Revista Debate Jurídico Ecuador. Revista Digital de Ciencias Jurídicas. UNIANDES
ISSN 2600-5549/ Vol. 8 / Nro. 1 / enero- abril / Año. 2025 / pp. 123-137

ARTÍCULO DE REVISIÓN

LA PLANIFICACIÓN DEL PROCESO SUCESORIO PARA LA CONTINUIDAD DE LA EMPRESA FAMILIAR.

PLANNING THE SUCCESSION PROCESS FOR THE CONTINUITY OF THE FAMILY BUSINESS.

Reyes Alfonso, Daynelis
daynelis.reyes@umcc.cu;
Universidad de Matanzas, Matanzas, Cuba
https://orcid.org 0000-0001-6152-7541

Tiel Vilches, Liz Maura
lizmaura00@gmail.com;
Universidad de Matanzas, Matanzas, Cuba
https://orcid.org/0009-0005-7010-9583

Fagundo Morín, Mercedes
mercedes.fagundo@umcc.cu;
Universidad de Matanzas, Matanzas, Cuba
https://orcid.org/: 0000-0001-8102-1775

García Pérez, Adiel
adiel.garcia@umcc.cu;
Universidad de Matanzas, Matanzas, Cuba
https://orcid.org/0000-0002-8548-5646

Recibido: 01/09/2024
Revisado: 03/09/2024
Aprobado: 11/12/2024
Publicado: 01/01/2025

https://doi.org/10.61154/dje.v8i1.3703

RESUMEN

Las empresas familiares constituyen una fortaleza y grandes baluartes en la economía de las naciones, son generadoras de empleos y logran encadenamientos productivos. Resultan una de las formas organizativas más importantes para generar emprendimientos y lograr una solidez en el capital y negocio familiar. Poseen grandes ventajas para el desarrollo

económico, sin embargo, muchas veces son criticadas al vincular las relaciones económicas con las familiares. La permanencia de las empresas familiares en el tiempo cuando uno de los socios fundadores llega al ocaso, requiere de un proceso planificado, donde se manifiesten todos y cada uno de los documentos que garanticen la efectividad en el mismo, poner en práctica un protocolo familiar bien elaborado, contribuye a limar asperezas y conflictos, para llegar a una selección del sucesor sin defectos, donde la voluntad sea libremente plasmada en testamento, sin dudas ni perturbaciones. Para ello el predecesor debe haber labrado el camino y preparado a su sucesor, desde el tiempo remoto hasta el más próximo; logrando conocimiento y ejercicio profesional en el negocio por parte del mismo. Para la efectividad del proceso se tratará de prever cada una de las situaciones que pudieran oscurecer tanto la designación como la entrega o adjudicación del capital dejado. Cuba requiere de una necesaria implementación de dichas pautas dentro de su legislación, de modo que la forma societaria seleccionada, donde prime como modo de organización una empresa familiar, pueda perdurar para la posteridad.

DESCRIPTORES DE CONTENIDO: Empresa familiar; planificación; proceso sucesorio.

ABSTRACT

Family businesses are a strength and great bulwarks in the economy of nations, they generate jobs and achieve productive linkages. They are one of the most important organizational forms to generate entrepreneurship and achieve a solid capital and family business. They have great advantages for economic development; however, they are often criticized when linking economic relations with family relations. The permanence of family businesses in time when one of the founding partners reaches the sunset, requires a planned process, where each and every one of the documents that guarantee the effectiveness of the same are manifested, putting into practice a well elaborated family protocol, contributes to smooth out differences and conflicts, to reach a selection of the successor without defects, where the will is freely expressed in the will, without doubts or disturbances. For this purpose, the predecessor must have prepared the way and prepared his successor, from the remote to the nearest time, achieving knowledge and professional practice in the business by the same. For the effectiveness of the process, it will be necessary to foresee each of the situations that could obscure both the designation and the delivery or awarding of the capital left. Cuba requires a necessary implementation of these guidelines within its legislation, so that the selected corporate form, where a family business prevails as a mode of organization, can endure for posterity.

CONTENT DESCRIPTORS: *Family businesses; planning; succession process.*

INTRODUCCIÓN

En la actualidad la empresa familiar posee gran relevancia en los escenarios económicos de las naciones, (Fuentes-Gavilánez, Uquillas, Maldonado-Núñez, Chiriboga Zamora. 2021), que impactan tanto en el mercado interno como en los vínculos internacionales (Barroso Martínez, Barriuso Iglesias 2014). Constituyen un verdadero motor al llevar a cabo no solo el crecimiento económico, sino la generación de empleos y los encadenamientos productivos (Saltos Buri, Santana Pachay,,Parrales Reyes, Nieto Parrales 2024). Por lo que resulta una de las formas organizativas más importantes para generar emprendimientos y lograr una solidez en el capital y negocio familiar. El protagonismo de la empresa familiar en el tejido productivo es absolutamente evidente (A. VV, 2005, como se citó en Díaz Gómez. 2011, pp.1).

A pesar de no existir un concepto acabado y unánime sobre la empresa familiar, existen elementos que destacan, según lo abordado por diversos autores (Rueda Galvis, Javier Francisco; Rueda Galvis, Mónica Andrea. 2019. Molina Parra; Botero Botero; Montoya Monsalve. 2016), se trata de integrar a la propiedad, con la familia y la empresa. Por lo que resulta crucial que exista un alto por ciento de la propiedad en manos de la familia, que la empresa sea la actividad constitutiva más importante para el negocio familiar y que los miembros de esta ocupen cargos directivos, ejecutivos, administrativos, entre otros. Es posible destacar que sobre la empresa van a converger de modo subjetivo los valores y las costumbres de la familia, lo que debe ser manejado de un modo inteligente para mantener un negocio rentable y eficiente, separando el capital de situaciones intrafamiliares que puedan resultar perjudiciales.

Es por ello que a medida que se estudia a la empresa, se observan todos los vínculos que tienen lugar en ella, y la presencia cada vez más evidente de las relaciones familiares como el centro en la actividad empresarial. Como plantea Bastar Guzmán (2013) “la empresa familiar se encuentra en la intersección entre la familia y la empresa. Existe una relación entre ellas que se entreteje con sus ciclos de vida, crisis, logros y alegrías y cotidianos a la vida”.

Si bien las empresas familiares en su estructura gozan de valores que resultan ventajas competitivas como: mayor compromiso y dedicación en el negocio, mayor grado de autofinanciamiento y reinversión de beneficios, ya que, es evidente lo esencial que resulta el futuro crecimiento de la empresa, mejor orientación en el mercado, mayor vinculación con los clientes, los trabajadores laboran más a gusto, gozan del reto de superación constante, búsqueda del progreso; han sido vistas con grandes debilidades donde se entremezclan los asuntos familiares y el capital.

Las limitaciones o debilidades de la empresa familiares se ponen de relieve por los vínculos entre sus miembros, con las funciones propias de la misma, las relaciones de parentesco entre los socios y las leyes económicas y mercantiles que deben regular el correcto funcionamiento de esta. Por lo cual pueden generarse crisis en el orden financiero, tributario, jurídico, económico, de administración donde se fundan los intereses y las relaciones afectivas de la familia con la posición de los miembros en los puestos directivos y de liderazgo.

Uno de los modos de distinguir a las empresas familiares es la manera en que se formula y ejecuta la estrategia; los componentes, comportamiento y la estructura de este tipo de empresas se encuentran en estrecha relación con la participación familiar, lo que impacta en la esencia y las consecuencias de esta (Molina Parra; Botero Botero; Montoya Monsalve. 2016). No resulta correcto igualar la empresa familiar a las pequeñas y medianas empresas que impactan en la economía interna de los países, precisamente, porque muchas de las primeras se encuentran ocupando grandes negocios y adoptan tipos societarios adaptables a sus necesidades.

Se plantea la necesaria adopción de decisiones correctas y eficientes, capaces de continuar la actividad, precisamente por la interferencia familiar que puede provocar obstáculos para la óptima gestión financiera y comercial (Molina Parra; Botero Botero; Montoya Monsalve. 2016), pues la quiebra o el fracaso del negocio afecta directamente al núcleo familiar, no solo en el aspecto económico sino en los lazos afectivos de sus miembros (Gómez-Moreno, Botero-Caicedo 2020).

Al existir nexos familiares en dichas empresas, sin dejar de resaltar el marcado carácter mercantilista que poseen, donde convergen relaciones entre los empresarios y sus colaboradores, se generan conflictos sentimentales entre sus miembros al ser la familia el centro (Pérez Molina; Gisbert Soler 2012). Se manifiestan mucho más remarcadas las diferencias cuando se aborda el tema de la sucesión generacional.

Si bien la sociedad mercantil se crea cuando se asocian dos o más personas con un mismo fin y para crear un fondo común, en la empresa familiar se recarga el contenido moral de ese fin y los intereses, por la necesidad de seguir con el legado dejado por la familia y reforzar el patrimonio familiar para las futuras generaciones.

Es por ello que el marcado carácter mercantilista en dichas empresas supone una contradicción con la razón de las empresas familiares. Sin embargo, la Sociedad de Responsabilidad Limitada posee rasgos que se asocian a la economía familiar,

precisamente derivado en que se establecen límites mucho más complejos para la transmisibilidad mortis causa de las participaciones (Díaz Gómez. 2011).

Se plantea la necesaria adopción de decisiones correctas y eficientes, capaces de continuar la actividad, precisamente por la interferencia familiar que puede provocar obstáculos para la óptima gestión financiera y comercial (Molina Parra; Botero Botero; Montoya Monsalve. 2016), pues la quiebra o el fracaso del negocio afecta directamente al núcleo familiar, no solo en el aspecto económico sino en los lazos afectivos de sus miembros.

Cuando se acerca "*el tema de la muerte*" de uno de los miembros del negocio, fundadores de esta, en ocasiones suceden complejidades en la estabilidad y su mantenimiento, ante la posible ocurrencia de conflictos en el buen funcionamiento de las relaciones, que impactan en el financiamiento y desarrollo de las relaciones comerciales y en el mercado.

Todo ello conlleva a la necesaria planificación del proceso sucesorio dentro de una empresa familiar (Gaona-Tamez, Hernández-Sandoval, y Aguilera-Mancilla 2020), destacando en ello los caracteres singulares que deben existir, ya que no se trata de cualquier tipo de sucesión sino de la continuación del negocio para las futuras generaciones, que versa sobre un determinado tipo de propiedad, ya que el sistema familiar converge junto a dos subsistemas el sistema empresarial y el sistema de propiedad, por lo que cada uno de ellos tiene sus metas, por lo que en su relación es necesario establecer límites para evitar dificultades (Arrohuanca-Percca 2023).

Existe la marcada solución de escoger al primogénito para ser quien dé continuidad al legado familiar, sin tener en cuenta que el proceso sucesorio requiere de una organización donde se prepare tanto al sucesor o los sucesores, como la propia partida del socio fundador, así como, lo que generará para las relaciones familiares (Arnoldo 2012).

Parece tarea sencilla, pero lograr uniformidad en todos estos elementos no resulta tarea fácil, su logro resultaría el paradigma para dar continuidad generacional al negocio familiar, de modo que vayan de la mano la voluntad del socio, plasmado en la autenticidad de los documentos idóneos, donde se combine el testamento como título formal para investir de la condición de heredero a una persona, sumado a un correcto protocolo familiar y el estatuto de la empresa.

El matrimonio constituye uno de los temas en los que realizar un análisis, de modo que exista una correcta preparación con el tema económico y el impacto que posee en la empresa, donde se mezclan los temas financieros con lazos afectivo, desde la elección del régimen económico hasta la organización de los temas de finanzas en el desarrollo y crecimiento del matrimonio debe ser organizados para evitar impactos negativos en la empresa.

Una de las soluciones previstas es la posibilidad de establecer pactos matrimoniales o las llamadas capitulaciones matrimoniales, lo cual resulta una fortaleza en ese sentido, para ofrecer claridad en el futuro de los bienes y la titularidad de estos, resulta una bondad el pensar en el otorgamiento de Pactos matrimoniales en ese sentido (Álvarez Lata.2011).

Existe por tanto una verdadera problemática jurídica en torno a la sucesión en la empresa familiar (Lenguaza Alborno, Sosa Aoyama, Riquelme Benítez. 2024), lo que conlleva a un análisis desde los diferentes ámbitos sucesorios, ya sea en la sucesión testada con todos los supuestos que pueda generar y la sucesión intestada, la que ha sido vista como un peligro y un enemigo que enfrenta la empresa familiar. A la luz de su correcto desenvolvimiento y para su permanencia en el tiempo resulta trascendental la planificación de la sucesión en estos marcos.

En Cuba con la aparición de las sociedades mercantiles de responsabilidad limitada se hace vital dedicar un pensamiento a esta compleja y latente situación. La legislación sobre este tipo de sociedades mercantiles ha sido modificada con dos años de aparición donde se actualiza y se atempera a la realidad cubana, exige una mayor preparación para los juristas, principalmente abogados, notarios y registradores mercantiles (Decreto-Ley 88/2024 Sobra las micro, pequeñas y medianas empresas.), por lo que establecer las pautas para una mejor planificación sucesoria, contribuye a que los negocios familiares gocen de perdurabilidad.

Las Sociedades de Responsabilidad Limitada en Cuba, asumen la forma de Micro Pequeñas y Medianas Empresas, las mismas están inyectadas muchas veces de capital familiar, casi en su totalidad, la insuficiente regulación acerca de las empresas familiares denota los obstáculos que pueden presentarse en el camino, para que continúen avanzando en el tiempo.

Otra de las dificultades sobre el tema, irradia en la edad, como capacidad legal para ser considerado empresario mercantil (Machado Plazas. s/f), tanto en Cuba, como en los ordenamientos jurídicos foráneos; se genera un problema aun mayor para la sucesión; supongamos que el empresario no planificó su sucesión y le acontece la muerte, tenía un hijo menor de edad o en situación de discapacidad, habría que acudir al orden legal, lo que atentaría con el correcto y eficiente funcionamiento de la empresa, ya que si se piensa y analiza, la sucesión intestada es un enemigo mortal para el mantenimiento generacional de la empresa.

Cosa distinta sería si el empresario planificara su sucesión, le acontece la muerte, y a pesar de tener como sucesor a su hijo menor de edad, previendo un nivel de organización le haya nombrado un administrador o persona designada en derecho, para administrar el patrimonio

de su empresa mientras este se prepara para asumirlo por sí; la cuestión de la edad limita la condición de poder *actuar* como empresario, pero no de *ser* empresario; por lo que dicha cuestión, unida a una correcta organización genera un proceso sucesorio efectivo en las empresas familiares.

El Código de las Familias cubano, Ley número 156 puesto en vigor en el año 2022, actualmente con alguna experiencia en su implementación por los juristas, ha previsto para el matrimonio la posibilidad de otorgar pactos matrimoniales, sin embargo, aún no existe cultura jurídica en ese sentido (Docampo Riverón; Díaz Fernández. 2024), por lo que, ante el auge de las Pequeñas empresas en la economía cubana y la posible formación de empresas familiares, constituye una problemática, así como la inexistencia del reconocimiento en una norma de las empresas familiares y su organización. De manera incipiente se menciona en la legislación familiar cuando se hace alusión al Divorcio entre los cónyuges (artículo 262. Cuba. Asamblea Nacional del Poder Popular, 2022).

Otra cuestión dable a destacar y no menos importante por haberlo mencionado una vez que se ha avanzado en criterios, es que la continuidad de la empresa familiar no estará solo dispuesto a los miembros masculinos de la familia, en defensa del derecho a la igualdad de condiciones y de oportunidades, serán vistos los sucesores con igualdad sin importar el género, eliminando los sesgos de discriminación, ya que es sabido que la mujer desde tiempos memoriales ha sido renegada en la dirección, representación y gestión de los negocios familiares.

El papel de la mujer, en este sentido, ha sido sub-valuado, cuando la mayoría de las empresas familiares se han construido gracias al apoyo, muchas veces el aporte material y el trabajo, y el sacrificio de madres, esposas, abuelas, hermanas e hijas. Un esfuerzo a menudo no reconocido (Irigoyen 2014).

A lo largo de la historia de la sociedad, incluso en muchos escenarios y culturas actuales, las mujeres han desempeñado un papel algo “invisible” en la empresa familiar, como se expuso, destacándose solo en la gestión administrativa, como asesoras, moderadoras informales o centrándose solo en la gestión del hogar (Pavan Bang, Basuthakur, Calabró Andrea, Jo Fedy, Yeung Karmen, McGinness Tom. 2020), sin tomar en cuenta su participación como socia decisoria, con derechos y obligaciones derivados de esta posición dentro de la empresa.

El tema en cuestión ha sido ampliamente abordado, sin embargo, con su implementación en países como el nuestro con economías incipientes y en estado de desarrollo, conlleva a una

estructuración del proceso y una mirada a las bases teórico-doctrinales que no deben faltar en el mismo.

Surge como problema científico a resolver: ¿Cómo lograr una planificación efectiva en el proceso sucesorio dentro de las empresas familiares, teniendo en cuenta su carácter mercantilista?

A partir de dicho problema científico se presente como hipótesis: La planificación efectiva en el proceso sucesorio teniendo en cuenta la voluntad de los empresarios, contribuye al mantenimiento y perdurabilidad de la empresa familiar.

Como Objetivo General del presente artículo: Demostrar la importancia de una correcta planificación en el proceso sucesorio para la perdurabilidad de la empresa familiar.

Dentro de los objetivos específicos se plantean:

- Establecer pautas a tener en cuenta en la planificación del proceso sucesorio en la empresa familiar.
- Destacar los principales problemas a los que se enfrenta el socio fundador de la empresa en la organización de su sucesión para la perdurabilidad generacional de la empresa.

Esta investigación posee gran novedad a la luz de los nuevos tiempos, donde el Derecho societario ha irradiado hacia todos los sectores y la familia ha tenido que adaptar su organización a este. Por lo que lograr una verdadera organización dentro del negocio familiar para conseguir su mantenimiento en el tiempo, labra el camino para el desarrollo de la sociedad en general. El estudio de este tema sienta las pautas para evidenciar cómo debería planificarse la sucesión en materia de empresa familiar.

La utilidad del tema que se investiga radica en la necesaria implementación en los cuerpos legislativos sobre pautas a seguir en materia, no solo de empresa familiar, tal cual se evidencia en las letras precedentes, sino en materia societaria en general, ante la necesidad de organizar la sucesión.

MÉTODOS

Los métodos empleados son:

Análisis de Documentos: se recurrió a este tipo de método, pues constituye uno de los más efectivos, permite recopilar y encontrar información del tema, a través de documentos en formato papel y otros en soporte digital, así como una variada literatura de especialistas de la materia a tratar (como abogados, doctores, profesores) y revistas informativas, para así

CC BY NC SA

poder visualizar la perspectiva del tema en la sociedad contemporánea, así como el impacto del Derecho Mercantil.

Método Teórico-Jurídico: para el análisis crítico de las distintas posiciones doctrinales y legislativas existentes en torno a la conceptualización de cómo llevar a cabo el proceso sucesorio en las empresas familiares; así como los efectos jurídicos que del mismo se deriva definidos en objetivos de la investigación en curso.

Método inductivo-deductivo: método mediante el cual, el estudio de la base teórica conlleva a obtener las conclusiones de los razonamientos sobre lo que sería apropiado en materia de planificar el proceso sucesorio en la empresa familiar, para lograr la perdurabilidad de esta.

Método Jurídico de Análisis de Derecho Comparado**:** se empleó este método ya que era necesario estudiar, analizar e indagar, en las legislaciones más avanzadas, el tratamiento del proceso sucesorio y su aplicación en el Derecho Mercantil, específicamente en las empresas familiares. De modo que pueda servir de evidencia para la planificación de la sucesión en nuestra legislación.

RESULTADOS

La sucesión dentro de las empresas familiares constituye una de las situaciones más complejas que se generan en su desenvolvimiento, mientras que en las empresas no familiares, por el marcado carácter mercantilista que poseen se organizan las decisiones y se resuelven los problemas con mayor agilidad, al realizarse, el movimiento de directivos, de capitales y de socios, se definen nuevas funciones y estructuras, en las empresas familiares las soluciones suelen tardarse por el propio componente familiar. (Gallo 1998).

La sucesión del negocio familiar genera muchas veces situaciones de conflicto, donde los sistemas familiares y de negocios, se mezclan, ya que las necesidades de un sistema se solapan con las del otro, por lo que la tolerancia y las buenas prácticas entre los miembros de la familia, vienen a jugar un papel crucial (Andrade C Y Jesús Alberto 2002).

Es dable destacar que para lograr un efectivo proceso sucesorio, la organización de la empresa es vital, es por ello que la búsqueda hacia todas las herramientas resulta crucial, una de las primeras miradas pudiera basarse en el llamado protocolo familiar: documento esencial que establece las líneas de entre ambas esferas, garantizando la continuidad de la empresa, en el que se fijan los objetivos y las reglas internas del funcionamiento, cuestión que hace que sus miembros se sientan partícipes de un proyecto en común, el protocolo familiar en ocasiones contribuye a salvar la insuficiencia de voluntad plasmada formalmente en un testamento de los miembros fundadores, por lo que evidencia el sentir de la familia y hacia dónde va dirigida (Egea Fernández 2007).

Sin embargo, a pesar de la importancia del protocolo, se hace necesario calzar su contenido e impregnarlo con fuerza jurídica, al ser solo una guía que direcciona las relaciones entre negocio y familia. El testamento viene a ser el documento idóneo, que rompe con el peligro que resulta la sucesión intestada, ya que viene cargado de voluntad, donde el testador en un análisis amplio define la figura ideal que dará curso al negocio familiar, ya sea a título Universal de todos sus bienes o a título particular, donde el legado viene a ser la figura sucesoria esencial para dar cauce a un cúmulo particional de acciones o participaciones que posee el empresario, amén del tipo de sociedad mercantil a que responde la empresa familiar.

Otra de las cuestiones que se precisan es la organización del propio sistema matrimonial, ya que el régimen matrimonial impactará en el modo de actuar sobre las particiones del empresario o socio fundador.

De los resultados obtenidos en dicha investigación, buscando la implementación en la práctica jurídica a través de su reconocimiento legislativo, Cuba ha marcado algunas pautas en la nueva legislación familiar, no solo al definir lo que reconoce como empresa familiar, a partir de los estudios sociales que conllevó al legislador a su redacción, sino que resolvió temas de liquidación en cuanto a uno de los regímenes económicos como es la comunidad matrimonial de bienes, previsto como régimen económico de carácter supletorio y el único reconocido y aplicable en el derogado Código (Cuba. Asamblea Nacional del Poder Popular. (1975).

Ante la ausencia de una avanzada cultura jurídica, la regulación del régimen económico matrimonial salvó las lagunas que pudieran existir en la solución de problemas sucesorios en las empresas familiares (artículo 262, Cuba. Asamblea Nacional del Poder Popular 2022).

Ahora bien, si la designación en Testamento fuera efectiva, sería una planificación ideal, pero debemos tener en cuenta que la persona designada deberá gozar de ciertos requisitos que lo hagan capaz de sostener y continuar el legado de la familia, por lo que como se ha planteado la planificación para una correcta selección deberá ser desde la preparación del sucesor, hasta la salida del socio fundador.

Esta correcta implementación conllevará a evitar los sucesos que pudieran generarse en el momento de la toma de posesión del cargo, o la adquisición de lo heredado, momento en el cual el sucesor pudiera no querer participar del negocio familiar y dar continuidad al mismo. Pensemos dentro de los análisis a realizar que hemos dedicado la investigación a la planificación sucesoria del futuro sucesor como mantenimiento de la empresa familiar, empero, si existieran en la familia más de uno con actitudes y aptitudes para enfrentar el

mundo mercantil y sostener con bases sólidas el legado familiar, la sucesión iría más allá de una simple preparación de un solo designado.

Otra de las cuestiones a destacar dentro de los resultados arrojados por la investigación, radica en el tema de la minoría de edad, y la selección de las personas adecuadas para administrar el patrimonio de la empresa familiar, hasta tanto el o la menor de edad gocen de pleno discernimiento y capacidad legal para desempeñarse en el mundo de los negocios, será la persona adecuada de administrar el patrimonio quien responderá por el actuar negocial y deberá sostener el capital dejado por el causante.

A partir de todas estas ideas, no existe un plan estándar para las empresas familiares, cada una tiene su propio sentir y modo de hacer, de acuerdo con su estructura familiar y a como tengan ideado el plan de negocio, sin embargo, trazar las bases para lograr una verdadera planificación al proceso sucesorio se nutre de cada una de las pautas ofrecidas.

DISCUSIÓN

De los resultados arrojados es posible evidenciar algunas pautas básicas y primarias que no deben obviarse en un correcto proceso sucesorio dentro de la empresa familiar, para lograr su sostenibilidad y mantenimiento generacional. Constituye una realidad que la empresa familiar choca con las crisis tanto de las relaciones familiares como las económicas (Cáceres Alemán, 2024), su mantenimiento en el tiempo se torna complejo, más aún cuando el ocaso del fundador se acerca.

Es por ello que pensar en cómo sostenerla, comienza desde el momento de su constitución; por lo que sustentarla con las herramientas efectivas contribuye a que se logre el cometido y traspase de generación a generación. Dentro de las mismas cabe destacar: el protocolo familiar, sumado a una puesta en práctica de la preparación de los sucesores; la voluntad del socio en documento formal, así como tener en cuenta los elementos en el Estatuto, de modo que rija las relaciones mercantiles, constituye un verdadero paradigma.

La esencia del protocolo familiar estará encaminado hacia los valores y la moral de la empresa, las tradiciones que regirán en la familia y la cultura de modo que se refleje en el buen desenvolvimiento, la unidad, el consenso, la profesionalidad, el manejo de la dirección y las particiones sobre el capital social que posean los miembros. Las reglas básicas de organización sobre el Consejo de Familia, como se estructurará, así como lo desaconsejable en materia negociable.

La creación de un protocolo familiar que contenga al menos algunas de las cuestiones antes mencionadas, prepara a la familia con bases sólidas para enfrentar un posterior proceso sucesorio. Al existir consenso entre los miembros familiares y los que integran la empresa

permite que el empresario fundador pueda determinar libremente y sin restricciones quien es el idóneo para sucederle en documento formal y solemne como lo es el Testamento.

Del estudio de la sucesión testada, resalta la legítima como un sistema que limita la capacidad de disponer, por ley, íntegramente del patrimonio del socio, por lo que la empresa familiar entra a jugar entre las decisiones donde hay que restringir al patrimonio donde hay herederos legitimarios. De cierto modo, a pesar de la defensa de dichos herederos que gozan de protección ante la ley. Por lo que de cierto modo la problemática de la empresa familiar en lo que respecta a ordenar la sucesión, a través, del testamento, radica en que si en el patrimonio del heredero existen bienes suficientes que suplan una legítima y que conserven a la empresa familiar. Por lo cual pensar en las soluciones ante la inexistencia de dichos bienes, resulta crucial (Ferrus 2019).

Cuba, en apoyo a la necesaria implementación de una legislación mucho más reforzada, una vez puesta en vigor la ley que regula sociedades de responsabilidad limitada, requiere de un pensamiento hacia todos estos niveles organizativos, donde el Protocolo familiar refleje la planificación de la familia para las relaciones entre sus miembros y el funcionamiento de la empresa. Por lo que idear un modelo de protocolo familiar, al menos brindando caracteres generales, sin dejar de evidenciar la inexistencia de un modelo estándar, pues cada familia tiene su propio régimen.

Tal cual se había abordado proponer estas implementaciones en la legislación resulta crucial para organizar un efectivo proceso sucesorio de modo que la empresa familiar, perdure a través de las generaciones.

CONCLUSIONES

La empresa familiar impacta de modo crucial en el desenvolvimiento económico de las naciones, constituye una de las tendencias que asumen las sociedades mercantiles, al ubicar en el centro de las operaciones un mayor número de capital familiar, presentan ventajas que se ponen de relieve cuando existe mayor compromiso y dedicación en el negocio, mayor grado de autofinanciamiento y reinversión de beneficios. Aunque la misma presenta desventajas precisamente porque se mezclan el capital con las relaciones personales y familiares de sus miembros; sin embargo, generan gran número de empleos, contribuyen a mejoras en la economía y a generar encadenamientos productivos, en las diferentes sociedades.

Para la continuidad y perdurabilidad de las empresas familiares a las posteriores generaciones resulta esencial la planificación del proceso sucesorio, de modo que el predecesor pueda dejar “este mundo”, convencido de que ha garantizado el negocio de la

familia. La organización, estará basada en la utilización de documentos que reflejen la verdadera voluntad en la designación de un sucesor, que preparen a la familia en pos de evitar la generación de conflictos futuros, como es el protocolo familiar, que el mismo se vea reflejado en la organización en estatuto de la empresa por su carácter mercantil. Que el predecesor organice su régimen económico matrimonial de modo que no existan situaciones a la hora de definir el capital. Que exprese su voluntad en documento formal y solemne como lo es el testamento, velando siempre por las legítimas y el respeto a la ley, de modo que estas no sean un obstáculo para el logro de su cometido, así como la preparación práctica y profesional del sucesor.

Amén de los resultados obtenidos se concluye de igual modo la necesaria implementación de lo obtenido en la legislación cubana, con la puesta en vigor de sociedades mercantiles de responsabilidad limitada que muchas de ellas fungen como empresas familiares.

REFERENCIAS

Álvarez, N. (2011) *Aspectos Civiles de la Empresa Familiar: Economía Familiar y Sucesión Hereditaria*. pp 63-69. https://n9.cl/9bzfw

Andrade C., J. Sucesión en la empresa familiar: (2002) Su futuro cuando la muerte se acerca. *Revista Venezolana de Gerencia,* 7(19), pp. 375-389. https://www.redalyc.org/pdf/290/29001903.pdf

Ángel, M. (1998) La sucesión en la empresa familiar en Colección Estudios e Informes. (12). Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona. Servicios de Estudio. Pp 26-61. https://n9.cl/rzdcl

Araya, A. (2012). El proceso de Sucesión en la empresa familiar y su impacto en la organización. *Revista Tec. Empresarial*, 6(2) pp. 29-39. file:///C:/Users/Administrador/Downloads/Dialnet-ElProcesoDeSucesionEnLaEmpresaFamiliarYSuImpactoEn-4004912.pdf

Arohuanca, P. A.. Las Empresas Familiares: Una mirada desde la innovación y la sostenibilidad. 2023. P 4-5. https://n9.cl/pgii9

Barroso, A; Barriuso, C. 2014. Las Empresas Familiares en La Agricultura y la Ganadería Extremeñas en 2014. pp 75. https://n9.cl/uxwb7

Bastar, S. A. (2013) *Familia y empresa familiar: Un caso de éxito en la intersección de esas instituciones.* Zaragoza.

Cáceres, P.L. 2024. Factores Claves en el ciclo de vida de las empresas familiares peruanas. Global Business Administration Journal 8(1), 2024. https://doi.org/10.31381/gbaj.v8i1.5728. Pp 2.

Cuba. Asamblea Nacional del Poder Popular. (1975). Ley No. 1289 Código de la Familia. GOC-2022-919-O99. https://oig.cepal.org/sites/default/files/1975 ley1289 cub.pdf

Cuba. Asamblea Nacional del Poder Popular. (2022). Ley No. 156 Código de las Familias. GOC-2022-919-O99. https://n9.cl/ut745f

Decreto Ley número 88 de 2024 Sobre las Micro, pequeñas y medianas empresas. 2021. Cuba, https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/decreto-ley-88-de-2024-de-consejo-de-estado

Díaz, M.A. (2011). La empresa familiar y su organización en forma de sociedad mercantil, con especial referencia a la sociedad de responsabilidad limitada. Revista Pecvnia, (12). Pp 1-70.

Docampo, E; Díaz, A. (2024). Los Pactos matrimoniales. Disquisiciones de la autonomía de la voluntad de cónyuges. *Revista Transdisciplinaria de Estudios Sociales y Tecnológicos*, 4(2) Pp. 47.

Ferrús, T. Problemática y Planificación de la Sucesión de la Empresa familiar. Propuestas de “Lege Ferenda”.*Estudis de Dret I Ciéncia Política Grau de Dret*. 2019. Pp 17-28.

Gaona, L. L; Hernández-Sandoval R.H y Aguilera-Mancilla, G. Principales dificultades que afectan el crecimiento y éxito de las empresas familiars de Monclova, Coahuila. pp.685. https://reciamuc.com/index.php/RECIAMUC/article/view/1311

Irigoyen, H. A. (2014). ¿Cómo influye la mujer en la empresa familiar? Archivo PDF. https://blogerrepar.files.wordpress.com.

Machado, J. s.f El estatuto jurídico del empresario mercantil. pp. 1-8 https://n9.cl/lp4y4q

Molina, P.A; Botero, S; Montoya Monsalve, J.N. 2016. Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Revista Pensamiento & Gestión, (41)* 2016 pp116-149, Universidad del Norte. Baranquilla. Colombia. http://www.redalcy.org/articulo.oa?id=64650087006

Pavan, N; Basuthakur, Y; Calabró, A; Jo Fedy, M; Yeung, K; McGinness, T. 2020. El poder de la mujer en la empresa familiar. Un cambio gene

racional en el propósito y la influencia. pp 3-4. https://n9.cl/t22lj4Pérez, A.I; Gisbert, V. (2012) Problemática en la sucesión de la empresa familiar. *Revista de Investigación. 2012*. pp 7. https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4817911.pdf

Rueda, J.F Rueda, M.A. 2019. Definición, importancia y análisis de la empresa familiar. *Lúmina (20).* pp 8-28. https://n9.cl/34yt6i

Saltos, V; Santana K; Parrales, J.E; Nieto, D.A. 2024. Empresas familiares: Un análisis al problema de sucesión. *Revista RECIAMUC*. 8(1), Pp. 671.

©2025 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).