

# *Los problemas de la sucesión en la empresa familiar*

Jesús A. Villegas-Ruiz\*  
Federico Palma Naranjo\*\*

RVDM, nro. 12, 2024, pp. 133-143

**Resumen:** Las empresas familiares cuentan con un objetivo fundamental a largo plazo único distinto a otras formas societarias, estas no solo buscan perdurar en el tiempo sino permanecer bajo la dirección familiar. La sucesión planificada del liderazgo y del gobierno corporativo simplifica la administración de toda empresa familiar. El artículo discute sobre problemas varios en la sucesión del liderazgo en las empresas familiares, enmarcado al aspecto societario que implican dichas empresas y sus posibles consecuencias no solo familiares sino legales.

**Palabras clave:** empresa familiar; sucesión; patrimonio; liderazgo; planificación; gestión; herederos.

## *Issues in the family business succession*

**Abstract:** Family businesses have a fundamental long-term objective that is different from other entities, as they seek not only to endure over time, but also to remain under family management. Succession, if planned, simplifies the administration and corporate governance of any family business. The article discusses several issues on the succession of leadership, framed to the corporate aspect that family businesses imply, and its possible consequences not only socially but also legal.

**Keywords:** family business; succession; wealth; leadership; planning; management; heirs.

Recibido: 15/5/2024

Aprobado: 31/5/2024

---

\* Abogado, Universidad Central de Venezuela. Maestría en Derecho Americano, Universidad de Boston. Maestría en Derecho Comparado, Universidad de Pensilvania. Maestría en Administración de Empresas del IESA. Profesor en las universidades Monteávila y UCAB así como en el IESA. Actualmente se desempeña como abogado de la firma internacional Baker McKenzie.

\*\* Estudiante de Derecho, Universidad Católica Andrés Bello. MINOR en Finanzas Empresariales, Universidad Católica Andrés Bello. Preparador de cátedras en la UCAB. Actualmente integrante del equipo legal de la firma internacional Baker McKenzie.



# *Los problemas de la sucesión en la empresa familiar*

Jesús A. Villegas-Ruiz\*

Federico Palma Naranjo\*\*

RVDM, nro. 12, 2024, pp. 133-143

## SUMARIO:

*I. La Empresa Familiar y la sucesión de sus miembros. II. Un problema familiar que se torna legal. III. Reflexión final. BIBLIOGRAFÍA.*

## *I. La Empresa Familiar y la sucesión de sus miembros*

La sucesión siempre será un tema complicado para cualquier negocio familiar. La muerte, y sus consecuencias, es siempre un tema de conversación difícil entre padres e hijos, más cuando se refiere al futuro financiero de la familia y de la empresa. Pero pensar en el futuro del patrimonio familiar, implica una serie de previsiones de cuándo, cómo, y quién debe tomar las riendas del negocio de la familia, ya sea para tomar decisiones que aumenten o incrementen el patrimonio familiar, o mantengan los negocios preexistente también beneficio de la familia. La sucesión, en definitiva, es una discusión de intereses patrimoniales para los integrantes de la familia, y que tiene dos aristas: por una parte, los problemas relativos al liderazgo de la organización familiar (¿quién liderará?) y por otra parte, los problemas relativos al patrimonio netamente (¿cuánto le corresponde a cada quién?).

Aunque se dice fácil, planificar es complicado y aún más cuando existen muchos intereses encontrados. La familia en sí misma no es una entidad, y cada uno de sus miembros puede velar o no por los intereses comunes. Además, la tarea de ser parte del negocio familiar no es una obligación, ni un deber, y cada miembro puede tomar su rumbo. Aquí, pueden existir caminos separados entre sus miembros o la apuesta grupal por el negocio de la familia.

---

\* Abogado, Universidad Central de Venezuela. Maestría en Derecho Americano, Universidad de Boston. Maestría en Derecho Comparado, Universidad de Pensilvania. Maestría en Administración de Empresas del IESA. Profesor en las universidades Monteávila y UCAB así como en el IESA. Actualmente se desempeña como abogado de la firma internacional Baker McKenzie.

\*\* Estudiante de Derecho, Universidad Católica Andrés Bello. MINOR en Finanzas Empresariales, Universidad Católica Andrés Bello. Preparador de cátedras en la UCAB. Actualmente integrante del equipo legal de la firma internacional Baker McKenzie.

Como no existe certidumbre en esta clase de procesos, el líder familiar debe prever que puede pasar en su ausencia y desea que su legado sea respetado tanto en el plano personal como empresarial. Así, no sólo es la empresa familiar lo que importa, sino como ésta trasciende en el tiempo de la mano de los sucesores del líder familiar.

Prever el futuro de la familia, es una tarea titánica en todo aspecto. En este sentido, aunque la incertidumbre se ha ido convertido en la explicación de muchos males, y la justificación de los fracasos al actuar como simples individuos, como ciudadanos, como profesionales o como gerentes,<sup>1</sup> no es menos cierto que un negocio familiar requiere de una ruta de acción que genere verdadera claridad de los siguientes pasos a seguir en la sucesión familiar. Más allá, la sucesión familiar enmarcada en un ambiente empresarial-familiar encuentra un ambiente mucho más retador que debe atenderse con atención.

### **¿Cómo planificar lo que harán nuestros hijos cuando ya nosotros no estemos?**

¿Cómo lograr mantener los intereses de la empresa familiar en boga? La idea de este ensayo es ilustrar, precisamente, algunas ideas expuestas por la literatura de sucesión de empresas familiares, así como señalar algunas complejidades legales de esta problemática. Como tendremos la oportunidad de señalar, el problema de la sucesión familiar no es sólo de liderazgo familiar, sino también un problema profundamente legal que debe ser atendido adecuadamente.

### **¿Por qué debe planificarse la sucesión de una empresa familiar?**

Planificar la sucesión de una empresa familiar es fundamental para que la organización sea viable en el tiempo y pueda sobrevivir muchas generaciones.<sup>2</sup> Se ha identificado la falta de planificación de la sucesión como una de las razones más importantes por las que muchas empresas familiares de primera generación no sobreviven a sus fundadores.<sup>3</sup> Sin embargo, a pesar de todas las explicaciones racionales para preparar la sucesión, la experiencia y la investigación sugieren que en las empresas familiares rara vez se planifica la sucesión del liderazgo como es el caso que nos ocupa.<sup>4</sup>

La sucesión representa la verdadera prueba de fuego para las empresas familiares, así que deben enfrentarla con plena conciencia.<sup>5</sup> Citando a BARIONA (2023), las empresas familiares se diferencian en dos puntos: (i) el peso específico de cada socio

<sup>1</sup> Piñango, R. (2012). *Tiempos Inciertos: Paradigmas Creencias y Obviedades*. Debates IESA, XVII (Número 1), p. 14.

<sup>2</sup> Esta afirmación es un consenso generalizado entre la literatura estudiada a lo largo de este ensayo. En este sentido, véase, Belausteguigoitia, I (2012); Gallo, M. (1998); y Landsberg, I (1988).

<sup>3</sup> Landsberg, I (1988). *La conspiración de la sucesión*. Clásicos de HBR en español, p. 65.

<sup>4</sup> *Id.*

<sup>5</sup> Belausteguigoitia, I (2012). *Empresas Familiares, Planificación de la sucesión*. p. 238.

en la emisión del voto y toma de decisiones; y (ii) el gobierno de la empresa<sup>6</sup>. De esta manera, una recomendación para las empresas familiares es la planificación exhaustiva de la sucesión familiar, teniendo planes alternativos o de contingencia, para prever escenarios de sucesión, atendiendo a estos dos puntos fundamentales y únicos en el funcionamiento de la empresa familiar. Aunque el conflicto familiar siempre podrá existir, reglas de sucesión claras ayudan a la organización a ser viable en el tiempo y establecer protocolos y rutas de acción para el futuro. Como veremos, el problema de la sucesión familiar no se limita a un problema de derecho sucesorio, sino por el contrario, se concreta en un problema de gobierno corporativo que abarca toda una serie de relaciones entre el cuerpo directivo de una empresa, su Consejo, sus accionistas y otras partes interesadas.<sup>7</sup> Como acertadamente ha señalado CASTAGNINO (2022) el gobierno corporativo también proporciona una estructura para el establecimiento de objetivos por parte de la empresa, y determina los medios que pueden utilizarse para alcanzar dichos objetivos y para supervisar su cumplimiento.<sup>8</sup>

Como la función debe continuar, muchas veces pasa desapercibido el trabajo que requiere pensar en temas sucesorios y su planificación. El líder familiar debe preocuparse de esta problemática tan pronto tenga descendencia, y despreocuparse sobre esta situación o desmeritarla, puede traer graves consecuencias para la familia como núcleo generador de patrimonio. Parafraseando a PIÑANGO (2012) y aplicándolo al caso en concreto, hay mucho de carpintería en la planificación de la sucesión patrimonial de la empresa familiar. Creer que un líder no debe ocuparse de la carpintería es dañino y podría decirse que, para un buen líder o un buen gerente, “el diablo está en la carpintería”.<sup>9</sup> En la materia que nos ocupa, la planificación de una sucesión exitosa se basa, precisamente, en la atención al minúsculo detalle en la afectación de todos los miembros de la familia.

En familias con fuerte arraigo a las empresas que crearon, la sucesión es un tema clave pues de esta dependerá la estabilidad de la empresa instituida. Las sociedades o las organizaciones sólidas —que alcanzan sus objetivos y son capaces de sobrevivir en circunstancias muy difíciles— tienen buenos líderes, pero no por ello son sólidas. Son sólidas porque fueron capaces de generar seguidores exigentes, comprometidos, lo que les permitió aprender de la experiencia y responder efectivamente en situaciones adversas e inesperadas.<sup>10</sup>

---

<sup>6</sup> Bariona, M. (2023). *El buen gobierno corporativo en las empresas familiares*. RVD, No. 11, p. 182

<sup>7</sup> Parafraseando a Castagnino, D. (2022). *El arbitraje societario y el Buen Gobierno Corporativo de las empresas*. AVANI No. 3, p. 96.

<sup>8</sup> *Id.* p. 96.

<sup>9</sup> Piñango, R. (2010). *Líderes y pendejos: dicotomía fatal*. Debates IESA, XV (Número 1), p. 20.

<sup>10</sup> *Id.* p. 20.

Aunque en estricto sentido la sucesión no es una situación inesperada, pues todos estamos destinados a la muerte, no es menos cierto que una sucesión realizada correctamente puede ser un *soft landing* para todos los involucrados en el negocio familiar: la empresa, sus empleados, sus accionistas, *stakeholders*, e incluso el propio círculo familiar llamado a heredar. Por esta situación se ha señalado que el mecanismo más destructivo del fundador es pasar una y otra vez por el proceso de escoger un sucesor para acabar deslegitimando su autoridad y despidiéndolo después de un tiempo con cualquier pretexto caprichoso.<sup>11</sup> Si bien los fundadores a menudo son conscientes del cúmulo de buenas razones para desarrollar un plan de sucesión, también afrontan importantes obstáculos psicológicos disuasivos a la hora de gestionar su salida. Uno de ellos es su reticencia a enfrentar su propia condición de mortal.<sup>12</sup>

Señala LANDSBERG (1988) que para los propietarios que trabajan en la empresa, ya sean miembros de la familia o no, las dificultades normalmente provienen de la manera en que se han convertido en propietarios.<sup>13</sup> En todo caso, el proceso de sucesión debe diseñarse de tal manera que sea efectivo para los herederos legalmente considerados. Así, se ha señalado que, dentro de las mejores prácticas se debe: (i) diseñar un proceso a través del cual el poder se transfiera de la actual generación en la gestión a la siguiente; (ii) desarrollar un plan patrimonial que especifique cómo los activos de la familia y la propiedad de la empresa se asignarán entre los herederos del fundador.<sup>14</sup>

Existe un periodo en el que ambas generaciones comparten las decisiones en torno a la organización, aunque formalmente sólo una de ellas es la que ostenta el cargo de director general.<sup>15</sup> Por ello, debe contemplar un plan de comunicación que aclare el panorama de todos los involucrados con la compañía, especialmente los trabajadores, los accionistas, los clientes y los proveedores.<sup>16</sup> De esta manera, una sucesión es exitosa hasta que el fundador deja la empresa en poder de los sucesores y ellos lo ejercen eficazmente,<sup>17</sup> mientras existe una sociedad mercantil que prevé mecanismos societarios eficientes para la toma de decisiones corporativas.

---

<sup>11</sup> Landsberg, I (1988). *La conspiración de la sucesión*. Clásicos de FBR en español, p. 67.

<sup>12</sup> Landsberg, I (1988) op. cit. p. 67.

<sup>13</sup> *Id.* p. 70.

<sup>14</sup> *Id.* p. 73.

<sup>15</sup> Gallo, M. (1998). *La Sucesión en La Empresa Familiar*. Colección Estudios e Informes, Número 12, p. 123.

<sup>16</sup> *Id.* p. 228.

<sup>17</sup> *Id.* p. 228.

## ***II. Un problema familiar que se torna legal***

Una arista interesante del problema y que ya hemos adelantado, es la planificación legal de la sucesión y los mecanismos e instrumentos legales aplicables para respetar la voluntad del *pater familias*. El proceso de sucesión es un fenómeno muy complejo, en el cual participa una gran cantidad de actores. Por lo general, es un proceso largo que, si se planifica, durará de 10 a 15 años y pasará por varias etapas.<sup>18</sup> Justamente, en esta etapa donde los instrumentos legales que faciliten la sucesión son particularmente útiles en la planificación familiar.

El fundador de la empresa familiar es una figura de autoridad a los ojos de todos los interesados en la empresa, y no hay duda de que esta autoridad que los demás le otorgan se incrementa cuando además de haber fundado y sacado la empresa adelante, ha traspasado ordenadamente el testigo de la dirección a su sucesor.<sup>19</sup> Pero no todo se basa en el liderazgo del fundador y el pase de su testigo, sino también en cómo realiza la trasmisión de la propiedad a sus herederos. Al final, poco importa la designación del sucesor si no ha distribuido la propiedad familiar correctamente, pues, una familia descontenta patrimonialmente es una bomba de tiempo que puede torpedear la propia gerencia de la empresa familiar.

Un *pater familias* previsor puede prever varios escenarios en términos legales y que responden a las siguientes preguntas ¿Cómo quiero distribuir mi patrimonio entre mis herederos? ¿quiero que se respete mi voluntad en la compañía luego de mi muerte? ¿Debo realizar la trasmisión de propiedad en vida a mis herederos? ¿Debo testar o debo constituir un fideicomiso? ¿Cómo deben distribuirse las acciones de la empresa familiar para lograr su viabilidad? ¿Qué hacer con los accionistas minoritarios de la empresa familiar?

En materia estrictamente legal, el *pater familias* debe tomar decisiones legales respecto a su patrimonio y tiene un catálogo de opciones y estrategias legales para hacer cumplir su voluntad, inclusive después de la muerte. El derecho sucesorio venezolano ofrece varios mecanismos que pueden ser implementados en este sentido, como lo son la posibilidad de testar, la posibilidad de establecer fideicomisos, o inclusive en vida, la posibilidad de llegar a acuerdos entre accionistas en los casos de empresas familiares cuya entidad societaria sea la compañía anónima.

---

<sup>18</sup> *Id.* p. 224.

<sup>19</sup> Gallo, M. (1998). *La Sucesión en La Empresa Familiar*. Colección Estudios e Informes, Número 12, p. 123.

Erróneamente se piensa que el acto de testar sólo versa sobre la delimitación de las cuotas de patrimonio. De hecho, el testador puede establecer condiciones respecto a la distribución de patrimonio como actos de última voluntad, exigiendo su cumplimiento so pena de rechazo patrimonial. Aunque existen infinitas posibilidades para plasmar la última voluntad de un fundador, testar puede ser una vía idónea para establecer reglas claras de sucesión patrimonial y de liderazgo. Inclusive, el testador puede designar a su fallecimiento, las personas que comanden la compañía familiar en el propio testamento y realizar una distribución accionaria de acuerdo con sus más amplios intereses con base en el principio de autonomía de la voluntad del causante.<sup>20</sup>

Como el acto legal de testar es clasificado como un acto civil solemne, las disposiciones testamentarias tienden a ser muy difíciles de evadir o anular, precisamente, en protección de la voluntad del testador. Esta circunstancia no es solo reconocida en Venezuela, sino en muchas legislaciones alrededor del mundo. Debemos recordar que las empresas familiares se rigen de igual forma por los principios del derecho mercantil, donde en materia sucesoria en relación a la toma de decisiones en la empresa (elemento fundamental de toda empresa familiar como se menciona anteriormente), hay que prestar gran atención a que las sociedades de comercio deben ser regidas principalmente por la voluntad de los contratantes<sup>21</sup>.

Sin embargo, dicha voluntad del testador no es absoluta pues encuentra limitaciones en asuntos de orden público y las limitaciones que establece la Ley (i.e. la legítima o sucesión necesaria).<sup>22</sup> A estas limitaciones hay que prestar gran atención porque son específicamente establecidas por la Ley e incurrir en una de estas limitaciones puede devengar en una alteración a la voluntad del causante que tendrá repercusiones al gobierno corporativo de las empresas familiares.

En el gobierno corporativo de las empresas la autonomía de la voluntad es fundamental, debiendo atender a la voluntad de los accionistas que, en este caso, serán los miembros de la familia. Las normativas que regulan la constitución y funcionamiento de sociedades mercantiles en Venezuela, son las mismas que rigen el funcionamiento de las empresas familiares, enmarcando estas últimas, y sus formas de funcionamiento, a esa normativa “macro”. Sin una organización familiar respectiva, esta voluntad puede transitar variar con respecto al curso establecido anteriormente por el *pater familias*, e inclusive puede transformarse contraria a los intereses de la empresa.

---

<sup>20</sup> Domínguez Guillén, M.C. (2010). *Manual de Derecho Sucesorio*. p. 322.

<sup>21</sup> Bariona, M. (2021). *Una aproximación a los principios del derecho societario*. RVD, No. 6, p. 151

<sup>22</sup> Domínguez Guillén, M.C. (2010). *Id.* p. 424.



Acertadamente se ha señalado que en una empresa familiar, no hacer un testamento es algo totalmente irresponsable, aun cuando se tengan pocas posesiones.<sup>23</sup> Son muchos los beneficios que trae hacer un testamento, entre ellos la reflexión sobre la mejor forma de transmitir las propiedades y la posibilidad de reducir los conflictos familiares al aclarar la forma en que se hará la transmisión, además de ganar la tranquilidad de hacer algo que es una obligación inteligente.<sup>24</sup>

Otra opción, es la constitución de un fideicomiso sucesorio en casos de potenciales conflictos entre herederos (ya sea en vida del fundador o por disposición testamentaria expresa). Nuestra Ley de Fideicomisos prevé una extensión de la legitimación del fideicomitente para comprometer su patrimonio más allá de su muerte, así el testador puede disponer la constitución de un fideicomiso respecto de la misma, o parte de ella, en favor de los herederos forzosos siempre que estos hayan realizado reiteradamente actos de *prodigalidad*<sup>25</sup> o se encuentren de tal manera insolventes que sus futuras adquisiciones se verían seriamente amenazadas.<sup>26</sup> La legislación venezolana reconoce que pueden darse situaciones en las cuales los herederos pueden ser problemáticos y se permite al testador disponer su patrimonio en consecuencia.

En todo caso, nuestra Ley de Fideicomisos parte de la idea de que los bienes (cosas corporales o incorporeales) transferidos al fiduciario por el fideicomitente en plena propiedad forman un “patrimonio separado”, afectado de manera exclusiva al cumplimiento de las obligaciones que tiene el fiduciario en favor del beneficiario, por lo que los elementos de tal “patrimonio de afectación” no pueden ser agredidos por terceros (o sea, por personas distintas del beneficiario) que pudieran invocar contra el fiduciario otras acreencias, ni ser objeto de procedimientos colectivos.<sup>27</sup>

Aunque existen infinitos medios legales con los cuales el fundador puede planificar legalmente sus estrategia de sucesión, en nuestra opinión, lo verdaderamente importante es la voluntad de planificar. De nada sirven los instrumentos legales mencionados (y muchos otros que se escapan de estas palabras) si el fundador no entiende la importancia de la sucesión para su familia y negocio. En cualquier caso, los instrumentos legales ofrecen el gran beneficio de la claridad de la voluntad del fundador, pero no son soluciones salomónicas a los problemas que toda familia puede tener.

---

<sup>23</sup> Belausteguigoitia, I (2012). *Empresas Familiares*, Planificación de la sucesión. p. 237.

<sup>24</sup> *Id.*

<sup>25</sup> La prodigalidad se ha definido como una conducta desarreglada de la persona que malgasta su caudal con ligereza, en perjuicio de su familia.

<sup>26</sup> Mélich Orsini, J. (1998). *El Fideicomiso en Venezuela*. Boletín de La Academia de Ciencias Políticas y Sociales, p. 418-419.

<sup>27</sup> *Id.* 414.

### **III. Reflexión final**

Planificar la sucesión es una necesidad para cualquier negocio familiar. Tanto en el plano del liderazgo, como en el plano legal, suceder implicar una serie de complejidades fácticas y patrimoniales que todo líder debe prever con antelación. No obstante, no existen recetas mágicas o soluciones magistrales ante la problemática de intereses encontrados cuando se trata de suceder. Como hemos podido discutir, por más precavido que sea el fundador, los problemas pueden surgir y extenderse al punto de destruir el negocio familiar.

Sin embargo, la previsión legal de estas circunstancias es de mucha utilidad en caso de problemas, pues, se establece con claridad una ruta de acción o un parámetro de la controversia. En buena medida, un fideicomiso adecuado o una provisión testamentaria realizada oportunamente puede delimitar un conflicto familiar, e inclusive delimitar el patrimonio objeto de controversia. Debe prestarse gran atención a las limitaciones establecidas en la legislación nacional al momento de la sucesión para así evitar posibles repercusiones en la voluntad del causante. Por ello, siempre es recomendable la asesoría de expertos en materia de planificación familiar para el logro de la implementación de los mecanismos adecuados en situaciones familiarmente complejas.

Finalmente, lo que busca toda planificación familiar es que el negocio o el patrimonio se mantenga en el tiempo y pueda consolidarse, en muchos casos, el legado familiar. El Código de Comercio Venezolano, si bien no cuenta con una legislación especial para las empresas familiares, sí enmarca una serie de principios que **Álvarez (2018)** señala, que deben ser aplicados: (i) preservación de la propiedad en manos de la familia; (ii) mantenimiento de la dirección empresarial en la familia; y la (iii) no competencia con la empresa familiar<sup>28</sup>. Para cumplir con estos principios comunes de las empresas familiares, un fundador previsivo debe tomar en cuenta todas las aristas de su sucesión, en aras de lograr la paz familiar y un negocio prospero para futuras generaciones.

### **BIBLIOGRAFÍA**

- Álvarez, M (2018). *La empresa familiar en la legislación venezolana*. Revista Venezolana de Derecho Mercantil No. 1.
- Bariona, M. (2021). *Una aproximación a los principios del derecho societario*. Revista Venezolana de Derecho Mercantil No. 6.

---

<sup>28</sup> Álvarez, N. (2018). *La empresa familiar en la legislación venezolana*. RVDVM No. 1.

- 
- Bariona, M. (2023). *El buen gobierno corporativo de las empresas familiares*. Revista Venezolana de Derecho Mercantil No. 11.
- Belausteguigoitia, I (2012). *Empresas Familiares*, Planificación de la sucesión.
- Castagnino, D. (2022). *El arbitraje societario y el Buen Gobierno Corporativo de las empresas*. Anuario Venezolano de Arbitraje Nacional e Internacional No. 3.
- Domínguez Guillén, M.C. (2010). *Manual de Derecho Sucesorio*.
- Gallo, M. (1998). *La Sucesión en La Empresa Familiar*. Colección Estudios e Informes, Número 12.
- Piñango, R. (2010). *Líderes y pendejos: dicotomía fatal*. Debates IESA, XV (Número 1).
- Piñango, R. (2012). *Tiempos Inciertos: Paradigmas Creencias y Obviedades*. Debates IESA, XVII (Número 1)
- Landsberg, I (1988). *La conspiración de la sucesión*. Clásicos de FBR en español.
- Mélich Orsini, J. (1998). *El Fideicomiso en Venezuela*. Boletín de La Academia de Ciencias Políticas y Sociales.