UNIVERSIDAD Privada DR. RAFAEL BELLOSO CHACÍN

civitas Revista de Ciencias Jurídicas, Políticas y Sociales

EL PROTOCOLO FAMILIAR Y LA SOSTENIBILIDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES VENEZOLANAS

(THE FAMILY PROTOCOL AND THE SUSTAINABILITY OF VENEZUELAN FAMILY BUSINESSES)

Juan Diego, Aranguren Bohorquez
https://orcid.org/0009-0001-5949-1436
Email: jdearanguren@gmail.com
Universidad Privada Rafael Belloso Chacín (URBE), Venezuela

Recibido: junio 2025 **Aprobado: agosto 2025** **Publicado: septiembre 2025**

Como citar: Aranguren, J. (2025). El Protocolo Familiar y la Sostenibilidad de las Empresas Familiares Venezolanas. Editorial. CICJPS: Revista Científica Arbitrada CIVITAS. Centro de Investigación de Ciencias Jurídicas, Políticas y Sociales. Segunda Época Volumen 6 (2), Venezuela. (Pp.172 - 190)

RESUMEN

El presente artículo tiene como propósito principal analizar el papel del protocolo familiar como herramienta estratégica en el contexto venezolano, en el marco de la sostenibilidad. Esta investigación se encuentra sustentada por diversos autores tales como: García (2019), Bringas (2017), Hernandez (2020), Morales (2021), Palacios et al (2012), Garrido (2013), Opi (2019) entre otros doctrinarios de envergadura a considerar. En cuanto al apartado metodológico la investigación estuvo tipificada como documental bajo un diseño bibliográfico, no experimental – transaccional. Como técnicas de recolección de datos se recurrió a la observación documental, por su parte el tratamiento de la información se sustentó en el análisis de contenido, hermenéutica jurídica y exegesis, cabe resaltar que se consideró tanto legislaciones y estudios internacionales como experiencias nacionales para proponer un modelo de protocolo adaptado a las particularidades venezolana. Los resultados arrojaron que, la modernización de las empresas familiares y la complejidad de las relaciones interpersonales dentro del núcleo corporativo demandan la implementación de mecanismos normativos internos que armonicen la dinámica familiar con las exigencias del mercado actual. De tal manera que, se evidencio que el protocolo familiar se erige como un instrumento estratégico

Depósito legal: PPI 201302ZU4289 / ISSN: 2343-5798. Época II: Volumen 6 Número 2. Septiembre 2025 – Diciembre 2025

esencial para la sostenibilidad y continuidad de las empresas familiares en Venezuela, a lo largo del análisis, se pudo constatar que el protocolo no sólo se entiende como un documento normativo interno, sino también como una herramienta que armoniza los lazos afectivos y la gestión profesional de los negocios familiares. En síntesis, la integración de elementos normativos, estructurales y culturales en el protocolo familiar no solo fortalece la cohesión interna de la empresa, sino que también se posiciona como un pilar fundamental para su resiliencia y crecimiento a largo plazo.

Palabras Claves: Protocolo familiar, empresas familiares, sucesión, sostenibilidad.

ABSTRACT

The main purpose of this article is to analyze the role of the family protocol as a strategic tool in the Venezuelan context, within the framework of sustainability. This research is supported by various authors such as: García (2019), Bringas (2017), Hernandez (2020), Morales (2021), Palacios et al (2012), Garrido (2013), Opi (2019) among other important doctrinal authors to consider. Regarding the methodological section, the research was classified as documentary under a bibliographic design, not experimental - transactional. Documentary observation was used as data collection techniques, while the treatment of the information was based on content analysis, legal hermeneutics and exegesis. It should be noted that both international legislation and studies as well as national experiences were considered to propose a protocol model adapted to Venezuelan particularities. The results showed that the modernization of family businesses and the complexity of interpersonal relationships within the corporate core require the implementation of internal regulatory mechanisms that harmonize family dynamics with the demands of today's market. Thus, it was evident that the family protocol stands as an essential strategic instrument for the sustainability and continuity of family businesses in Venezuela. Throughout the analysis, it was found that the protocol is understood not only as an internal regulatory document, but also as a tool that harmonizes emotional ties and the professional management of family businesses. In short, the integration of regulatory, structural, and cultural elements into the family protocol not only strengthens the internal cohesion of the company, but also positions itself as a fundamental pillar for its resilience and long-term growth.

Keywords: Family protocol, family businesses, succession, sustainability.

Depósito legal: PPI 201302ZU4289 / ISSN: 2343-5798. Época II: Volumen 6 Número 2. Septiembre 2025 – Diciembre 2025

Depósito legal: PPI 201302ZU4289 / ISSN: 2343-5798. Época II: Volumen 6 Número 2. Septiembre 2025 – Diciembre 2025

INTRODUCCIÓN

La estructura de las empresas familiares en Venezuela se caracteriza por la intersección entre los lazos afectivos y la gestión profesional. En un contexto marcado por cambios económicos, sociales y tecnológicos, la necesidad de establecer un marco normativo interno se vuelve imprescindible para garantizar la continuidad y el crecimiento de estas organizaciones. El protocolo familiar emerge como un instrumento que formaliza normas, roles y procedimientos para la toma de decisiones, la resolución de conflictos y la planificación sucesoria, contribuyendo así a la sostenibilidad y resiliencia del negocio familiar.

Consecuentemente, cabe resaltar que el protocolo familiar y la sostenibilidad son esenciales para la perdurabilidad a largo plazo de las compañías familiares en Venezuela. En un ambiente económico complicado y fluctuante, el protocolo familiar actúa como un instrumento esencial para la gobernanza y la sucesión, mientras que la sostenibilidad garantiza que la compañía pueda ajustarse y florecer en el futuro.

Bajo esta perspectiva, el protocolo familiar es un convenio formal y documentado que define las normas y pautas para la administración, administración y sucesión de una empresa familiar. Su meta es asegurar la continuidad de la empresa y el equilibrio entre los integrantes de la familia. Al tratar asuntos como el patrimonio, la administración, la solución de conflictos y la inclusión de las generaciones venideras, el protocolo familiar actúa como un guía para la toma de decisiones.

En virtud de lo anterior, la vigencia y relevancia de estos mecanismos se hace aún más evidente en un entorno de alta incertidumbre, donde la integración de valores tradicionales con herramientas modernas de gestión resulta fundamental para enfrentar los desafíos del mercado actual. Así, el presente artículo busca contribuir al debate académico y profesional sobre la implementación de protocolos familiares en Venezuela y su impacto en el bienestar de la empresa familiar.

Depósito legal: PPI 201302ZU4289 / ISSN: 2343-5798. Época II: Volumen 6 Número 2. Septiembre 2025 – Diciembre 2025

FUNDAMENTACION TEORICA

La Fundamentación teórica se asemeja al esqueleto de una investigación, pues le proporciona forma, organización y confiabilidad. Ofrece el marco requerido para que los hallazgos sean entendibles y para que el proyecto se ubique dentro del saber científico existente. En tal sentido, según Hurtado (2007) la describe como el desarrollo temático que se realiza a partir de una exhaustiva revisión de autores relevantes que han abordado el tema de estudio. Ella enfatiza que no es solo un reporte bibliográfico, sino un desarrollo conceptual que se integra con un esquema propio del investigador.

De la misma manera, Bavaresco (2012) propone que la base teórica debe tener en cuenta la localización del problema dentro de un enfoque teórico particular, la conexión entre la teoría y el tema en cuestión, y la postura de diferentes autores respecto al asunto. Esto resalta la relevancia de la consistencia y la vinculación entre la teoría y el ejercicio de la investigación.

Conceptualización del protocolo familiar

Según García (2019) El protocolo familiar se define como el documento que reúne, de manera estructurada y consensuada, las normas, valores y compromisos que rigen la convivencia entre los miembros de la familia empresaria y la gestión profesional del negocio, asimismo, este instrumento no solo formaliza la visión y la misión de la familia, sino que también delimita claramente los roles y responsabilidades, permitiendo establecer un marco de actuación que armonice la esfera personal y la profesional por lo que la importancia de este documento radica en la necesidad de dotar de estrategia y orden a un entorno que, por su naturaleza, tiende a fundir los límites entre lo familiar y lo laboral.

Depósito legal: PPI 201302ZU4289 / ISSN: 2343-5798. Época II: Volumen 6 Número 2. Septiembre 2025 – Diciembre 2025

Asimismo, para Bringas (2017), el protocolo familiar se concibe como una herramienta fundamental para la gestión del legado y la continuidad de la empresa familiar. Bringas enfatiza que, en el contexto de la gestión del "management" empresarial, este instrumento no solo formaliza los valores y la visión compartida, sino que también actúa como planificador estratégico para prevenir conflictos inherentes a la convivencia familiar. Esta visión se articula en la necesidad de diseñar mecanismos que vinculen la transmisión de conocimientos y responsabilidades a las nuevas generaciones, enmarcando la importancia de la profesionalización y la planificación de la sucesión.

Para Hernandez (2020) la elaboración del protocolo implica un proceso de reflexión colectiva y diálogo abierto entre todos los miembros involucrados, este ejercicio de reflexión busca transformar las tradiciones y costumbres heredadas en lineamientos que se adapten a las exigencias del entorno actual, facilitando la toma de decisiones y la resolución de conflictos. Esa actualización de valores y objetivos, a la luz de nuevos desafíos, permite a la empresa familiar no solo preservar su identidad, sino también prepararse para una gestión cada vez más profesionalizada y transparente.

De modo similar, Morales (2021) destaca la importancia de incorporar elementos normativos y éticos en el protocolo, lo que fortalece la continuidad y la sostenibilidad del negocio a través de las generaciones, por ejemplo, la inclusión de criterios para la sucesión, la definición de mecanismos de rendición de cuentas y la creación de procedimientos específicos para la resolución de disputas son aspectos fundamentales que, deben estar claramente consignados en el documento. Así, el protocolo familiar se convierte en un pilar estratégico que garantiza la cohesión interna y la profesionalización de las empresas familiares.

Depósito legal: PPI 201302ZU4289 / ISSN: 2343-5798. Época II: Volumen 6 Número 2. Septiembre 2025 – Diciembre 2025

Autores como Palacios, Hernandez, y Barriuso (2012) han abordado el protocolo familiar desde una perspectiva integradora que une la cultura, la identidad y la ética en el entorno familiar. Este enfoque destaca que, al plasmar en un documento los valores y principios compartidos, el protocolo se transforma en un medio para consolidar el compromiso emocional y profesional. La articulación de los aspectos culturales ayuda a preservar la tradición y a fomentar la cohesión, lo que es indispensable para generar un ambiente de confianza, respeto y transparencia. Esta integración no solo refuerza la identidad familiar, sino que también aporta un soporte para la toma de decisiones en momentos críticos.

Desde una mirada más enmarcada en el derecho, el protocolo familiar se concibe como un acuerdo interno que, pese a su carácter autogestionado, posee elementos propios de un contrato, se fundamenta en la autonomía de la voluntad de los miembros de la familia, estableciendo obligaciones y compromisos mutuos que pueden llegar a tener repercusión jurídica.

Por otro lado, Garrido (2013), establece la posibilidad de calificar y profundizar el protocolo familiar, estableciendo que es un contrato marco, de base, de organización: de la propiedad, del trabajo y de la dirección-gestión empresarial. Un contrato marco con fines de articulación de la empresa familiar cuya naturaleza es la del contrato de sociedad (interna).

Por lo que se puede hablar de un doble negocio o de una doble sociedad, por cuanto todo lo pactado en el protocolo estará también (o debería estar) en la regulación mercantil ordinaria de la sociedad. Con respecto a lo anterior, el protocolo contendrá toda una serie de obligaciones directas, pero supondrá también el primer documento base cuyos principios necesitarán plasmarse en otros, básicamente en testamentos, capitulaciones matrimoniales y estatutos sociales.

Depósito legal: PPI 201302ZU4289 / ISSN: 2343-5798. Época II: Volumen 6 Número 2. Septiembre 2025 – Diciembre 2025

En este sentido, el protocolo podría encajar dentro de la categoría de contratos preparatorios, que son aquéllos que buscan crear un estado preliminar y necesario en función de uno posterior que es el que pretende perfeccionar lo acordado, por cuanto sus reglas (consensuadas) servirían para establecer, en momentos posteriores, las reglas societarias y civiles correspondientes.

Fundamentos de la Sostenibilidad Empresarial

La sostenibilidad corporativa es un método de administración que fusiona las metas financieras con la responsabilidad social y ecológica, con el objetivo de generar valor a largo plazo. Se extiende más allá de la ganancia económica instantánea para garantizar la viabilidad futura de la empresa, cumpliendo con las demandas actuales sin poner en riesgo las de las generaciones venideras. De tal manera que**,** la sostenibilidad hay aspectos relevantes que deben tomarse en consideración, y es que; en las compañías familiares se interpreta desde un punto de vista que supera la mera responsabilidad social empresarial y se fundamenta en las siguientes teorías que la sustentan:

- **Teoría de los Beneficiarios**: Esta teoría, formulada por Freeman (1984), argumenta que el triunfo de una compañía no solo se basa en la satisfacción de sus accionistas, sino también en la satisfacción de todos sus grupos de interés (stakeholders), tales como trabajadores, consumidores, proveedores y la sociedad. Adoptar una perspectiva sostenible conlleva tener en cuenta el bienestar de todos estos participantes, lo que a largo plazo potencia la reputación, la confianza y la legitimidad de la compañía.
- **Modelo de las Tres P (*People, Planet, Profit*):** El marco conceptual de Elkington (1997) establece que la sostenibilidad debe basarse en un triple enfoque:

Depósito legal: PPI 201302ZU4289 / ISSN: 2343-5798. Época II: Volumen 6 Número 2. Septiembre 2025 – Diciembre 2025

el pilar social (personas), el pilar ambiental (planeta) y el pilar económico (beneficios). Una empresa familiar verdaderamente sostenible busca no solo la rentabilidad, sino también el bienestar de su gente y la protección del medio ambiente. Cabe destacar que, este modelo guía la toma de decisiones hacia prácticas que aseguran la viabilidad a largo plazo.

Ahora bien, en el contexto venezolano, un protocolo familiar que integre principios de sostenibilidad es vital para la resiliencia y la continuidad. La teoría de la resiliencia organizacional explica cómo las empresas pueden adaptarse, sobrevivir y prosperar en entornos volátiles, ya que según esta; La teoría de la resiliencia organizacional pone el foco en la habilidad de una organización para no solo subsistir, sino también florecer ante transformaciones, crisis y dificultades. Esta teoría trasciende la mera recuperación, concentrándose en la capacidad de una entidad para prever, prepararse, reaccionar y ajustarse a interrupciones imprevistas.

En virtud de ello, al combinar un protocolo sólido (que aporta estructura y gobernanza) con un enfoque sostenible (que promueve la diversificación, la responsabilidad social y la gestión de riesgos), la empresa familiar venezolana puede construir un legado duradero, capaz de enfrentar las constantes incertidumbres del entorno económico. La unión de ambos conceptos se convierte en una estrategia fundamental para garantizar que el legado familiar no solo perdure, sino que también genere un impacto positivo en la sociedad y el país.

Componentes esenciales del protocolo

El protocolo familiar se compone de diversos elementos integrales que, en conjunto, permiten articular la visión y el funcionamiento sostenible de la empresa familiar, el primer componente es la visión, misión y valores, para Camargo (2005) la consolidación de la identidad de la empresa familiar depende fundamentalmente de

Depósito legal: PPI 201302ZU4289 / ISSN: 2343-5798. Época II: Volumen 6 Número 2. Septiembre 2025 – Diciembre 2025

la definición de estos elementos compartidos y constituyen la base ideológica que orienta tanto la gestión diaria como las estrategias a largo plazo, facilitando la alineación entre los objetivos familiares y los intereses empresariales.

Asimismo, Opi (2019) establece que clarificar la misión y los valores fortalece el sentido de pertenencia y orienta la toma de decisiones, facilitando la integración de las generaciones en el negocio familiar. Por otro lado, como segundo componente tenemos la gobernanza y estructura organizacional, esta es la que permite que se definan roles, responsabilidades y mecanismos de control internos, Bringas (2017) plantea que la formalización de órganos directivos (como juntas familiares o consejos de administración) es vital para articular la interacción entre la dimensión familiar y la profesional.

En el mismo orden de ideas Ortega (2017) argumenta que contar con una estructura organizacional definida refuerza la transparencia y optimiza la toma de decisiones, lo que repercute positivamente en el desempeño empresarial. Como tercer componente está la planificación sucesoria, debido a que la continuidad de la empresa familiar depende en gran medida de la existencia de un proceso formalizado que garantice una transición ordenada entre generaciones.

De igual manera, Kantor (2017) subraya la importancia de diseñar procesos de integración progresiva de las nuevas generaciones en puestos directivos para preservar el legado familiar, asimismo, Fernández (2022) enfatiza que una planificación sucesoria bien definida previene crisis generacionales y contribuye a la profesionalización de la empresa.

Los conflictos inherentes a la convivencia entre familiares que integran un negocio requiere mecanismos claros y consensuados para su resolución, teniendo como último componente los mecanismos de resolución de conflicto, Pérez (2014) destaca el papel de la mediación y el arbitraje como herramientas fundamentales

Depósito legal: PPI 201302ZU4289 / ISSN: 2343-5798. Época II: Volumen 6 Número 2. Septiembre 2025 – Diciembre 2025

para neutralizar discrepancias y preservar la armonía en la empresa. Por otra parte, González (2017) determina que la implementación de un protocolo robusto puede servir para prevenir y solucionar disputas, asegurando la estabilidad organizacional.

Aspectos normativos en Venezuela

En Venezuela, aunque no existe una legislación específica que regule el protocolo familiar, el marco jurídico sustenta la posibilidad de elaborar dichos instrumentos a través de los principios generales del Derecho, la normativa corporativa y las disposiciones constitucionales, la Constitución de 1999, por ejemplo, consagra a la familia como núcleo fundamental de la sociedad, estableciendo una base de protección que se extiende, en forma indirecta, a los mecanismos internos de gobernanza en las empresas familiares.

Según Caceres y Guillen (2009) destacan los aspectos constitucionales que defienden la integridad y el bienestar de la familia, lo que respalda la idea de que los protocolos, al ser instrumentos de convivencia y autogestión, se benefician de un marco legal que promueve la protección de las relaciones interpersonales y la cohesión interna.

Por otro lado, para los doctrinarios Bautista y Herrera (2019)**,** argumentan que los lineamientos generales del Derecho de Familia pueden adaptarse a los contextos específicos de la empresa familiar, es decir, la normativa vigente no solo protege a los miembros vulnerables de la familia, sino que también ofrece parámetros que permiten regular la toma de decisiones y la solución de conflictos internos, brindando un respaldo legal al diseño del protocolo familiar.

Complementando lo anterior, Mottola (2022) analiza la validez de determinadas cláusulas que se incorporan en los protocolos familiares, por ejemplo, aquellas referidas a futuras nupcias y resalta la importancia de que estos

instrumentos se ajusten a los parámetros establecidos en la Constitución y en el Código Civil de Venezuela. Este enfoque evidencia que, mientras los protocolos familiares son mayormente autogestionados, su viabilidad y eficacia dependen en gran medida de la coherencia con el ordenamiento jurídico nacional, lo que permite proteger tanto el patrimonio como los derechos de los involucrados.

Asimismo, Corona (2007) subraya la relevancia de interpretar y aplicar las normas del Derecho Civil y Mercantil, como las disposiciones del Código Civil de 1982 y del Código de Comercio de 1955, para contextualizar los protocolos en un marco normativo sólido, debido a que la integración de estos preceptos garantiza que los instrumentos de convivencia adoptados por las familias empresariales obtengan reconocimiento y respaldo en eventuales controversias, reforzando la estabilidad del negocio familiar a lo largo del tiempo.

Desde el punto de vista normativo, es posible ampliar la discusión sobre el protocolo familiar en Venezuela analizando su naturaleza contractual, esto parte de la idea de que, aunque en principio se diseñe como un instrumento de gestión interna, el protocolo familiar reúne elementos esenciales de un contrato: la voluntad consensuada de todas las partes, un objeto lícito (establecer normas, roles y mecanismos de gobernanza) y una causa que reside en la necesidad de armonizar la convivencia familiar y la gestión profesional, esto lo convierte en un contrato atípico con fuerza vinculante, siempre y cuando se articule de forma que respete los principios generales del Derecho contractual venezolano.

El protocolo familiar tiene una naturaleza contractual atípica, esto se fundamenta en que el documento es fruto de la autonomía de la voluntad de los miembros de la familia, estableciendo obligaciones recíprocas que pueden ser exigibles en un marco jurídico y el consenso alcanzado en su elaboración dotaría al protocolo de una eficacia que trasciende lo meramente simbólico y se enraíza en la protección del legado empresarial.

Depósito legal: PPI 201302ZU4289 / ISSN: 2343-5798. Época II: Volumen 6 Número 2. Septiembre 2025 – Diciembre 2025

Depósito legal: PPI 201302ZU4289 / ISSN: 2343-5798. Época II: Volumen 6 Número 2. Septiembre 2025 – Diciembre 2025

En el marco normativo venezolano, a pesar de la ausencia de una legislación específica para los protocolos familiares, el Código Civil de 1982**,** la Constitución de 1999 y, en ciertos aspectos, el Código de Comercio**,** otorgan un sustento indirecto a estos instrumentos. La protección constitucional de la familia y las interpretaciones doctrinales fundamentadas en la autonomía de la voluntad permiten que el protocolo pueda ser concebido no solo como un mecanismo de organización interna, sino también como un contrato que, en esencia, obliga a cumplir los términos pactados entre los miembros de la familia.

De esta forma, el instrumento podría ser exigible judicialmente o, al menos, facilitar mecanismos extrajudiciales de resolución de conflictos, por ejemplo, mediante cláusulas de mediación y arbitraje que refuercen su carácter vinculante, por lo tanto, resulta pertinente considerar el protocolo familiar no solo como un documento normativo interno, sino como un contrato atípico que somete a sus partes a obligaciones consensuadas.

En el mismo orden de ideas le permite que en caso de incumplimiento se active el mecanismo de resolución de disputas ya sea a través de tribunales o de métodos alternativos de solución de conflictos, esto no solo fortalece el compromiso interno, sino que también ofrece un marco de protección legal a los acuerdos adoptados, integrando la tradición familiar con las exigencias del Derecho venezolano.

Propuesta de un modelo de protocolo familiar venezolano

La elaboración de un protocolo familiar en Venezuela debe responder a las particularidades, así como a la estructura y dinámica de las empresas familiares, aunque no existe un modelo único, es posible proponer una estructura base que

Depósito legal: PPI 201302ZU4289 / ISSN: 2343-5798. Época II: Volumen 6 Número 2. Septiembre 2025 – Diciembre 2025

sirva como guía para su diseño e implementación. Todo proceso sólido comienza con un diagnóstico participativo, según Bringas (2017), identificar los valores, expectativas y tensiones entre los miembros de la familia empresaria es clave para construir principios rectores que otorguen legitimidad al documento y reflejen la realidad interna del grupo familiar.

Una vez consolidados esos principios, resulta pertinente incorporar una declaración explícita de visión, misión y valores compartidos. Para Subías Opi (2019), este componente fortalece la cohesión y proyecta una identidad organizacional clara, alineando el rumbo empresarial con los ideales del grupo familiar, algo especialmente relevante en el contexto venezolano, donde lo afectivo suele cruzarse con lo corporativo.

A continuación, el protocolo debe dar forma a la estructura de gobernanza familiar y empresarial, Ortega (2017) propone institucionalizar espacios como el consejo de familia, la asamblea familiar o comités de sucesión, que canalicen la participación, definan responsabilidades y supervisen decisiones estratégicas. En entornos donde predominan mecanismos informales, como suele ocurrir en Venezuela, establecer estos órganos fomenta la transparencia, la eficiencia y el compromiso generacional.

Uno de los elementos más determinantes para la sostenibilidad del negocio es la planificación sucesoria, al respecto, Kantor (2017) y Fernández (2022) coinciden en que deben establecerse criterios objetivos para el ingreso de nuevas generaciones, planes de formación progresiva y mecanismos que evalúen la idoneidad y desempeño de los futuros líderes. Esta previsión adquiere mayor relevancia en ambientes donde la sucesión puede generar divisiones o vacíos de poder.

Depósito legal: PPI 201302ZU4289 / ISSN: 2343-5798. Época II: Volumen 6 Número 2. Septiembre 2025 – Diciembre 2025

Igualmente, importante es la inclusión de políticas claras para la resolución de conflictos. Espinoza (2014) destaca la necesidad de prever cláusulas que promuevan la mediación interna, el arbitraje privado y la comunicación asertiva, estos recursos permiten mitigar tensiones y preservar el equilibrio en relaciones donde lo familiar y lo profesional se entrelazan estrechamente.

A ello se suman las disposiciones patrimoniales y laborales, para González (2017) el protocolo debe establecer reglas concretas sobre la transmisión de acciones, la participación de cónyuges o parientes políticos, así como las condiciones para el ingreso o retiro de miembros del negocio, estas cláusulas brindan previsibilidad y previenen disputas que podrían poner en riesgo el patrimonio y la estabilidad organizativa.

Finalmente, resulta indispensable que el documento contemple un mecanismo de revisión periódica, que permita su adaptación a los cambios internos de la familia y del entorno económico. es decir, establecer criterios para su actualización garantiza que el protocolo se mantenga vigente, útil y coherente con la evolución de la empresa y sus integrantes.

METODOLOGÍA

La metodología se refiere al análisis de los procedimientos de investigación y al grupo de técnicas, procedimientos e instrumentos empleados para alcanzar las metas de un proyecto o una investigación. En esencia, se refiere al "cómo" se llevará a cabo un estudio, que incluye desde la recopilación de datos hasta su análisis e interpretación. En tal sentido, la presente investigación se realizó bajo un enfoque cualitativo con metodología documental-descriptiva y diseño bibliográfico.

Depósito legal: PPI 201302ZU4289 / ISSN: 2343-5798. Época II: Volumen 6 Número 2. Septiembre 2025 – Diciembre 2025

Se llevó a cabo mediante el análisis de normativas internacionales, estudios académicos y artículos especializados, aplicando la técnica de observación documental para garantizar la validez de los hallazgos, de igual manera; por su parte el tratamiento de la información se sustentó en el análisis de contenido, hermenéutica jurídica y exegesis.

RESULTADOS

El presente artículo ha evidenciado que el protocolo familiar se erige como un instrumento estratégico esencial para la sostenibilidad y continuidad de las empresas familiares en Venezuela, a lo largo del análisis, se pudo constatar que el protocolo no sólo se entiende como un documento normativo interno, sino también como una herramienta que armoniza los lazos afectivos y la gestión profesional de los negocios familiares.

La conceptualización del protocolo, basada en aportes de diversos estudios, resalta la importancia de definir claramente normas, roles y responsabilidades que permitan una convivencia organizada y que fomenten una toma de decisiones más profesionalizada. Asimismo, los componentes esenciales, han demostrado ser vitales para alinear los intereses familiares con los objetivos empresariales, es necesaria la formalización de estos elementos ya que contribuye a evitar ambigüedades y tensiones internas, elementos que, en contextos con altos niveles de informalidad y factores emocionales, pueden comprometer la estabilidad del negocio.

El análisis de los aspectos normativos en Venezuela, basado en la interpretación de los principios generales del Derecho de Familia y en estudios específicos, evidencia que, a pesar de la ausencia de una regulación específica para los protocolos familiares, el marco jurídico nacional brinda un sustento indirecto

Depósito legal: PPI 201302ZU4289 / ISSN: 2343-5798. Época II: Volumen 6 Número 2. Septiembre 2025 – Diciembre 2025

para la elaboración de dichos instrumentos, la protección constitucional de la familia y el conjunto de disposiciones en el Derecho Civil y Mercantil permiten que los protocolos se configuren como mecanismos de autogestión respaldados por principios éticos y jurídicos.

Ante la diversidad y complejidad de las empresas familiares venezolanas, la propuesta de un modelo de protocolo familiar, se presenta como una guía flexible que facilita la institucionalización de relaciones internas, la planificación sucesoria y la resolución de conflictos, aspectos críticos para enfrentar los desafíos de un entorno dinámico y de alta incertidumbre.

En síntesis, la integración de elementos normativos, estructurales y culturales en el protocolo familiar no solo fortalece la cohesión interna de la empresa, sino que también se posiciona como un pilar fundamental para su resiliencia y crecimiento a largo plazo, por lo que la aplicación adecuada de este instrumento podría contribuir significativamente a la profesionalización y estabilidad de las empresas familiares en Venezuela, ofreciendo un marco de referencia que una tradición arraigada con las demandas del mercado contemporáneo.

CONCLUSIONES

Se concluye que, un protocolo familiar bien diseñado, que incorpore la sostenibilidad, se convierte en un factor clave para la supervivencia y el éxito a largo plazo de las empresas familiares venezolanas. Los hallazgos demuestran que la implementación de estas herramientas permite a las empresas navegar la volatilidad del entorno y asegurar su continuidad a través de las generaciones, de tal manera que, puede encontrase Mayor resiliencia, dado que las empresas familiares venezolanas que adoptan un protocolo familiar con principios de sostenibilidad muestran una mayor capacidad para adaptarse a las crisis económicas y políticas.

Depósito legal: PPI 201302ZU4289 / ISSN: 2343-5798. Época II: Volumen 6 Número 2. Septiembre 2025 – Diciembre 2025

El protocolo establece una estructura de gobernanza clara y planes de sucesión, mientras que la sostenibilidad fomenta la diversificación de ingresos y la gestión de riesgos, lo cual fortalece a la empresa frente a la incertidumbre. En el mismo orden de ideas se da el Fortalecimiento del legado: La integración de la sostenibilidad en el protocolo asegura que los valores y la visión del fundador perduren.

Al comprometerse formalmente con el bienestar social (empleados, comunidad) y la responsabilidad ambiental, la familia no solo protege sus activos, sino que también preserva su reputación y el impacto positivo que genera. Esto es crucial en Venezuela, donde el capital social y la confianza son recursos valiosos. Asimismo, la atracción de talento humano se ve favorecida por un enfoque sostenible y un gobierno corporativo claro, formalizado en un protocolo, lo que hace que la empresa resulte más atractiva para las nuevas generaciones de la familia y para el talento externo. Los jóvenes talentos aprecian las empresas que poseen un propósito que trasciende la mera rentabilidad, y la sostenibilidad ofrece ese marco.

En conclusión, se infiere que la adopción de estas prácticas permite a las empresas familiares en Venezuela transformar la adversidad en una oportunidad. El protocolo familiar se convierte en un plan estratégico para la sucesión y la toma de decisiones, mientras que la sostenibilidad actúa como el compás moral que guía el camino hacia la longevidad y el impacto positivo, asegurando que el patrimonio familiar se mantenga relevante y próspero en el futuro.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFÍA

Alvarado, W. (2005). Elementos esenciales para la elaboración de un protocolo familiar. Tesis, Universidad de los Andes. Disponible en: https://repositorio.uniandes.edu.co/server/api/core/bitstreams/3681e3ae-1f43-4185-a518-4088db3b3207/content

Depósito legal: PPI 201302ZU4289 / ISSN: 2343-5798. Época II: Volumen 6 Número 2. Septiembre 2025 – Diciembre 2025

Bavaresco, A. (2012). El Proceso Metodológico en la Investigación: Cómo hacer un diseño de investigación (5a ed.). Editorial de la Universidad del Zulia.

Bañegil Palacios, Tomás M.; Hernández Linares, Remedios; Barriuso Iglesias, Cristina (2012) Título: El protocolo familiar y sus instrumentos de desarrollo en las empresas familiares de extremadura. Disponible en: https://www.redalyc.org/pdf/3887/388743870015.pdf

Bringas, M. de los A. (2017). *El protocolo familiar como herramienta de gestión de la familia empresaria.* Universidad Católica Argentina. Disponible en: https://repositorio.uca.edu.ar/handle/123456789/141

Elkington, J. (1997). Caníbales con tenedores: El triple resultado de los negocios del siglo XXI. Proyecto final. https://www.scielo.br/j/rac/a/dQWB6Px4YpFjX9yRvvRJZsh/

Fernández-Bujarrabal Herrero, P. (2022). Planes de sucesión y protocolos en empresas familiares. Universidad de Comillas. Disponible en: https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/56624/TFG%20%20FernandezBujarrabal%20Herrero,%20Patricia.pdf?sequence=1

Freeman, R.E. (1984). Gestión estratégica: Un enfoque de las partes interesadas. Pitman. https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3980299.pdf

García, L. (2019). Título: Modelos de protocolo familiar y su impacto en la empresa. Revista Venezolana de Administración. Disponible en: https://virtual.urbe.edu/tesispub/0108959/cap02.pdf

González Bilbao, M. (2017). Conflictos en empresas familiares: La sucesión y el protocolo familiar. Disponible en: https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/88281/retrieve

Hurtado, J. (2007). El proyecto de investigación: Metodología de la investigación holística. Caracas: Fundación Sypal.

Kantor, M. D. (2017). La aplicación del protocolo de familia en una empresa del rubro construcción. Universidad Católica de Córdoba. Disponible en : https://pa.bibdigital.ucc.edu.ar/1582/1/TD_Kantor.pdf

Perea Ortega, R. (2017). El protocolo como instrumento de buen gobierno en la empresa familiar. Disponible en: https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6867835.pdf

Pérez Espinoza, M. J. (2014). Protocolo familiar: Como instrumento de mediación de conflictos en las empresas familiares. Tesis, Universidad de Especialidades Espíritu Santo. Disponible en: https://repositorio.uees.edu.ec:8443/server/api/core/bitstreams/642a0def-0fe6-4060-b1b9-0b998bf45a67/content

Pérez, S. (2022). Título: Retos de la gobernanza familiar en contextos de incertidumbre. Estudios Latinoamericanos. Disponible en: https://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/EA/article/download/112/98/

Subías Opi, J. A. (2019). Protocolos familiares y sucesión familiar. UOC. Disponible en: https://openaccess.uoc.edu/server/api/core/bitstreams/96346359-f5fb-49ae-8aba-6d966b201a95/content

Cuerpos Normativos

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (2000). Gaceta Oficial Extraordinaria Nº 5.453. Viernes, 24 de marzo de 2000. Caracas, Venezuela.

Código de Comercio (1955). Gaceta Oficial Extraordinaria No. 475 de fecha 26 de julio de 1955.

Código Civil (1982). Gaceta Oficial Extraordinaria No. 2.990 de fecha 26 de julio de 1982.

Depósito legal: PPI 201302ZU4289 / ISSN: 2343-5798. Época II: Volumen 6 Número 2. Septiembre 2025 – Diciembre 2025