Machine Translated by Google
RCMOS - Revista Científica Multidisciplinaria El Conocimiento.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Año VII, vol. 1 2026 | Envío: 17/09/2026 | Aceptado: 20/09/2026 | Publicación: 23/09/2026

Gobernanza y sucesión en empresas familiares: gestión integral del riesgo para la continuidad organizativa.

Gobernanza y sucesión en empresas familiares: gestión integrada de riesgos para la continuidad organizativa.

Gobernanza y sucesión en empresas familiares: gestión integrada de riesgos para la continuidad organizativa.

Luiz Fernando Loschiavo da Silva
Licenciado en Derecho por la Pontificia Universidad Católica de São Paulo (PUC-SP), abogado colegiado en el OAB/SP con el número 314.657 y profesional especializado en planificación de protección financiera y seguros personales.

Resumen:
Este artículo examina la sucesión en las empresas familiares como un proceso continuo de gobernanza, gestión de riesgos y preservación de la capacidad operativa. A través de una revisión narrativa y un análisis documental de la literatura académica, las normas internacionales y...
La guía institucional aborda la separación entre familia, propiedad y gestión; la estructura de toma de decisiones; la preparación del sucesor; la dependencia del personal clave; y la dimensión patrimonial de la transición. Sostiene que elegir un sucesor es solo una parte del problema. La gobernanza debe identificar proactivamente los eventos que puedan generar obligaciones de efectivo, estimar su magnitud y definir cómo se financiarán sin comprometer el capital de trabajo, los activos estratégicos ni el equilibrio entre socios y herederos. En este contexto, el seguro personal no constituye una solución autónoma para la sucesión. Cuando es técnicamente adecuado, puede funcionar como una de las diversas fuentes de liquidez contingente vinculadas a necesidades identificadas, como la compra de una participación prevista en un acuerdo o la reducción del impacto financiero resultante del fallecimiento de una persona clave. La utilidad del instrumento depende de la coherencia entre el evento cubierto, la propiedad, el beneficiario, el valor asegurado, los documentos corporativos, la legislación aplicable y las alternativas de financiación. Concluye que la continuidad resulta de la coordinación entre la gobernanza, la preparación del personal, la documentación, las pruebas operativas y una estructura financiera revisable.

Palabras clave: empresa familiar; gobierno corporativo; sucesión empresarial; continuidad del negocio; gestión de riesgos.

Resumen:
Este artículo examina la sucesión en empresas familiares como un proceso continuo de gobernanza, gestión de riesgos y preservación de la capacidad operativa. A partir de una revisión narrativa y un análisis documental de la literatura académica, las normas internacionales y las directrices institucionales, se analiza la separación entre familia, propiedad y gestión; la estructura de toma de decisiones; la preparación del sucesor; la dependencia de personas clave; y la dimensión financiera de la transición. Seleccionar un sucesor es solo una parte del problema. La gobernanza debe identificar los eventos que puedan generar obligaciones de efectivo, estimar su magnitud y determinar cómo financiarlas sin perjudicar el capital de trabajo, los activos estratégicos ni la equidad entre propietarios y herederos.
En este contexto, el seguro personal no constituye una solución de sucesión autónoma. Cuando resulta técnicamente viable, puede servir como una de las diversas fuentes de liquidez contingente vinculadas a una necesidad previamente identificada, como la financiación de una compra de acciones definida contractualmente o la mitigación de las consecuencias financieras del fallecimiento de una persona clave. Su utilidad depende de la coherencia entre el evento asegurado, la titularidad de la póliza, el beneficiario, el importe de la cobertura, los documentos corporativos, la legislación aplicable y las fuentes de financiación alternativas. El artículo concluye que la continuidad depende de la coordinación entre la gobernanza, el desarrollo del personal, la documentación, las pruebas operativas y una arquitectura financiera revisable.

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año VII, vol. 1 2026 | Envío: 17/09/2026 | Aceptado: 20/09/2026 | Publicación: 23/09/2026

Palabras clave: empresa familiar; gobierno corporativo; sucesión empresarial; continuidad del negocio; gestión de riesgos.

1. INTRODUCCIÓN

Las empresas familiares combinan lazos emocionales, derechos de propiedad y responsabilidades.
gestión. Esta superposición puede generar compromiso y conocimiento a largo plazo.
Se acumula, pero también hace que las decisiones empresariales sean inseparables de las expectativas personales.
La sucesión pone de manifiesto esta complejidad al redistribuir la autoridad, los ingresos, la identidad y el poder.
Considerarlo simplemente como la elección de un heredero simplifica un proceso que implica...
competencias, legitimidad, activos, continuidad operativa y la relación entre los miembros de la familia
tanto si trabajan en la empresa como si no.

La Corporación Financiera Internacional (2011) asocia la corta vida útil de muchas empresas
familiarizado con la ausencia de estructuras de gobernanza sostenibles, crecimiento descontrolado y
al aplazamiento de la sucesión. La literatura científica confirma que el proceso es multidimensional.
Baltazar et al. (2023), en una revisión sistemática, muestran que la sucesión también influye en la
innovación, ya que la transición puede alterar la voluntad de invertir, renovar capacidades y
preservar el conocimiento. Por lo tanto, la continuidad no significa inmovilidad: requiere transferir lo que...
Es fundamental revisar lo que se ha vuelto obsoleto.

Este artículo investiga cómo la gobernanza, la gestión de riesgos, la continuidad del negocio y...
La planificación financiera puede integrarse en el proceso de sucesión. Se argumenta que...
La preparación debe comenzar antes de que se defina al sucesor, mediante un diagnóstico del rol.
dependencias, competencias, derechos económicos y eventos capaces de generar obligaciones de
Lo fundamental no es atribuir a un producto financiero la función de resolver la sucesión.
sino más bien integrar cada mecanismo de financiación en una arquitectura predefinida.
Las reservas, el crédito, los pagos a plazos, la enajenación planificada de activos y los seguros pueden
para satisfacer necesidades específicas; la elección debe derivarse del riesgo identificado, y no precederlo.
lo.

2. METODOLOGÍA

La investigación es de naturaleza cualitativa, exploratoria y descriptiva. Utiliza la revisión narrativa para...
integrando estudios de gobernanza, sucesión, innovación y desempeño, complementados por un
Análisis documental de directrices institucionales y estándares de gestión. El método es adecuado para

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año VII, vol. 1 2026 | Envío: 17/09/2026 | Aceptado: 20/09/2026 | Publicación: 23/09/2026

El objetivo es formular un marco conceptual aplicado, pero esto no autoriza la inferencia causal.
No es universal ni reemplaza la revisión sistemática con un protocolo de búsqueda exhaustiva.
Se priorizaron las publicaciones que incluían información sobre la autoría, la revista, la editorial o la entidad responsable.
identificable. El corpus incluía el Manual de Gobernanza de Empresas Familiares de la IFC, los estándares
ISO 31000 e ISO 22301, revisiones sistemáticas sobre sucesión e innovación, estudios empíricos
sobre gobernanza y empleo, así como investigación académica sobre los efectos económicos de
Obligaciones fiscales en la continuidad de las empresas familiares. La selección buscaba combinar
fundamentos conceptuales, evidencia empírica y documentos normativos, sin equiparar
Recomendaciones institucionales basadas en los resultados de la investigación.
El material se codificó en seis ejes: superposición entre familia, propiedad y gestión;
arquitectura de gobernanza; sucesión y liderazgo; continuidad operativa; activos y
Protección financiera; implementación y seguimiento. En cada área se identificaron riesgos.
mecanismos y limitaciones del tratamiento. La síntesis buscó distinguir los principios generales de
Los instrumentos legales, fiscales y de seguros dependen de la jurisdicción.
Las limitaciones se derivan de la heterogeneidad de las definiciones de empresa familiar y de las diferencias.
En todos los países, tamaños y generaciones. Los estudios de empresas cotizadas pueden no reflejar transacciones reales.
control centralizado y baja formalización. Las directrices institucionales tienen un propósito práctico y
no es el mismo diseño que los artículos empíricos. Por lo tanto, el texto utiliza la triangulación de fuentes y
Presenta recomendaciones como un marco analítico, y no como una garantía de supervivencia o de
actuación.

3. FAMILIA, PROPIEDAD Y ADMINISTRACIÓN COMO SISTEMAS SUPERPUESTOS

La característica distintiva de una empresa familiar es la coexistencia de tres posiciones: miembro de la familia,
Propietario y gerente. Una persona puede ocupar uno, dos o todos estos cargos, y cada cargo confiere...
Derechos y expectativas distintos. El miembro de la familia que no trabaja en el negocio puede priorizar el
dividendos; el gerente puede abogar por la reinversión; el fundador puede vincular el control a
la propia identidad. La gobernanza comienza por reconocer estas diferencias, no por presuponer alguna.
unidad automática.

Los conflictos se intensifican cuando las reglas permanecen implícitas. Criterios de
La inclusión de familiares, la remuneración, la evaluación, la promoción y la distribución de resultados son
a menudo se decide caso por caso. Esto permite flexibilidad inicialmente, pero puede generar
percepción de favoritismo y decisiones inconsistentes. La CFI (2011) recomienda políticas que

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año VII, vol. 1 2026 | Envío: 17/09/2026 | Aceptado: 20/09/2026 | Publicación: 23/09/2026

Distinguir entre relaciones familiares y vínculos profesionales, preservando tanto la cohesión como...
responsabilidad corporativa.

La propiedad también se fragmenta con el tiempo. Los herederos pueden poseer acciones.
Intereses iguales e intereses económicos divergentes, mientras que solo unos pocos asumen roles.
ejecutivos. Sin información ni mecanismos de toma de decisiones, los socios apartados de las operaciones pueden
desconfianza en la gestión; los ejecutivos familiares pueden interpretar las preguntas como
Deslealtad. Los informes periódicos, los acuerdos y los foros especializados permiten abordar los desacuerdos.
abordarlos antes de que se conviertan en una crisis.

El fundador ocupa una posición particular porque encarna la memoria, las relaciones y
autoridad. Su experiencia puede acelerar las decisiones, pero también puede crear dependencia de
una persona clave. La planificación de la sucesión no requiere una destitución inmediata; puede comenzar
Con una delegación progresiva, documentación y formación de equipos, la transición se vuelve...
resulta menos amenazante cuando se describe como continuidad institucional y redefinición de roles,
no como una pérdida abrupta de relevancia.

Distinguir entre sistemas ayuda a formular preguntas adecuadas. Los problemas afectivos pertenecen a...
Foro familiar; derechos económicos y corporativos, dentro del ámbito de los propietarios; ejecución
Estratégico, administrativo. Hay intersecciones inevitables, pero la separación reduce la posibilidad.
desde una discusión doméstica para decidir sobre una inversión empresarial o desde un desacuerdo
La gobernanza gerencial rompe los lazos familiares. La gobernanza no elimina el conflicto; crea espacios y...
procedimientos para tratarlo.

4. Arquitectura de gobernanza proporcional al negocio

Las estructuras de gobernanza deben ser proporcionales al tamaño, la complejidad y el número de...
socios. Una empresa pequeña no necesita replicar los comités de una empresa que cotiza en bolsa, pero
Es necesario definir quién decide, quién ejecuta y quién supervisa. Se registran las reuniones y se elabora un presupuesto.
Las estructuras aprobadas con límites de autoridad definidos pueden generar más valor que los organismos formales sin una función real.
El objetivo es lograr que las decisiones sean predecibles y las responsabilidades verificables.

El consejo familiar se ocupa de los valores, la educación de los herederos, las políticas de empleo y...
La relación entre la familia y la empresa. La junta de accionistas decide sobre cuestiones de propiedad.
El consejo de administración o el órgano asesor supervisa la estrategia, los riesgos y...
rendimiento. En las empresas más pequeñas, estas funciones pueden tener lugar en reuniones separadas con
Participantes diferentes. Separar la agenda ya reduce la confusión, incluso antes de que existan estructuras establecidas.

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google
RCMOS - Revista Científica Multidisciplinaria El Conocimiento.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Año VII, vol. 1 2026 | Envío: 17/09/2026 | Aceptado: 20/09/2026 | Publicación: 23/09/2026

cuestiones legales complejas.

La presencia de asesores independientes puede ampliar las perspectivas y poner en tela de juicio los consensos frágiles.

siempre que exista un mandato claro y acceso a la información. Li et al. (2025) encontraron un

Existe una relación positiva entre las características de gobernanza, la planificación de la sucesión y el desempeño.

en su muestra de empresas familiares chinas cotizadas. El resultado no prueba que la

La independencia siempre conduce a una mejor sucesión, pero refuerza el papel de la supervisión y la formación.

y de carácter deliberativo.

Los protocolos familiares organizan las expectativas en cuanto al empleo, la remuneración y...

Transferencia de acciones, dividendos y resolución de disputas. Su efectividad depende de

En cuanto a la compatibilidad con los documentos corporativos y la legislación aplicable. Un protocolo.

Un contrato que es moralmente aceptable pero legalmente inválido puede fracasar; un contrato técnicamente inválido.

Perfecto, pero incomprendido, puede ser cuestionado. El proceso de construcción es tan...

Tan importante como el texto final.

La transparencia debe respetar la necesidad y la confidencialidad. Los propietarios deben

información suficiente para ejercer sus derechos, así como datos sensibles del cliente y

Los trabajadores exigen protección. Calendario de reuniones, indicadores acordados y actas concisas.

Crean memoria institucional. Esta disciplina reduce los conflictos de versiones, lo que permite la supervisión.

los compromisos, especialmente cuando la transición se extiende durante años.

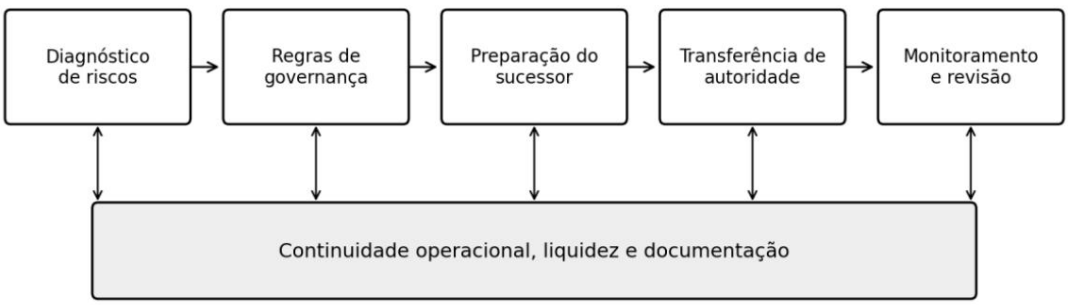


Figura 1 - Proceso integrado de gobernanza de la sucesión y continuidad
Fuente: Elaboración propia basada en IFC (2011), ISO 31000 (2018) e ISO 22301 (2019).

5. SELECCIÓN, DESARROLLO Y LEGITIMIDAD DEL SUCESOR

Elegir un sucesor basándose únicamente en la primogenitura o en estrechos lazos emocionales puede...

Ignorar las habilidades necesarias. Elegir basándose únicamente en currículos externos puede

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año VII, vol. 1 2026 | Envío: 17/09/2026 | Aceptado: 20/09/2026 | Publicación: 23/09/2026

Ignorando la confianza y el conocimiento relacional. El proceso debe comenzar por la estrategia.
futuro y definir liderazgo, ejecución, ética y capacidades de aprendizaje. Candidatos
Se puede comparar a los miembros de la familia con a las personas que no lo son, basándose en criterios preestablecidos.
comunicaciones, lo que reduce la personalización de la decisión.
El desarrollo requiere experiencias progresivas, metas y retroalimentación. Áreas de transición
Los diferentes orígenes, la responsabilidad en los proyectos y el trabajo fuera de la empresa ayudan a dar forma a...
Juicio y credibilidad. El sucesor debe demostrar resultados sin verse en una situación difícil.
Un papel para el que aún no está preparado. La transición planificada permite cometer errores.
Se producen a escala controlada y se aprenden.
La legitimidad no la otorga únicamente el fundador. Trabajadores, clientes, proveedores,
Los acreedores y los familiares evalúan la competencia y la equidad del proceso. Reif et al. (2025)
En la literatura identifican diferencias entre candidatos familiares y no familiares y destacan
antecedentes relacionados con el desempeño y la riqueza socioemocional. Esto demuestra que el
La elección implica resultados económicos y la preservación de valores, pero ninguno de esos criterios.
Debería utilizarse para disimular la falta de preparación.
La coexistencia entre el actual titular y el sucesor necesita límites. Autoridad compartida,
Sin una definición clara, puede generar órdenes contradictorias, impedir la rendición de cuentas y fomentar...
Alianzas internas. Las fases de observación, codirección y transferencia pueden funcionar cuando cada
Uno de ellos tiene una fecha límite, un alcance y criterios de ascenso. El fundador puede pasar a formar parte del consejo.
o para una función institucional, manteniendo la contribución sin revertir las decisiones operativas.
En todo momento.
Es fundamental contar con planes alternativos. El candidato preferido puede retirarse, enfermarse o no.
Para lograr el rendimiento esperado, la empresa necesita saber quién asumirá el cargo de forma interina y cuál será el plan.
Realizar búsquedas externas y determinar qué decisiones se suspenden en los planes de contingencia.
Las alternativas no expresan desconfianza; reducen la posibilidad de que un suceso personal provoque parálisis.
la organización.

6. Continuidad operativa y dependencia del personal clave

La sucesión en el liderazgo y la continuidad operativa dependen de personas clave.
El conocimiento sobre clientes, precios, proveedores, acceso y excepciones puede permanecer en
Pocas personas recuerdan esto. Cuando el titular está ausente, la organización descubre que las tareas rutinarias...
Dependían de decisiones informales. El mapeo de los procesos críticos y sus sustitutos revela

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año VII, vol. 1 2026 | Envío: 17/09/2026 | Aceptado: 20/09/2026 | Publicación: 23/09/2026

Detectar las debilidades antes de que se conviertan en problemas.

La norma ISO 22301 (2019) guía a las organizaciones en la identificación de actividades prioritarias e impactos de

Interrupción, recursos necesarios y estrategias de recuperación. Aplicación proporcional en

Un negocio familiar puede comenzar haciéndose preguntas sencillas: ¿qué actividades no pueden detenerse y por qué?

¿Cuánto tiempo se necesita, qué datos y personas se requieren y quién tiene autoridad para actuar en caso de emergencia?

El plan debe tener en cuenta la indisponibilidad del líder, no solo los desastres físicos o tecnológicos.

La documentación debe ser útil. Los manuales extensos y obsoletos ofrecen una falsa sensación de seguridad.

En materia de seguridad, las listas de verificación, las matrices de responsabilidades y los contactos clave pueden resultar más eficaces.

Los procesos deben registrar las excepciones relevantes sin eliminar la autonomía del equipo. La prueba

La experiencia práctica se produce cuando otra persona realiza la tarea bajo supervisión limitada e identifica las deficiencias.

Las relaciones externas también requieren transición. Los clientes y proveedores pueden confiar

Personalmente, confío plenamente en el fundador, y la presentación tardía de un sucesor aumenta el riesgo de que este se marche.

La transferencia debe realizarse por etapas, con participación conjunta y comunicación constante.

Los contratos, poderes notariales y registros deben reflejar el cambio real de autoridad para evitar...

que la organización depende de suscripciones o tiene acceso no disponible.

Las pruebas de continuidad transforman el plan en capacidad. Las simulaciones pueden evaluar...

Ausencia temporal del líder, indisponibilidad del sistema o pérdida de un proveedor.

Fundamental. El objetivo no es demostrar la perfección, sino revelar el tiempo de respuesta y la toma de decisiones.

sin una parte responsable y con información faltante. Cada prueba debe generar correcciones, partes responsables y una

plazo de implementación.

7. ACTIVOS, LIQUIDEZ Y MECANISMOS DE PROTECCIÓN

La sucesión empresarial tiene una dimensión patrimonial distinta a la de la gestión. Un heredero puede

recibir una participación sin tener habilidades ejecutivas, mientras que un gerente competente puede no tenerlas.

integrar la estructura corporativa. La gobernanza necesita separar la autoridad administrativa, la

derechos económicos y el destino de la propiedad para que la transición no se reduzca a una

elección personal. El diagnóstico comienza con la composición del capital, con los acuerdos existentes,

debido a la política de distribución y las obligaciones que puedan surgir en caso de fallecimiento,

Incapacidad, jubilación, retiro voluntario o conflicto entre los miembros de la pareja.

Las necesidades de liquidez deben definirse antes de elegir el instrumento. La compra de

participación, igualación entre herederos, impuestos, servicio de la deuda, mantenimiento de

El capital de trabajo y los gastos del hogar tienen causas, plazos y destinatarios distintos. La literatura

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año VII, vol. 1 2026 | Envío: 17/09/2026 | Aceptado: 20/09/2026 | Publicación: 23/09/2026

Señala que las obligaciones fiscales pueden influir en la inversión, el empleo y las decisiones.
Estratégico para las empresas familiares, aunque los efectos varían según el tamaño y la jurisdicción.
(ASTRACHAN; TUTTEROW, 1996). Por lo tanto, no se debe transferir ninguna estimación.
automáticamente de un país o empresa a otro.

El siguiente paso es convertir el evento en una necesidad financiera verificable.
Esto requiere estimar el valor de la obligación, el momento probable del desembolso y el plazo.
Flujo de caja disponible, capacidad de absorción de efectivo y el costo de fuentes alternativas. Los escenarios deben
Para distinguir entre una escasez temporal de efectivo y activos insuficientes, una empresa...
Una entidad económicamente viable puede verse presionada si es necesario...
vendido con urgencia; por el contrario, la liquidez inmediata no corrige un modelo de
Un acuerdo comercial inviable o un conflicto corporativo sin reglas.

La estructura de financiación puede combinar reservas, líneas de crédito y fondos ya constituidos.
Gradualmente, pago a plazos, venta planificada de activos y seguros. Cada fuente
Las transferencias o retenciones de riesgos son diferentes. Las reservas ofrecen disponibilidad, pero
Inmovilizan los recursos; el crédito depende de la capacidad futura y de las condiciones del mercado;
Los pagos a plazos transfieren el riesgo al vendedor o a sus sucesores; la venta de activos puede afectar
La operación. Comparar el costo, el plazo, la certeza, la flexibilidad y los efectos en la empresa forma parte de ella.
de la decisión de gobernanza.

Los seguros personales pueden cubrir una necesidad imprevista relacionada con un evento.
Cubierto, especialmente en caso de fallecimiento de un socio o persona clave. Esta función es específica:
La póliza no elige un sucesor, fija el precio de participación y resuelve las disputas familiares.
No garantiza la continuidad operativa. Puede aportar recursos cuando se produzca el evento previsto.
Esto puede ocurrir siempre que se cumplan los requisitos de cobertura, validez, exclusiones, titularidad y beneficiario.
corresponde a la obligación que se pretende financiar. Por lo tanto, el seguro es un mecanismo posible.
El problema radica en la financiación de la sucesión, no en la solución de sucesión en sí misma.

No deben confundirse dos propósitos económicos. En la cobertura de personas clave,
El objetivo es reducir el impacto de la pérdida de alguien cuya ausencia afecta los ingresos, el conocimiento,
Crédito o relaciones. En la financiación de la compraventa de participaciones accionariales, el
El objetivo es proporcionar recursos para cumplir una obligación previamente estipulada en un acuerdo. El valor
Por lo tanto, la parte asegurada no debe servir como una evaluación automática para la compañía. Criterios de
La valoración, los desencadenantes, el adquirente, el beneficiario y el destino de los fondos deben definirse mediante
instrumentos jurídicos compatibles.

La idoneidad también depende de la jurisdicción. En los Estados Unidos, por ejemplo, los contratos de

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año VII, vol. 1 2026 | Envío: 17/09/2026 | Aceptado: 20/09/2026 | Publicación: 23/09/2026

Las pólizas de seguro de vida propiedad del empleador están sujetas a requisitos de notificación específicos y consentimiento para el tratamiento previsto en la sección 101(j) del Código de Rentas Internas. A La legislación federal también prevé, bajo ciertas condiciones, el pago a plazos del impuesto de sucesiones. relativo a la participación en una empresa privada, según el artículo 6166. Estos ejemplos Demuestran que los planes de pago a plazos de seguros e impuestos pueden formar parte del repertorio de Proporcionan financiación, pero no autorizan soluciones estandarizadas ni prescinden del análisis jurídico. aspectos fiscales y de seguridad social del caso específico (ESTADOS UNIDOS, 1986).

La revisión periódica cierra el ciclo. Cambios en el valor de la empresa, la estructura accionarial y... La salud financiera, las relaciones familiares o la legislación pueden transformar una estructura que antes era... adecuado, insuficiente o excesivo. El seguimiento debe verificar si la necesidad persiste. Existe si el valor permanece constante, si los documentos convergen y si la fuente elegida... Sigue estando disponible. Esta disciplina devuelve la protección financiera al lugar que le corresponde: Un instrumento subordinado a un proceso de gobernanza, medición y toma de decisiones documentada.

8. IMPLEMENTACIÓN, SEGUIMIENTO Y APRENDIZAJE

El plan de sucesión debe convertirse en una cartera de acciones. Cada medida necesita... Parte responsable, fecha límite, dependencias y evidencia de finalización. Las acciones iniciales pueden incluir: inventario de documentos, mapa de autoridad, descripción de puestos críticos, calendario de Gobernanza y evaluación de candidatos. La priorización basada en riesgos impide que el proceso siquiera comience. Solo con documentos sofisticados y vulnerabilidades operativas permanecen intactas. tratamiento.

Los indicadores permiten realizar un seguimiento del progreso sin reducir el proceso a un cronograma. Porcentaje procesos críticos con un sustituto, reuniones celebradas, decisiones documentadas, horas de El desarrollo de sucesores y la concentración de ingresos a través de relaciones personales son Ejemplos. Los indicadores deben estimular la conversación y la corrección, no la manipulación. Objetivos. Los enfoques excesivamente rígidos pueden generar formalidad sin un cambio real.

La comunicación debe ser gradual y constante. El silencio prolongado alimenta los rumores. mientras que un anuncio prematuro podría eliminar la flexibilidad. Miembros de la familia, gerentes, trabajadores y los socios requieren diferentes niveles de detalle. El principio es proporcionar suficiente información para Para preservar la confianza y la continuidad, sin prometer decisiones que aún son condicionales. Mensajes Las relaciones contradictorias entre el fundador y el sucesor erosionan la legitimidad.

Las revisiones periódicas deben tener en cuenta la estrategia, el desempeño de los candidatos y los cambios.

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google
RCMOS – Revista Científica Multidisciplinaria El Conocimiento.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Año VII, vol. 1 2026 | Envío: 17/09/2026 | Aceptado: 20/09/2026 | Publicación: 23/09/2026

Cambios legales y familiares. La sucesión no termina en la fecha de la transferencia formal.

Los primeros años requieren la supervisión del nuevo líder y del funcionamiento de los foros.

Gobernanza. Los mecanismos de evaluación deben respetar la autoridad del sucesor, evitando...

La supervisión se convierte en un comando paralelo.

El aprendizaje institucional se produce cuando los incidentes y las transiciones parciales se incorporan a...

mejora. Una ausencia temporal, una negociación difícil o la imposibilidad de obtener la aprobación pueden

Para revelar una dependencia invisible. Registrar las causas y correcciones construye una memoria que no

Pertenece a una sola persona. De esta manera, la planificación de la sucesión fortalece aún más a la empresa.

que todavía falta mucho para que se produzca un cambio de liderazgo.

CONCLUSIÓN

La sucesión en una empresa familiar es un proceso de redistribución de autoridad, propiedad,

Conocimiento e identidad. Reducirlo a la elección de un nombre deja preguntas sin respuesta sobre cómo serán.

Una vez tomadas las decisiones, ¿cómo se gestionarán los conflictos y cómo continuará la operación?

La gobernanza proporciona un marco para hacer explícitas y negociables estas cuestiones.

La separación entre familia, propiedad y administración es el punto de partida. Los roles pueden ser...

Superposición, pero los derechos y responsabilidades no deben permanecer indistintos. Foros, agendas y

Los registros, proporcionales al tamaño de la empresa, permiten abordar los desacuerdos dentro del espacio designado.

Adecuado, con menor riesgo de contaminación entre las relaciones personales y las decisiones empresariales.

La selección de un sucesor debe basarse en criterios estratégicos y de competencia. Lazos familiares

Puede ser relevante para los valores y la confianza, pero no reemplaza la preparación. Experiencias

Las estrategias progresivas, los objetivos, la retroalimentación y los planes de contingencia aumentan la legitimidad.

La autoridad debe transferirse con límites claros para evitar instrucciones contradictorias.

La continuidad operativa amplía la perspectiva más allá del liderazgo. Dependencias de personas-

La información clave, el control de acceso, los datos de los clientes y el conocimiento informal pueden perturbar incluso a la empresa.

cuando los documentos corporativos son correctos. Los principios de la norma ISO 22301 ayudan a

Identificar las actividades prioritarias, los recursos y el tiempo de recuperación, siempre que se apliquen correctamente.

forma sencilla y comprobable.

Los activos y la liquidez requieren un tratamiento específico. La distribución de participaciones accionariales, la valoración

Los problemas de flujo de caja y las obligaciones de la empresa no se resuelven simplemente nombrando a un gerente. Primero,

Se identifican los eventos, los valores, los plazos y los responsables; luego, se eligen las fuentes.

Opciones de financiación compatibles. Disponemos de reservas, crédito, planes de pago a plazos, activos líquidos y seguros.

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año VII, vol. 1 2026 | Envío: 17/09/2026 | Aceptado: 20/09/2026 | Publicación: 23/09/2026

para componer esta arquitectura. La cobertura del seguro, cuando corresponda, debe mantenerse.
subordinado a la necesidad medida y a los documentos legales, sin ser presentado como
Sustituto de la gobernanza sucesoria.

La implementación gradual tiende a ser más efectiva que un proyecto concentrado en un solo momento.
de la crisis. Inventario, niveles de autoridad, documentación, desarrollo y calendario de gobernanza.
Generan beneficios inmediatos. Los indicadores y las pruebas revelan deficiencias y transforman los planes en realidad.
capacidad organizativa.

Ninguna estructura elimina el conflicto ni garantiza el éxito. La evidencia empírica lo demuestra.
El contexto y los modelos deben adaptarse a la cultura, el tamaño y la jurisdicción. La calidad de
El proceso puede evaluarse en función de la transparencia, la competencia, la continuidad y la posibilidad de...
revisión, y no solo para el mantenimiento del control familiar.

En resumen, la sucesión responsable es el ejercicio continuo de la gobernanza y la gestión de riesgos.
Cuando la familia, los propietarios y los gerentes comprenden sus funciones, la empresa reduce sus...
Se basa en la improvisación y preserva las alternativas. El vínculo financiero es completo, pero no
Esta estructura se rige por el siguiente principio: debe identificarse una necesidad contingente de liquidez y
cuantificado antes de la selección del instrumento. Este orden analítico permite la evaluación de las pólizas de seguro.
Las personas deben ser precisas, junto con las reservas, el crédito y otros mecanismos, y evitar confundir la
Disponibilidad de recursos con una solución integral de sucesión.

REFERENCIAS

ASTRACHAN, Joseph H.; TUTTEROW, Roger. El efecto de los impuestos sobre el patrimonio en las empresas familiares: resultados de una encuesta. Family Business Review, vol. 9, n.º 3, págs. 303-314, 1996. DOI: 10.1111/j.1741-6248.1996.00303.x.

BALTAZAR, José Ramón et al. Sucesión e innovación en empresas familiares: una revisión sistemática de la literatura. Future Business Journal, vol. 9, art. 6, 2023. DOI: 10.1186/s43093-023-00189-3.

CORPORACIÓN FINANCIERA INTERNACIONAL. Manual de gobernanza de empresas familiares de la IFC. 3.ª ed. Washington, DC: IFC, 2011.

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE NORMALIZACIÓN. ISO 22301:2019: Seguridad y resiliencia: Sistemas de gestión de la continuidad del negocio: Requisitos. Ginebra: ISO, 2019.

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE NORMALIZACIÓN. ISO 31000:2018: Gestión de riesgos: Directrices. Ginebra: ISO, 2018.

LI, Zeyu; MUSTAFÁ, Mazlina; HASSAN, Ahmad Fahmi Sheik; SAIDIN, Saidatunur Fauzi.
La influencia del gobierno corporativo en la planificación de la sucesión y el desempeño organizacional en empresas familiares chinas. Management Decision, vol. 63, n.º 7, págs. 2392-2411, 2025. DOI: 10.1108/MD-02-2024-0412.

REIF, Tobias; BAUER, Dustin; JUNGE, Sebastian; HOSSNOFSKY, Verena. Una actualización sobre la sucesión en empresas familiares: una revisión sistemática de la literatura y direcciones futuras de investigación. Revista de

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año VII, vol. 1 2026 | Envío: 17/09/2026 | Aceptado: 20/09/2026 | Publicación: 23/09/2026

Estrategia de Empresas Familiares, 16 (3), art. 100671, 2025. DOI: 10.1016/j.jfbs.2025.100671.
ZHANG, Hongjia. ¿Puede el plan de sucesión para empresas familiares lograr un empleo estable? Economías, vol. 13, n.º 1, art. 5, 2025. DOI: 10.3390/economies13010005.
ESTADOS UNIDOS. Código de Rentas Internas, 26 USC §§ 101(j) y 6166. Washington, DC: EE. UU. Cámara de Representantes, 1986, con enmiendas posteriores. Disponible en: https://uscode.house.gov/. Consultado el 11 de septiembre de 2026.

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.