidad* (Discurso de ingreso de la académica numeraria Excma. Sra. Dra. María José Esteban Ferrer, Doctora en Economía y Empresa y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Carlos Dante Heredia García, Doctor en Medicina y Cirugía) 2014.  
ISBN: 978-84-617-0174-2, Depósito Legal: B-12850-2014
10. *La ciutat, els ciutadans i els tributs* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Joan-Francesc Pont Clemente, Doctor en Dret, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Enrique Tierno Pérez-Relaño, Doctor en Física Nuclear) 2014.  
ISBN: 978-84-617-0354-8, Dipòsit Legal: B-13403-2014

11. *Organización de la producción: una perspectiva histórica* (Discurso de ingreso de los académicos numerarios Excmo. Sr. Dr. Joaquín Bautista Valhondo, Doctor en Ingeniería Industrial y del Excmo. Sr. Dr. Francisco Javier Llovera Sáez, Doctor en Derecho y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José Luis Salido Banús, Doctor en Derecho) 2014.  
ISBN: 978-84-617-0359-3, Depósito Legal: B 13610-2014
12. *Correlación entre las estrategias de expansión de las cadenas hoteleras Internacionales y sus rentabilidades* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Onofre Martorell Cunill, Doctor en Economía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Josep Gil i Ribas, Doctor en Teología) 2014.  
ISBN: 978-84-617-0546-7, Depósito Legal: B 15010-2014
13. *La tecnología, detonante de un nuevo panorama en la educación superior* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Lluís Vicent Safont, Doctor en Ciencias de la Información y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José Daniel Barquero Cabrero, Doctor en Ciencias Humanas, Sociales y Jurídicas y Doctor en Administración y Alta Dirección de Empresas) 2014.  
ISBN: 978-84-617-0886-4, Depósito Legal: B 16474-2014
14. *Globalización y crisis de valores* (Discurso de ingreso del académico de Honor Excmo. Sr. Dr. Lorenzo Gascón, Doctor en Ciencias Económicas y contestación por la académica de número Excmo. Sra. Dra. Ana María Gil Lafuente, Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales) 2014.  
ISBN: 978-84-617-0654-9, Depósito Legal: B 20074-2014
15. *Paradojas médicas* (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Venezuela Excmo. Sr. Dr. Francisco Kerdel-Vegas, Doctor en Medicina y Cirugía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José Llort Brull, Doctor en Ciencias Económicas y Doctor en Derecho) 2014.  
ISBN: 978-84-617-1759-0, Depósito Legal: B 20401-2014
16. *La formación del directivo. Evolución del entorno económico y la comunicación empresarial* (Discurso de ingreso de los académicos numerarios Excmo. Sr. Dr. Juan Alfonso Cebrán Díaz, Doctor

en Ciencias Económicas y Empresariales y del Excmo Sr. Dr. Juan María Soriano Llobera, Doctor en Administración y Dirección de Empresas y Doctor en Ciencias Jurídicas y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Fernando Casado Juan, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales) 2014.

ISBN:978-84-617-2813-8, Depósito Legal: B 24424-2014

17. *La filosofia com a cura de l'ànima i cura del món* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Francesc Torralba Roselló, Doctor en Filosofia i Doctor en Teologia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. David Jou i Mirabent, Doctor en Física) 2014.

ISBN: 978-84-617-2459-8, Dipòsit Legal: B 24425-2014

18. *Hacia una Teoría General de la Seguridad Marítima* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Jaime Rodrigo de Larrucea, Doctor en Derecho y Doctor en Ingeniería Náutica y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Juan Francisco Corona Ramón, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales) 2015.

ISBN: 978-84-617-3623-2, Depósito Legal: B 27975-2014

### Colección Real Academia Europea de Doctores

19. *Pensamiento Hipocrático, Biomimimalismo y Nuevas Tecnologías. La Innovación en Nuevas Formas de Tratamiento Ortodóncico y Optimización del Icono Facial* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Luis Carrière Lluch, Doctor en Odontología y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Antoni Terceño Gómez, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales) 2015.

ISBN: 978-84-606-5615-9, Depósito Legal: B 3966-2015

20. *Determinantes de las Escuelas de Pensamiento Estratégico de Oriente y Occidente y su contribución para el Management en las Organizaciones del Siglo XXI.* (Discurso de ingreso del académico Correspondiente para Chile Excmo. Sr. Dr. Francisco Javier Garrido Morales, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José Daniel Barquiero

- Cabrero, Doctor en Ciencias Humanas, Sociales y Jurídicas y Doctor en Administración y Alta Dirección de Empresas) 2015.  
ISBN:978-84-606-6176-4, Depósito Legal: B 5867-2015
21. *Nuevos tiempos, nuevos vientos: La identidad mexicana, cultura y ética en los tiempos de la globalización.* (Discurso de ingreso del académico Correspondiente para México Excmo. Sr. Dr. Manuel Medina Elizondo, Doctor en Ciencias de la Administración, y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José Daniel Barquero Cabrero, Doctor en Ciencias Humanas, Sociales y Jurídicas y Doctor en Administración y Alta Dirección de Empresas) 2015.  
ISBN: 78-84-606-6183-2, Depósito Legal: B 5868-2015
22. *Implante coclear. El oído biómico.* (Discurso del ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Pedro Clarós Blanch, Doctor en Medicina y Cirugía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Joaquín Barraquer Moner, Doctor en Medicina y Cirugía) 2015.  
ISBN: 978-84-606-6620-2, Depósito Legal: B 7832-2015
23. *La innovación y el tamaño de la empresa.* (Discurso del ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Carlos Mallo Rodríguez, Doctor en Ciencias Económicas y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José María Gay de Liébana Saludas, Doctor en Ciencias Económicas y Doctor en Derecho) 2015.  
ISBN: 978-84-606-6621-9, Depósito Legal: B 7833- 2015
24. *Geologia i clima: una aproximació a la reconstrucció dels climes antics des del registre geològic* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Ramon Salas Roig, Doctor en Geología, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Enrique Tierno Pérez-Relaño, Doctor en Física Nuclear) 2015.  
ISBN: 978-84-606-6912-8, Dipòsit Legal: B 9017-2015
25. *Belleza, imagen corporal y cirugía estética* (Discurso del ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Josep Maria Serra i Renom, Doctor en Medicina y Cirugía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José María Gay de Liébana Saludas, Doctor en Ciencias Económicas y Doctor en Derecho) 2015.  
ISBN: 978-84-606-7402-3, Depósito Legal: B 10757-2015

26. *El poder y su semiología* (Discurso del ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Michael Metzeltin, Doctor en Filología Románica y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Joaquim Gironella i Coll, Doctor en Medicina y Cirugía) 2015.  
ISBN: 978-84-606-7992-9, Depósito Legal: B 13171-2015
27. *Atentados a la privacidad de las personas* (Discurso de ingreso del académico de honor Excmo. Sr. Dr. Enrique Lecumberri Martí, Doctor en Derecho y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Joan-Francesc Pont Clemente, Doctor en Derecho) 2015.  
ISBN: 978-84-606-9163-1, Depósito Legal: B 17700-2015
28. *Panacea encadenada: La farmacología alemana bajo el yugo de la esvástica* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Francisco López Muñoz, Doctor en Medicina y Cirugía y Doctor en Lengua Española y Literatura y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Joan-Francesc Pont Clemente, Doctor en Derecho) 2015.  
ISBN: 978-84-606-9641-4, Depósito Legal: B 17701-2015
29. *Las políticas monetarias no convencionales: El Quantitative Easing*” (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Juan Pedro Aznar Alarcón, Doctor en Economía y Administración de Empresas y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José Luis Salido Banús, Doctor en Derecho) 2015.  
ISBN: 978-84-608-299-1, Depósito Legal: B 25530-2015
30. *La utopía garantista del Derecho Penal en la nueva “Edad Media”* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Fermín Morales Prats, Doctor en Derecho y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José María Gay de Liébana Saludas, Doctor en Ciencias Económicas y Doctor en Derecho) 2015.  
ISBN- 978-84-608-3380-2, Depósito Legal: B 26395-2015
31. *Reflexions entorn el Barroc* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Salvador de Brocà Tella, Doctor en Filosofia i lletres, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Gil Ribas, Doctor en Teologia) 2016.  
ISBN- 978-84-608-4991-9, Depósito Legal: B 30143-2015

32. *Filosofia i Teologia a Incerta Glòria. Joan Sales repensa mig segle de cultura catalana* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Josep-Ignasi Saranyana i Closa, Doctor en teología i doctor en filosofía, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Francesc Torralba i Roselló, Doctor en teología i doctor en filosofía) 2016.  
ISBN- 978- 84- 608-5239-1, Depósito Legal: B 1473-2016
33. *Empresa familiar: ¿Sucesión? ¿Convivencia generacional?* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Miguel Ángel Gallo Laguna de Rins, Doctor en Ingeniería y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Pedro Clarós Blanch, Doctor en Medicina y Cirugía) 2016.  
ISBN- 978 84 6085663-4, Depósito Legal: B 3910-2016
34. *Reflexiones y alternativas en torno a un modelo fiscal agotado.* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Antoni Durán-Sindreu Buxadé, Doctor en Derecho y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Joan-Francesc Pont Clemente, Doctor en Derecho) 2016.  
ISBN- 978-84-608-5834-8, Depósito Legal: B 4684-2016
35. *La figura del emprendedor y el concepto del emprendimiento.* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Antonio Pulido Gutiérrez, Doctor en Economía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José Daniel Barquero Cabrero, Doctor en Ciencias Humanas, Sociales y Jurídicas y Doctor en Alta Administración de Empresas) 2016.  
ISBN- 978-84-608-5926-0, Depósito Legal: B 4685-2016
36. *La Cirugía digestiva del siglo XXI* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Juan Carlos García-Valdecasas Salgado, Doctor en Medicina y Cirugía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Xabier Añoveros Trias de Bes, Doctor en Derecho) 2016.  
ISBN: 978-84-6086034-1, Depósito Legal: B 5802-2016
37. *Derecho civil, persona y democracia* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Alfonso Hernández-Moreno, Doctor en

- Derecho y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Joan-Francesc Pont Clemente, Doctor en Derecho) 2016.  
ISBN: 978-84-608-6838-5, Depósito Legal: B 7644-2016
38. *Entendiendo a Beethoven* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Francisco Javier Tapia García, Doctor en Medicina y Cirugía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Pedro Clarós Blanch, Doctor en Medicina y Cirugía) 2016.  
ISBN: 978-84-608-7507-9, Depósito Legal: B 10567-2016
39. *Fútbol y lesiones de los meniscos* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Ramon Cugat Bertomeu, Doctor en Medicina y Cirugía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Pedro Clarós Blanch, Doctor en Medicina y Cirugía) 2016.  
ISBN: 978-84-608-8578-8, Depósito Legal: B 12876-2016
40. *¿Hacia un nuevo derecho de gentes? El principio de dignidad de la persona como precursor de un nuevo derecho internacional* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Santiago J. Castellà Surribas, Doctor en Derecho y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Joan-Francesc Pont Clemente, Doctor en Derecho) 2016.  
ISBN: 978-84-608-8579-5, Depósito Legal: B 14877-2016
41. *L'empresa més enllà de l'obra estètica* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Jordi Martí Pidelaserra, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. José Luis Salido Banús, Doctor en Dret) 2016.  
ISBN: 978-84-608-9360-8, Depósito Legal: B 15757-2016
42. *El reto de mejorar la calidad de la auditoría* (Discurso de ingreso del académico correspondiente Excmo. Sr. Dr. Frederic Borràs Pàmies, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Emili Gironella Masgrau, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales) 2016.  
ISBN: 978-84-608-9688-3, Depósito Legal: B 16347-2016

43. *Geografia, diffusione e organizzazione cristiana nei primi secoli del cristianesimo* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Angelo Di Berardino, Doctor en Teología - Doctor en Historia y Filosofía y contestación por el académico de número Excmo. y Mgfc. Sr. Rector Armand Puig i Tàrrech, Doctor en Sagrada Escritura) 2016. ISBN: 978-84-617-5090-0, Depósito Legal: B 21706-2016
44. *Los cónsules de Ultramar y Barcelona* (Discurso de ingreso del académico correspondiente Excmo. Sr. Dr. Dr. Albert Estrada-Rius, Doctor en Derecho y Doctor en Historia y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Carlos Dante Heredia García, Doctor en Medicina y Cirugía) 2016. ISBN: 978-84-617-5337-6, Depósito Legal: B 21707-2016
45. *El implante dental y la Osteointegración* (Discurso de ingreso del académico correspondiente Excmo. Sr. Dr. Carlos Aparicio Magallón, Doctor en Medicina y Cirugía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Pedro Clarós, Doctor en Medicina y Cirugía) 2016. ISBN: 978-84-617-5598-1, Depósito Legal: B-22187-2016
46. *La empresa social compitiendo en el mercado: principios de buen gobierno* (Discurso de ingreso del académico de número Excmo. Sr. Dr. José Antonio Segarra Torres, Doctor en Dirección de Empresas y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Miguel Ángel Gallo Laguna de Rins, Doctor en Ingeniería Industrial) 2016. ISBN: 978-84-617-5971-2, Depósito Legal: B-23123-2016
47. *Incertidumbre y neurociencias: pilares en la adopción de decisiones* (Discurso de ingreso del académico correspondiente Excmo. Sr. Dr. Jorge Bachs Ferrer, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Jaime Gil Aluja, Doctor en Ciencias Políticas y Económicas) 2016. ISBN: 978-84-617-6138-8, Depósito Legal: B-23124-2016

48. *¿Puede el marketing salvar al mundo? Expectativas para la era de la escasez* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. José Luis Nueno Iniesta, Doctor of Business Administration y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Miguel Ángel Gallo Laguna de Rins, Doctor en Ingeniería Industrial) 2016.  
ISBN: 978-84-617-6499-0, Depósito Legal: B 24060-2016
49. *Calidad de vida de los pacientes afectos de cáncer de próstata según el tratamiento realizado* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Ferran Guedea Edo, Doctor en Medicina y Cirugía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Albert Biete Sola, Doctor en Medicina y Cirugía) 2016.  
ISBN: 978-84-617-7041-0, Depósito Legal: B 26030-2016
50. *Relazioni conflittuali nelle aziende familiari: determinanti, tipologie, evoluzione, esiti* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Salvatore Tomaselli, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales, Dirección de Empresa y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Miguel Ángel Gallo Laguna de Rins, Doctor en Ingeniería Industrial) 2017.  
ISBN: 978-84-617-7820-1, Depósito Legal: B 1712 -2017
51. *Sobre el coleccionismo. Introducción a la historia* (Discurso de ingreso del académico correspondiente Excmo. Sr. Dr. Manuel Puig Costa, Doctor en Medicina y Cirugía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Pedro Clarós, Doctor en Medicina y Cirugía) 2017.  
ISBN: 978-84-617-7854-6, Depósito Legal: B 1713-2017
52. *Teoria de la semblança i govern universitari* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Jaume Armengou Orús, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Eugenio Oñate Ibáñez de Navarra, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports) 2017.  
ISBN: 978-84-617-8115-7, Depósito Legal: B 2853- 2017
53. *Història de la malaltia i de la investigació oncològica. Retorn als orígens* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Mariano Monzó Planella, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per

l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Joaquim Gironella Coll, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2017.

ISBN: 978-84-617-8179-9, Depósito Legal: B 2854-2017

54. *Diagnóstico precoz del Cáncer de Pulmón: El Cribado, una herramienta para avanzar en su curación* (Discurso de ingreso del académico de número Excmo. Sr. Dr. Laureano Molins López-Rodó, Doctor en Medicina y Cirugía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Pedro Clarós, Doctor en Medicina y Cirugía) 2017.  
ISBN: 978-84-617-8457-8 , Depósito Legal: B 3937-2017
55. *Honor, crédito en el mercado y la exceptio veritatis* (Discurso de ingreso del académico de número Excmo. Sr. Dr. Felio Vilarrubias Guillamet, Doctor en Derecho y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Pedro Clarós, Doctor en Medicina y Cirugía) 2017.  
ISBN: 978-84-617-8867-5 , Depósito Legal: B 6307-2017
56. *La vida és una llarga oxidació* (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numerària Excm. Sra. Dra. Nicole Mahy Géhenne, Doctora en Farmàcia, i contestació per l'acadèmic de número Excm Sr. Dr. Rafael Blesa González, Doctor en Medicina i Cirugia) 2017.  
ISBN: 978-84-617-9179-8, Depósito Legal: B 6308-2017
57. *Salud periodontal y salud general: la alianza necesaria* (Discurso de ingreso de la académica numeraria Excm. Sra. Dra. Nuria Vallcorba Plana, Doctora en Odontología y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Jaime Rodrigo de Larrucea, Doctor en Derecho y Doctor en Ingeniería Náutica) 2017.  
ISBN: 978-84-617-9253-5, Depósito Legal: B 8541-2017
58. *Gobierno y administración en la empresa familiar* (Discurso de ingreso del académico de número Excmo. Sr. Dr. José Manuel Calavia Molinero, Doctor en Derecho y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Joan-Francesc Pont Clemente, Doctor en Derecho) 2017.  
ISBN: 978-84-697-2296-1, Depósito Legal: B 10562-2017



## RAD Tribuna Plural. La revista científica

### REVISTA 1 - Número 1/2014

Globalización y repliegue identitario, *Ángel Aguirre Baztán*. El pensament cristìà, *Josep Gil Ribas*. El teorema de Gödel: recursitat i indecidibilitat, *Josep Pla i Carrera*. De Königsberg a Göttingen: Hilbert i l'axiomatització de les matemàtiques, *Joan Roselló Moya*. Computerized monitoring and control system for ecopyrogenesis technological complex, *Yuriy P. Kondratenko, Oleksiy V. Kozlov*. Quelques réflexions sur les problèmes de l'Europe de l'avenir, *Michael Metzeltin*. Europa: la realidad de sus raíces, *Xabier Añoveros Trias de Bes*. Discurs Centenario 1914-2014, *Alfredo Rocafort Nicolau*. Economía-Sociedad-Derecho, *José Juan Pintó Ruiz*. Entrevista, *Jaime Gil Aluja*.

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica: ISSN: 2385-345X

Depósito Legal: B 12510-2014, Págs. 404.

### REVISTA 2 - Número 2/2014 Monográfico Núm. I

I Acto Internacional: Global Decision Making.

2014: à la recherche d'un Humanisme renouvelé de El Greco à Nikos Kazantzakis, *Stavroula-Ina Piperaki*. The descent of the audit profession, *Stephen Zeff*. Making global lawyers: Legal Practice, Legal Education and the Paradox of Professional Distinctiveness, *David B. Wilkins*. La tecnología, detonante de un nuevo panorama universitario, *Lluís Vicent Safont*. La salida de la crisis: sinergias y aspectos positivos. Moderador: *Alfredo Rocafort Nicolau*. Ponentes: Burbujas, cracs y el comportamiento irracional de los inversores, *Oriol Amat Salas*. La economía española ante el hundimiento del sector generador de empleo, *Manuel Flores Caballero*. Tomando el pulso a la economía española: 2014, año de encrucijada, *José María Gay de Liébana Saludas*. Crisis económicas e indicadores: diagnosticar, prevenir y curar, *Montserrat Guillén i Estany*. Salidas a la crisis, *Jordi Martí Pidelaserra*. Superación de la crisis económica y mercado de trabajo: elementos dinamizadores, *José Luís Salido Baniás*.

Indicadores de financiación para la gestión del transporte urbano: El fondo de comercio, El cuadro de mando integral: Una aplicación práctica para los servicios de atención domiciliaria, Competencias de los titulados en ADE: la opinión de los empleadores respecto a la

contabilidad financiera y la contabilidad de costes. Teoría de conjuntos clásica versus teoría de subconjuntos borrosos. Un ejemplo elemental comparativo. Un modelo unificado entre la media ponderada ordenada y la media ponderada. Predicting Credit Ratings Using a Robust Multi-criteria Approach.

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica: ISSN: 2385-345X  
Depósito Legal: B 12510-2014, Págs. 588.

#### **REVISTA 3 - Número 3/2014**

Taula rodona: Microorganismes i patrimoni. Preàmbulo, *Joaquim Gironella Coll*. L'arxiu Nacional de Catalunya i la conservació i restauració del patrimoni documental, *Josep Maria Sans Travé, Gemma Goikoechea i Foz*. El Centre de Restauració Béns Mobles de Catalunya (CRBMC) i les especialitats en conservació i restauració, *Àngels Solé i Gili*. La conservació del patrimoni històric davant l'agressió per causes biològiques, *Pere Rovira i Pons*. Problemática general de los microorganismos en el patrimonio y posibles efectos sobre la salud, *Maria dels Àngels Calvo Torras*. Beyond fiscal harmonisation, a common budgetary and taxation area in order to construct a European republic, *Joan-Francesc Pont Clemente*. El microcrédito. La financiación modesta, *Xabier Añoveros Trias de Bes*. Extracto de Stevia Rebaudiana. *Pere Costa Batllori*. Síndrome traumático del segmento posterior ocular, *Carlos Dante Heredia García*. Calculadora clínica del tiempo de doblaje del PSA de próstata, *Joaquim Gironella Coll, Montserrat Guillén i Estany*. Miguel Servet (1511-1553). Una indignació coherent, *Màrius Petit i Guinovart*. Liquidez y cotización respecto el Valor Actual Neto de los REITs Españoles (Las SOCIMI), *Juan María Soriano Llobera, Jaume Roig Hernando*. I Acte Internacional: Global decision making. Resum. Entrevista, *Professor Joaquim Barraquer Moner*.

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica: ISSN: 2385-345X  
Depósito Legal: B 12510-2014, Págs. 376

#### **REVISTA 4 - Número 4/2014**

Sessió Acadèmica: La simetria en la ciència i en l'univers. Introducció, evocació del Dr. Jaume Vallcorba Plana, *David Jou Mirabent i Pilar Bayer i Isant*. La matemàtica de les simetries, *Pilar Bayer i Isant, l'Univers*

i les simetries trencades de la física, *David Jou Mirabent*. Sessió Acadèmica: La financiación de las grandes empresas: el crédito sindicado y el crédito documentario. Los créditos sindicados, *Francisco Tusquets Trias de Bes*. El crédito documentario. Una operación financiera que sustituye a la confianza en la compraventa internacional, *Xabier Añoveros Trias de Bes*. Sessió Acadèmica: Vida i obra d'Arnau de Vilanova. Introducció, *Josep Gil i Ribas*. Arnau de Vilanova i la medicina medieval, *Sebastià Giralt*. El *Gladius Iugulans Thomatistas d'Arnau de Vilanova*: context i tesis escatològiques, *Jaume Mensa i Valls*. La calidad como estrategia para posicionamiento empresarial, *F. González Santoyo, B. Flores Romero y A.M. Gil Lafuente*. Etnografía de la cultura de una empresa, *Ángel Aguirre Baztán*. L'inconscient, femení i la ciència, *Miquel Bassols Puig*. Organización de la producción: una perspectiva histórica, *Joaquim Bautista Valhondo y Francisco Javier Llovera Sáez*. La quinoa (*Chenopodium quinoa*) i la importància del seu valor nutricional, *Pere Costa Batllori*.

El Séptimo Arte, *Enrique Lecumberri Martí*. “Consolatio” pel Dr. Josep Casajuana i Gibert, *Rosmarie Cammany Dorr, Jaume Gil Aluja i Josep Joan Pintó Ruiz*. The development of double entry: An example of the International transfer of accounting technology, *Christopher Nobes*. Entrevista, *Dr. Josep Gil Ribas*.

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica: ISSN: 2385-345X  
Depósito Legal: B 12510-2014, Págs. 460

## REVISTA 5 - Número 1/2015

Sessió Acadèmica: Salut, economia i societat. Presentació, *M. dels Àngels Calvo Torras*. Descripción y valoración crítica de los diferentes sistemas sanitarios en Europa, *Joaquim Gironella Coll*. Efectos económicos en el sistema público de salud del diagnóstico precoz de las enfermedades, *Ana María Gil Lafuente*. Estar sano y encontrarse bien: El reto, *Rosmarie Cammany Dorr*. What is the greatest obstacle to development? *Alba Rocafort Marco*. Aceleradores globales de la RSE: Una visión desde España, *Aldo Olcese Santoja*. Zoonosis transmitidas por mascotas. Importancia sanitaria y prevención, *M. dels Àngels Calvo Torras y Esteban Leonardo Arosemena Angulo*. Seguretat alimentària dels aliments d'origen animal. Legislació de la Unió Europea sobre la fabricació de pinchos, *Pere Costa Batllori*. Panacea encadenada: La farmacología alemana

bajo el III Reich y el resurgir de la Bioética, *Francisco López Muñoz*. Laicidad, religiones y paz en el espacio público. Hacia una conciencia global, *Francesc Torralba Roselló*. Inauguración del Ciclo Academia y Sociedad en el Reial Cercle Artístic de Barcelona. Entrevista, *Dr. José Juan Pintó Ruiz*.

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica: ISSN: 2385-345X  
Depósito Legal: B 12510-2014, Págs. 356

#### **REVISTA 6 - Número 2/2015**

Sessió Acadèmica: Subrogació forzosa del acreedor. Presentación, *José Juan Pintó*. La subrogació Forzosa del acreedor: Concepto, Naturaleza, Finalidad y Efectos, *Alfonso Hernández Moreno*. La utilización de la subrogació forzosa en la práctica: Aspectos relevantes y controvertidos, *Francisco Echevarría Summers*. Methods of Modeling, Identification and Prediction of Random Sequences Base on the Nonlinear Canonical Decomposition, *Igor P. Atamanyuk, Yuriy P. Kondratenko*. Rien n'est pardoné!. *Stravroula-Ina Piperaki*. Seguretat alimentària dels aliments d'origen animal. Legislació de la Unió Europea sobre la fabricació de pinsos II. Pinsos ecològics, *Pere Costa Batllori*. The relationship between gut microbiota and obesity, *Carlos González Núñez, M. de los Ángeles Torras*. Avidesa i fulgor dels ulls de Picasso, *David Jou Mirabent*. Problemática de la subcontratación en el sector de la edificación, *Francisco Javier Llovera Sáez, Francisco Benjamín Cobo Quesada y Miguel Llovera Ciriza*. Jornada Cambio Social y Reforma Constitucional, *Alfredo Rocafort Nicolau, Teresa Freixes Sanjuán, Marco Olivetti, Eva María Poptcheva, Josep María Castellà y José Juan Pintó Ruiz*. Inauguración del ciclo “Academia y Sociedad” en el Reial Cercle Artístic de Barcelona: Nuevas amenazas. El Yihadismo, *Jesús Alberto García Riesco*. Presentación libro “Eva en el Jardín de la Ciencia”, *Trinidad Casas, Santiago Dexeu y Lola Ojeda*. “Consolatio” pel Dr. Jaume Vallcorba Plana, *Xabier Añoveros Trias de Bes, Ignasi Moreta, Armand Puig i Tárrech*. Entrevista, *Dr. David Jou Mirabent*.

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica: ISSN: 2385-345X  
Depósito Legal: B 12510-2014, Págs. 400

**REVISTA 7 - Número 3/2015 Monográfico Núm.2**

II Acto Internacional: Congreso Internacional de investigación “Innovación y Desarrollo Regional”. Conferencia Inaugural: Lecciones de la crisis financiera para la política económica: austeridad, crecimiento y retos de futuro, *Aznar Alarcón, P., Gay de Liébana Saludas, J.M., y Rocafort Nicolau, A.*, **Eje Temático 1. Gestión estratégica de las organizaciones:** Diseño, operación y gestión de un modelo de negocio innovador, *Medina Elizondo, M. y Molina Morejón, M.* Matriz insumo producto como elemento de estrategia empresarial, *Towns Muñoz, J.A., y Tuda Rivas, R.* Valoración sobre la responsabilidad social de las empresas en la comarca lagunera, *De la Tejera Thomas, Y.E., Gutiérrez Castillo, O.W., Medina Elizondo, E., Martínez Cabrera, H., y Rodríguez Trejo, R.J.* Factores de competitividad relacionados con la internacionalización. Estudio en el estado de Coahuila, *González Flores. O., Armenteros Acosta, M del C., Canibe Cruz, F., Del Rio Ramírez, B.* La contextualización de los modelos gerenciales y la vinculación estratégica empresarial entorno, *Medina Elizondo, M., Gutiérrez Castillo, O., Jaramillo Rosales, M., Parres Frausto, A., García Rodríguez, G.A.* Gestión estratégica de las organizaciones. Los Estados Unidos de Europa, *Barquero Cabrero, J.D.* El análisis de la empresa a partir del Valor Añadido, *Martí PidelaSerra, J.* Factors influencing the decision to set up a REIT, *Roig Hernando, J., Soriano Llobera, J.M., García Cueto, J.I.* **Eje Temático 2: Gestión de la Innovación y desarrollo regional:** Propuesta metodológica para la evaluación de ambientes de innovación empresariales. Aplicaciones en el estado de Hidalgo, México, *Gutiérrez Castillo, O.W., Guerrero Ramos, L.A., López Chavarría, S., y Parres Frausto, A.* Estrategias para el desarrollo de la competitividad del cultivo del melón en la comarca lagunera. *Espinosa Arellano, J de J., Ramírez Menchaca, A., Guerrero Ramos, L.A. y López Chavarría, S.* Redes de Innovación Cooperativa en la región lagunera. *Valdés Garza, M., Campos López, E., y Hernández Corichi, A.* Ley general de contabilidad gubernamental. Solución informática para municipios menores de veinticinco mil habitantes, *Leija Rodríguez, L.* La innovación en la empresa como estrategia para el desarrollo regional, *González Santoyo, F., Flores Romero, B., y Gil Lafuente, A.M.* Aplicación de la Gestión del conocimiento a la cadena de suministro de la construcción. La calidad un reto necesario, *Llovera Sáez, F.J., y Llovera Ciriza, M.* **Eje Temático 3. Gestión del capital humano y cultura organizacional:** Influencia del capital humano y la cultura emprededora en la innovación como factor de competitividad de las pyme

industriales, *Canibe Cruz, F., Ayala Ortiz, I., García Licea, G., Jaramillo Rosales, M., y Martínez Cabrera, H.* Retos de la formación de empresarios competitivos de la región lagunera, México. Competencias estratégicas gerenciales y su relación con el desempeño económico en el sector automotriz de Saltillo. *Hernández Barreras, D., Villanueva Armenteros, Y., Armenteros Acosta, M. del C., Montalvo Morales, J.A.* *Facio Licera, P.M., Gutiérrez Castillo, O.W., Aguilar Sánchez, S.J., Parres Frausto, A., del Valle Cuevas, V.* Competencias estratégicas gerenciales y su relación con el desempeño económico en el sector automotriz de Saltillo, *Hernández Barreras, D., Villanueva Armenteros, Y., Armenteros Acosta, M. del C., Montalvo Morales, J.A.* Identificación y diseño de competencias laborales en las áreas técnicas de la industria textil en México. *Vaquera Hernández, J., Molina Morejón, V.M., Espinoza Arellano, J. de J.* Self-Perception of Ethical Behaviour. The case of listed Spanish companies, *García López, M.J., Amat Salas, O., y Rocafort Nicolau, A.* Descripción y valoración Económico-Sanitaria de los diferentes sistemas sanitarios en el espacio europeo, y de las unidades de hospitalización domiciliaria en las comunidades autónomas de España, *Gironella Coll, J.* El derecho público en el Quijote. Derecho de gentes y derecho político, *Añoveros Trias de Bes, X.*

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica: ISSN: 2385-345X  
Depósito Legal: B 12510-2014, Págs. 558

#### **REVISTA 8 - Número 4/2015**

Sessió Acadèmica: l'Aigua, una visió interdisciplinària. Presentació, *M. dels Àngels Calvo Torres*. El agua: Características diferenciales y su relación con los ecosistemas, *M. dels Àngels Calvo Torres*. L'Aigua en l'origen i en el mantenimiento de la vida, *Pere Costa Batllori*. Planeta océano, pasado, presente y futuro desde una visión particular. Proyecto AQVAM. Aportación sobre el debate del agua. Fausto García Hegardt. Sesión Académica: Ingeniería y música. Presentación, *Eugenio Oñate Ibáñez de Navarra*. Las comunicaciones móviles. Presente y futuro, *Ramon Agustí*. Sessió Acadèmica: Debat sobre la religió civil. Presentació, *Francesc Torralba Roselló*. La religió vertadera, *Josep Gil Ribas*. La religión civil, Ángel Aguirre Baután, La religión en la que todos los hombres están de acuerdo, *Joan-Francesc Pont Clemente*. Aportació al debat sobre la religió, *Josep Gil Ribas*. El camino hacia la libertad: el legado napoleónico en la independencia de México, *Enrique Sada Sandoval*.

Los ungüentos de brujas y filtros de amor en las novelas cervantinas y el papel de Dioscórides de Andrés Laguna, *Francisco López Muñoz y Francisco Pérez Fernández*. La lingüística como economía de la lengua. *Michael Metzeltin*. Situación de la radioterapia entre las ciencias, *Santiago Rípol Girona*. Conferencia “Las Fuerzas Armadas y el Ejército de Tierra en la España de hoy”, *Teniente General Ricardo-Álvarez-Espejo García*. Entrevista, *Dr. Eugenio Oñate Ibáñez de Navarra*.

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica: ISSN: 2385-345X  
Depósito Legal: B 12510-2014, Págs. 410

**REVISTA 9 - Número 1/2016**

Sessió Acadèmica: Unitats canines d'odorologia. Usos actuals i noves perspectives, *M. dels Àngels Calvo i Lluís Pons Anglada*. La odisea de la voz. La voz y la ópera. Aspectos médico-artísticos. *Pedro Clarós, Marcel Gorgori*. Sessió Acadèmica: La bioeconomia, nou paradigma de la ciència. Presentacón, *M. dels Àngels Calvo*, liEconomia ecològica: per una economía que faci les paus amb el planeta, *Jordi Roca*. Capital natural *versus* desarrollo sostenible, *Miquel Ventura*, Sesión Académicas Multidisciplinaria: Accidente nuclear de Chernóbil. El accidente de la central nuclear de Chernóbil. Controversias sobre los efectos sobre la salud 30 años después, *Albert Biete*. Los efectos sobre el medio animal, vegetal y microbiano, *M. dels Àngels Calvo*, El cost econòmic de l'accident de Txernòbil: una aproximació, *Oriol Amat*. La visión del ingeniero en el accidente y actuaciones reparativas posteriores, *Joan Olivé*. Chernóbil y Fukushima: La construcción diferencial mediática de una misma realidad, *Rosmarie Cammany*. El virreinato de la Nueva España y la Bancarrota del Imperio Español, *Enrique Sada Sandoval*. Mistakes and dysfuncstions of “IRR” an alternative instrument “FYR”, *Alfonso M. Rodríguez*. El derecho y la justicia en la obra de Cervantes, *Xabier Añoveros Trias de Bes*. Arquitectura motivacional para hacer empresa familiar multigeneracional, *Miguel Angel Gallo*. La vida de Juan II de Aragón (1398-1479) tras la operación de sus cataratas, *Josep M. Simon*. PV Solar Investors Versus the kingdom of Spain: First state victory, at least 27 more rounds to go, *Juan M. Soriano y José Ignacio Cueto*. Entrevista, Dra. M. dels Àngels Calvo Torras.

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica ISSN 2385-345X  
Depósito legal: B 12510-2014 Págs.418

**REVISTA 10 - NÚMERO 2/2016 Homenajes Núm. 1**

Presentación a cargo del Académico Numerario Excmo. Sr. Dr. Joan-Francisco Pont Clemente, Discurso de ingreso de la Académica de Honor Excm. Sra. Dra. Rosalía Arteaga Serrano. Trabajo aportado por la nueva Académica de Honor: *Jerónimo y los otros Jerónimos*. Presentación a cargo del Académico Numerario Excmo. Sr. Dr. Pedro Clarós Blanch. Discurso de ingreso de la Académica de Honor Excm. Sra. Dra. Leslie C. Griffith. Trabajos aportados por la nueva Académica de Honor: *Reorganization of sleep by temperatura in Drosophila requires light, the homeostat, and the circadian clock, A single pair of neurons links sleep to memory consolidation in Drosophila melanogaster, Short Neuropeptide F Is a Sleep-Promoting Inhibitory Modulator*. Presentación a cargo del Académico Numerario Excmo. Sr. Dr. Josep-Ignasi Saranyana Closa. Discurso de ingreso del Académico de Honor Excmo. Sr. Dr. Ernesto Kahan. Trabajo aportado por el nuevo Académico de Honor: *Genocidio*. Presentación a cargo del Académico Numerario Excmo. Sr. Dr. Juan Francisco Corona Ramon. Presentación del Académico de Honor Excmo. Sr. Dr. Eric Maskin. Trabajos aportados por el nuevo Académico de Honor: *Nash equilibrium and welfare optimality, The Folk theorem in repeated games with discounting or with incomplete information. Credit and efficiency in centralized and decentralized economies*.

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica ISSN 2385-345X  
Depósito legal: B 12510-2014 Págs.384

**REVISTA 11 - Número 3/2016**

Sesión Académica: Medicamentos, genes y efectos terapéuticos. *M. dels Àngels Calvo, Joan Sabater Tobella*. Sessió Acadèmica: Ramon Llull (Palma, 1232-Tunis, 1316). Presentació, *Josep Gil Ribas*. Ramon Llull. Vida i obra, *Jordi Gayà Estelrich*. L'art com a mètode, *Alexander Fidora*. El pensament de Ramon Llull, *Joan Andreu Alcina*. Articles – Artículos: Los animales mitológicos como engendro de venenos y antídotos en la España Áurea: a propósito del basilisco y el unicornio en las obras literarias de Lope de Vega, *Cristina Andrade-Rosa, Francisco López-Muñoz*. El poder en la empresa: Potestas y Auctoritas, *Miguel Ángel Gallo Laguna de Rins*. El efecto del Brexit en la validez de las cláusulas arbitrales existentes con Londres como sede del arbitraje y en la decisión de las partes de pactar a futuro cláusulas arbitrales con Londres como sede del arbitraje, *Juan Soriano Llobera, José Ignacio García Cueto*. Desviaciones bajo el modelo de presupuesto flexible: un modelo

alternativo, *Alejandro Pursals Puig*. Reflexiones en torno a la economía del conocimiento, *Leandro J. Urbano, Pedro Aznar Alarcón*. Lliurament del títol de Fill Il·lustre de Reus al Dr. Josep Gil i Ribas (21.09.2016), *Josep-Ignasi Saranyana Closa*.

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica ISSN 2385-345X  
Depósito legal: B 12510-2014 Págs.316

**REVISTA 12 - Número 4/2016 Homenajes Núm.2**

Discurso de ingreso del Académico de Honor *Excmo. Sr. Dr. Aaron Ciechanover*, presentación a cargo del Académico Numerario Excmo. Sr. Dr. Rafael Blesa González. Discurso de ingreso del Académico de Honor *Excmo. Sr. Dr. Josep Maria Gil-Vernet Vila*, presentación a cargo del Académico de Número Excmo. Sr. Dr. Pedro Clarós Blanch. Discurso de ingreso del Académico de Honor del *Excmo. Sr. Dr. Björn O. Nilsson*, presentación a cargo de la Académica de Número Excma. Sra. Dra. Maria dels Àngels Calvo Torres. Discurso del Académico de Honor *Excmo. Sr. Dr. Ismail Serageldin*, presentación a cargo de la Académica de Honor, Excma. Sra. Dra. Rosalía.

Edición impresa ISSN: 2339-997X. Edición electrónica ISSN 2385-345X  
Depósito Legal: B 12510-2014 Pags 272

**REVISTA 13 - Número 5/2016**

Debate: El impacto del BREXIT en la economía española y en el resto de países de la UE. *Oriol Amat Salas, Santiago José Castellà Surribas, Juan Francisco Corona Ramón y Joan-Francesc Pont Clemente*. Debate: Titanic, Cómo tomar imágenes a 3800 metros de profundidad. El corto viaje del Titanic- Seguridad marítima, antes y después del Titánic, *Jaime Rodrigo de Larrucea*. El naufragio del Titanic y sus enseñanzas, *Frederic Malagelada Benapres*. ¿Arqueología subacuática a 4000 metros de fondo?, *Pere Izquierdo i Tugas*. Los límites de la imagen submarina, *Josep Maria Castellví*. Cónference sur la misión Aout 2016 Sur l'Eclirage du Titanic, *Christian Petron*. Moderador del Debate, *Andrés Clarós Blanch*. Al grito de nación: Mompox y Cartagena, precursoras en la independencia de Colombia, *Enrique Sada Sandoval*. Satisfacción de los alumnos con el plan de estudios de las licenciaturas

en educación primaria y preescolar, *Rocío del Carmen López Muñiz*. Degradación ambiental del agua subterránea en el entorno de la gestión gubernamental de los recursos Hídricos, México, *José Soto Balderas*. La Formazione Generazionale nelle Aziende Familiari, *Salvatore Tomaselli*. La fagoterapia y sus principales aplicaciones en veterinaria, *Diego Morgades Gras, Francesc Josep Ribera Tarifa, Sandra Valera Martí y M. dels Àngels Calvo Torras*. Aproximació al món d'Àusias March, *Salvador de Brocà Tella*. Diseño estratégico para el reemplazo de equipo en la empresa, González Santoyo, F. F. Flores Romero y Gil Lafuente, Ana María. The end of accounting. Discurso de ingreso como Académico Correspondiente del Excmo. Sr. Dr. Baruch Lev y discurso de contestación del Excmo. Sr. Dr. Oriol Amat Salas. Entrevista, Dra. Miguel Ángel Gallo Laguna de Rins.

Edición impresa ISSN: 2339-997X. Edición electrónica ISSN 2385-345X  
Depósito Legal: B 12510-2014 Pags 316







## JOAN-FRANCESC PONT CLEMENTE

[Barcelona, 1957]. Doctor en Derecho, Catedrático de Derecho financiero y tributario de la Universidad de Barcelona, Académico de Número de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras y de la Real Academia Europea de Doctores, Vicepresidente tercero, elegido por el Pleno, de la Cámara de Comercio de Barcelona y Presidente de su Comisión de Asuntos Jurídicos y Tributarios, presidente de la Fundación Francisco Ferrer y Guardia y de la Fundación Magín Pont Mestres y Antonio Lancuentra Buerba y vocal de la Junta de Gobierno de la *Cort Arbitral de Catalunya*.

Ocupó cargos de gobierno en la Universidad de Barcelona entre 1989 y 2007, largo período de dedicación al servicio público que culminó con la dirección general de su Instituto de Formación Continua (IL3) durante los dos últimos años. Desde 2008, dirige el Seminario de Derecho tributario empresarial, un grupo de investigación aplicada sobre la fiscalidad. Junto a la Dra. Maria Dolors Torregrosa coordina una investigación sobre las relaciones entre la Hacienda Pública y el contribuyente y con ella, también, ha culminado un informe sobre los incentivos fiscales a la Cultura.

A caballo entre el sector privado, como presidente actual de *Pont Mestres & Asociados*, la firma de Abogados creada en 1956 especializada en Derecho empresarial, y el sector público, como asesor y consejero de las Administraciones públicas, desde la local a la europea, los resultados más recientes de su trabajo comprenden el informe-propuesta “Vivir juntos” para la Unión, la participación en el proyecto Jean Monnet “Mercado interior: avances y desafíos” liderado por la Universidad de Oviedo y diversas sentencias de los tribunales económico-administrativos y jurisdiccionales sobre instituciones jurídicas fundamentales. Jurista por encima de todo, se considera a sí mismo más un *abogador* que un *abogado*.

*La empresa familiar, al igual que un edificio, cuya proyección y desarrollo en orden a conseguir un resultado satisfactorio y un futuro duradero, precisa de unos planos, unos materiales adecuados y finalmente una ejecución correcta. Por ello, para dotar de una sólida estructura y asegurar el futuro de una empresa familiar, hay que formularse tres preguntas:*

*Primera pregunta: ¿Quienes son los propietarios de la empresa familiar y quienes serán los futuros propietarios?.*

*Segunda pregunta: ¿Quienes ejercen y quienes ejercerán el gobierno de la empresa familiar?.*

*Tercera pregunta: ¿Qué retribuciones y cantidades económicas perciben y han de percibir en el futuro los miembros de la familia?.*

José Manuel Calavia Molinero

1914 - 2014

Colección Real Academia Europea de Doctores

