

EMPRESAS FAMILIARES EN RIESGO: POR QUÉ LA MUERTE DEL FUNDADOR PUEDE DESTRUIR EL NEGOCIO (Y CÓMO EVITARLO)

De trámite sucesorio a estrategia de
continuidad para planificar en vida y
asegurar el futuro

RESUMEN EJECUTIVO

- **En Argentina, la muerte o incapacidad de un titular de empresa familiar suele generar un efecto en cadena;** conflictos entre herederos, paralización de la gestión y, en muchos casos, la desaparición del negocio o su venta a terceros.
- **El estudio introduce un enfoque innovador:** concebir la sucesión como una consecuencia jurídica posterior a la muerte del titular del patrimonio y abordarla como un proceso de planificación en vida orientado a garantizar la continuidad de la empresa familiar
- En ese marco, **se propone el Sistema de Planificación y Continuidad Empresarial (SPCE)**, una herramienta que integra instrumentos ya existentes – testamentos, fideicomisos, protocolos familiares y acuerdos societarios – dentro de una estrategia única y coordinada.
- **Este modelo permite anticipar conflictos, ordenar la gobernanza futura y garantizar la continuidad productiva, como así también evitar la disolución o pérdida de control.**
- **El problema es la falta de integración de las herramientas legales amparadas en el derecho sucesorio:** en la actualidad conviven normas de derecho sucesorio, familiar, contractual y societario sin una articulación que responda a la complejidad real de las empresas familiares.
- **El aporte central del trabajo es transformar las herramientas de planificación sucesoria en una estrategia de gestión anticipada y no en una reacción jurídica tardía.**

PRESENTACIÓN

La escena se repite más de lo que se admite: el fundador de una empresa muere o queda incapacitado y, en cuestión de semanas, lo que parecía una estructura sólida entra en crisis.

Herederos sin experiencia toman decisiones clave, los conflictos familiares escalan, la gestión se paraliza y el negocio empieza a perder valor. En muchos casos, el desenlace es inevitable: la empresa se disuelve o termina en manos de terceros.

Este fenómeno es el punto de partida de la investigación en curso “Planificación sucesoria y continuidad en empresas familiares”, del Instituto de Ciencias Sociales de UADE. Parte de una premisa evidente: muchas de las empresas familiares que fracasan lo hacen por falta de planificación de su propia continuidad.

En Argentina, la sucesión en este tipo de empresas no cuenta con un sistema jurídico integral. En su lugar, conviven normas de distintas áreas del derecho –sucesorio, familia, contractual y societario – que, utilizadas de manera aislada, resultan insuficientes frente a la complejidad de los vínculos familiares y la dinámica empresarial.

Frente a este escenario, **el trabajo propone un cambio de enfoque: dejar de pensar la sucesión como un hecho puntual ligado a la muerte y abordarla como un proceso que debe diseñarse en vida.** A partir de esta idea, se introduce el **Sistema de Planificación y Continuidad Empresarial (SPCE)**, una herramienta que integra y organiza los instrumentos existentes para garantizar la continuidad del negocio.

Como señala Federico Silber, director de la carrera de Abogacía de UADE, “**en Argentina existen herramientas jurídicas para planificar la continuidad empresarial, pero funcionan de manera fragmentada** y sin una articulación real entre el derecho sucesorio, societario, contractual y familiar”.

En la misma línea, Silber agrega: “**el sistema jurídico ofrece múltiples instrumentos**, como testamentos, fideicomisos, acuerdos societarios y protocolos familiares, pero cada uno suele operar de forma aislada. El desafío no pasa por crear nuevas figuras legales, sino por construir mecanismos que permitan coordinar y unificar esas herramientas dentro de una estrategia integrada”.

EL ESTUDIO

INTRODUCCIÓN:

LAS CONSECUENCIAS DE LA FALTA DE PLANIFICACIÓN EN VIDA.

Las transformaciones familiares actuales han incrementado la complejidad de los procesos de transmisión patrimonial. En este contexto, la falta de planificación puede generar conflictos, paralización en la toma de decisiones y la posible pérdida de valor.

El caso de una reconocida empresa láctea de origen familiar puede citarse como ejemplo reciente de transferencia del control de una compañía emblemática. A comienzos de 2026 se informó que dos grandes grupos del sector —uno de origen nacional y otro multinacional— adquirieron la participación accionaria restante que aún permanecía en manos de la familia fundadora y de un fondo de inversión, pasando a controlar el 100% de la compañía.

Si bien la ley argentina establece límites a la autonomía de la voluntad, resulta evidente que nadie se encuentra en mejor posición que la persona que construyó el patrimonio para estipular cómo, de qué forma y a quién/quienes transmitirá el contenido de este.

ESTADO ACTUAL: FRAGMENTACIÓN NORMATIVA Y AUSENCIA DE UN SISTEMA INTEGRADOR

La sucesión en empresas familiares no constituye hoy un sistema jurídico sólido. Tras el fallecimiento o la incapacidad del titular de una empresa, suelen producirse el ingreso forzado de herederos, la paralización de la gestión y la aparición de litigios entre sucesores. Todo esto genera relaciones conflictivas en las que se superponen vínculos afectivos, intereses económicos y roles societarios.

Este escenario no es casual, sino el resultado de un diseño normativo fragmentado, en el que convergen reglas del derecho sucesorio, de familia, contractual y societario, pero sin una coordinación efectiva. El ordenamiento jurídico argentino ofrece múltiples herramientas de planificación (testamento, fideicomiso, donaciones, pactos sobre herencias futuras, protocolos familiares, entre otras), pero su utilización aislada revela un límite estructural: ninguna de ellas, por sí sola, permite abordar la complejidad organizacional, económica y relacional de las empresas familiares.

El problema, entonces, no radica en la ausencia de instrumentos, sino en la falta de un sistema que los integre. Esta fragmentación jurídica adquiere especial relevancia si se considera el peso económico que las empresas familiares tienen en la Argentina y su elevada vulnerabilidad frente al cambio generacional.

EL ESTUDIO

IMPACTO ECONÓMICO: CONTINUIDAD GENERACIONAL Y DESAFÍOS DE SOSTENIBILIDAD

Las empresas familiares constituyen un componente estratégico del sistema productivo argentino. Según investigaciones recientes, estas organizaciones representan más del 80% del entramado empresarial del país. Esta preeminencia se acentúa en el segmento de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs), donde 9 de cada 10 unidades económicas son de carácter familiar, de acuerdo con datos de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires (UBA) y la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME).

El impacto macroeconómico de este sector es determinante para la estabilidad nacional. Informes de la Revista CAME indican que las empresas familiares generan entre el 50% y el 68% del Producto Bruto Interno (PBI) y son responsables de la creación de aproximadamente el 70% del empleo privado en la República Argentina.

A pesar de su importancia sistémica, estas organizaciones operan bajo un escenario de elevada fragilidad en su sostenibilidad intergeneracional. Los datos disponibles revelan una alarmante tasa de mortalidad: el 70% de las empresas familiares argentinas desaparece en la primera generación. Según métricas del Instituto Argentino de la Empresa Familiar (IADEF) y el Club Argentino de Negocios de Familia (CANF), apenas el 30% logra superar el traspaso a la segunda generación, mientras que solo un 7% a 15% logra transitar hacia la tercera. La consolidación de una cuarta generación es un fenómeno residual, alcanzado únicamente por una cifra estimada entre el 1% y el 1,9% de las firmas originales.

La falta de sostenibilidad en el tiempo de estas organizaciones no se atribuye únicamente a dinámicas comerciales, sino a una carencia estructural en la dirección y previsión institucional. El estudio global de PwC revela que apenas el 30% ha logrado documentar y comunicar un plan de sucesión efectivo, una debilidad que se intensifica en las economías emergentes. La inexistencia de instrumentos como el Consejo de Familia o programas de profesionalización sucesoria genera una vulnerabilidad crítica. Por ello, resulta urgente adoptar modelos integrales de transición que aseguren la estabilidad de la institución y la integridad del patrimonio frente al recambio de liderazgo (PwC. (2023). PwC Global Family Business Survey 2023: Building trust to create value. <https://www.pwc.com/gx/en/services/family-business/family-business-survey.html>.)

Silber: “Esta mirada resulta especialmente relevante en la Argentina, donde la mayoría de las empresas son PyMEs de carácter familiar o emprendimientos en los que la impronta de una o más personas suele tener un peso mayor que la propia personalidad jurídica del ente. Por eso, la planificación sucesoria debe pensarse como una política de continuidad productiva y no solo como una técnica de transmisión patrimonial”.

EL ESTUDIO

DE LA HERRAMIENTA AISLADA AL SISTEMA DE CONTINUIDAD

A partir de la fragmentación normativa expuesta, el desafío actual no consiste en incorporar más instrumentos jurídicos, sino en modificar la praxis con la que estos son aplicados. La planificación sucesoria de la empresa familiar no puede depender de soluciones parciales, adoptadas de manera aislada o como respuesta reactiva ante una crisis ya instalada; por el contrario, requiere de una estrategia integral capaz de ordenar anticipadamente la compleja relación entre patrimonio, familia y empresa.

Bajo esta óptica, la cuestión central deja de ser qué herramienta utilizar en abstracto para centrarse en cómo articularlas dentro de un esquema común. Instrumentos como el testamento, el fideicomiso, el protocolo familiar, la donación o los acuerdos societarios cumplen funciones relevantes, pero su eficacia jurídica y operativa depende de que respondan a un diseño coordinado y coherente con la estructura de la unidad económica, la composición del grupo familiar y los objetivos de permanencia intergeneracional.

Desde esta perspectiva, la sucesión deja de ser concebida como un hecho puntual asociado al fallecimiento del titular para ser entendida como un proceso de organización en vida. Ello implica la anticipación de reglas de gobernanza, la previsión de mecanismos de administración, la definición de criterios para la transmisión de participaciones y el diseño de vías institucionales para la prevención y resolución de conflictos.

En consecuencia, la planificación sucesoria adquiere una dimensión estrictamente empresarial y organizacional. Su finalidad no se agota en la mera transmisión patrimonial, sino que se proyecta sobre la preservación del valor económico y la estabilidad de la gestión. El paso necesario es, por tanto, abandonar la lógica de la herramienta aislada para avanzar hacia un verdadero sistema de continuidad.

“En ese sentido, el desafío para la Argentina no es únicamente promover que las PyMEs familiares planifiquen su sucesión, sino también avanzar hacia un marco normativo más simple, claro y articulado, que facilite a las pequeñas y medianas empresas ordenar su continuidad sin quedar atrapadas en la fragmentación entre normas sucesorias, societarias, contractuales y familiares”, advierte Silber.

PROPUESTA: UNA SOLUCIÓN INTEGRADORA

Este trabajo se propone abandonar la lógica fragmentada de la planificación sucesoria tradicional para avanzar hacia un modelo sistémico de organización anticipada. En este marco, se introduce el Sistema de Planificación y Continuidad Empresarial (SPCE): una herramienta jurídica privada destinada a articular, coordinar y potenciar las herramientas de planificación en vida ya existentes.

EL ESTUDIO

El SPCE parte de una premisa disruptiva: la sucesión no debe ser tratada como un evento jurídico puntual (la muerte del titular), sino como un proceso organizacional que debe diseñarse en vida. A través de este sistema, el empresario establece las reglas de gobernanza, los criterios de administración y las pautas de transmisión de su patrimonio.

En términos prácticos, el SPCE funciona como una hoja de ruta jurídica y organizacional para ordenar, coordinar y anticipar las decisiones necesarias para la continuidad de la empresa familiar. Su función principal no es crear nuevos trámites ni incorporar instrumentos aislados, sino ordenar los que el empresario ya tiene a su disposición —como testamentos, protocolos familiares, fideicomisos o acuerdos de socios— para que operen de manera coordinada, coherente y funcional a la continuidad del negocio. Así, permite alinear la voluntad del fundador con las necesidades operativas de la empresa, protegiendo tanto el patrimonio como la organización familiar ante eventuales situaciones críticas.

En la práctica, el SPCE se traduce en la definición anticipada de reglas claras antes de que ocurra una crisis. Por ejemplo, si un fundador otorga un testamento por el cual lega acciones a sus hijos, pero el contrato social no prevé cómo podrán ingresar esos herederos a la gestión, puede generarse un conflicto capaz de paralizar la empresa durante años. El SPCE interviene en vida del titular para sincronizar ambos planos: define quién tomará las decisiones, bajo qué condiciones, qué rol tendrá cada heredero y cómo se resolverán eventuales disputas. De este modo, cuando el fundador ya no esté, la empresa podrá continuar operando, cumplir sus obligaciones, pagar salarios y sostener su actividad sin interrupciones.

De este modo, el SPCE reconfigura la manera en que el derecho aborda la continuidad de la empresa familiar: transforma la sucesión de una reacción contingente frente a la muerte o incapacidad del titular en un mecanismo de previsión estructural del funcionamiento de la empresa.

Al respecto, Silber desarrolló:

“Una solución posible, dentro del marco normativo argentino, sería avanzar hacia un régimen simplificado y optativo de planificación y continuidad para PyMEs familiares. No se trataría de crear un nuevo tipo societario, sino de reconocer un módulo jurídico de coordinación que permita articular, en un solo instrumento operativo, las herramientas ya previstas por el Código Civil y Comercial, la Ley General de Sociedades y la normativa aplicable a las PyMEs. Ese régimen podría estructurarse a partir de un Plan de Continuidad de la Empresa Familiar, aprobado por los socios o titulares y, cuando corresponda, inscripto o comunicado ante el Registro Público competente. El plan debería coordinar el estatuto o contrato social, los acuerdos de socios, el protocolo familiar, el testamento, las donaciones planificadas, el fideicomiso y los pactos permitidos sobre herencias futuras vinculados a explotaciones productivas o participaciones societarias, siempre con respeto de la legítima hereditaria y del orden público familiar.

EL ESTUDIO

Desde el punto de vista jurídico, la clave sería que estos instrumentos no operen en compartimentos estancos. Por ejemplo, si el testamento transmite acciones o cuotas sociales a determinados herederos, el estatuto o contrato social debería prever cómo se ejercerán los derechos políticos, quién podrá administrar, qué mayorías serán necesarias, cómo se evitará la paralización de los órganos societarios y qué mecanismos existirán para resolver desacuerdos. Del mismo modo, si se constituye un fideicomiso para administrar participaciones societarias, ese fideicomiso debería estar coordinado con las reglas sucesorias, societarias y familiares, para evitar impugnaciones posteriores o conflictos sobre la legítima. El propio informe señala que el conflicto aparece cuando la herramienta sucesoria no dialoga con el contrato social y puede paralizar la empresa durante años.

En consecuencia, la solución jurídica no debe limitarse a “planificar la herencia”, sino a institucionalizar la continuidad de la empresa familiar. Esto implica reconocer que la empresa no es un bien más dentro del patrimonio sucesorio, sino una unidad económica en funcionamiento que genera empleo, valor, obligaciones frente a terceros y relaciones jurídicas complejas. Por eso, el régimen debería favorecer soluciones que preserven la empresa como organización, sin desconocer los derechos patrimoniales de los herederos. La protección de la legítima hereditaria debe convivir con mecanismos de gobernanza, administración profesional, compensaciones económicas, valuación objetiva de participaciones y prevención de bloqueos decisorios.”

CONCLUSIONES:

HACIA UNA PLANIFICACIÓN SUCESORIA COMO ESTRATEGIA INTEGRAL DE GESTIÓN ANTICIPADA EN LA EMPRESA FAMILIAR

La planificación sucesoria permite anticipar y prever los escenarios relacionados con las consecuencias jurídicas y patrimoniales derivadas de la muerte o incapacidad sobreviniente, teniendo en cuenta que nunca se puede predecir cuándo y bajo qué circunstancias la incapacidad y la muerte pueden suceder. Por esto mismo, la planificación sucesoria en empresas familiares constituye una herramienta jurídica indispensable para prevenir conflictos, garantizar la continuidad del negocio y preservar tanto el patrimonio como los vínculos familiares.

Las herramientas que nos brinda el ordenamiento jurídico no han de aplicarse de manera aislada. Por el contrario, su eficacia depende de una adecuada integración dentro de una estrategia jurídica abarcadora, que contemple tanto los límites impuestos por el orden público (la protección de la legítima hereditaria, sobre todo), así como las particularidades de cada estructura familiar y empresarial. El principal aporte de este trabajo radica en idear una herramienta capaz de traducir dicha integración en soluciones concretas y adaptadas a las especificidades de cada empresa: el SPCE.

En este sentido, la planificación sucesoria debe ser concebida no solo como una técnica de distribución patrimonial, sino como un verdadero proceso de gestión anticipada de conflictos, orientado a dotar de previsibilidad, estabilidad y continuidad a la empresa familiar. Resulta fundamental promover una cultura de planificación en vida, para que los titulares de empresas familiares puedan ejercer su autonomía de la voluntad dentro de los límites legales, diseñando soluciones jurídicas que respeten los derechos de los herederos y, al mismo tiempo, aseguren la gobernabilidad y la sustentabilidad del negocio en el tiempo.

EL ESTUDIO

“Para evitar la fragmentación normativa, el régimen debería prever modelos simplificados de cláusulas sobre administración transitoria, ingreso de herederos, valuación y adquisición de participaciones, restricciones a la transferencia, mecanismos de solución de conflictos y reglas de profesionalización de la gestión. De este modo, las PyMEs familiares contarían con una vía accesible, preventiva y jurídicamente coordinada para sostener la continuidad de la empresa sin depender de soluciones dispersas o litigios posteriores. Una reforma posible, entonces, sería incorporar un marco legal específico que reconozca el Plan de Continuidad de la Empresa Familiar PyME como instrumento jurídico integrador, de adhesión voluntaria, con efectos frente a socios, herederos y administradores, siempre que respete las normas de orden público sucesorio. Este plan permitiría anticipar reglas de funcionamiento para casos de muerte, incapacidad, retiro o conflicto entre miembros de la familia empresaria. De esa manera, se pasaría de un sistema reactivo —donde el conflicto se resuelve cuando el fundador ya no está— a un sistema preventivo, donde las reglas se encuentran definidas antes de la crisis. Esa es, precisamente, la lógica que el informe propone al presentar la planificación sucesoria como una estrategia de gestión anticipada y no como una reacción jurídica tardía”, cerró Silber.

Instituto de Ciencias Sociales y Facultad de Ciencias Jurídicas, UADE

Acceda a nuestros otros informes de investigación:

<https://www.uade.edu.ar/sites/investigacion/>

FICHA TÉCNICA

Objetivo: Analizar la problemática de la sucesión en empresas familiares y proponer herramientas jurídicas —en especial el sistema SPCE— para anticipar la transmisión patrimonial y asegurar la continuidad empresarial.

Fecha del campo: marzo de 2026

Staff

Daniel Sinopoli

Juan Pablo Bolivio

Nicolás Kohan

Viviana Cropanise y Mariana Acebal, docentes e investigadoras de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales

Vocero: Federico Silber, director de la carrera de Abogacía, UADE.

UADE
