

Proceso guía para apoyar el legado de la sucesión exitosa en empresas familiares

Sandra Salgado, Kathia Luis, Salvador Sánchez, Gerardo Hernández, Sergio Ordoñez y Jesús Cortés

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Puebla, Pue.; México

[sandra.salgado, kathia.luis, salvador.sanchez, gerardo.hernandez, sergio.ordonez]@correo.buap.mx;
jesus.cortess@alumno.buap.mx

Abstract— The succession of family businesses is a crucial stage to ensure the continuity and legacy of the business. The purpose of this research is to plan the succession process for the continuity of the Puebla family business through a guidance procedure that is carried out appropriately, in order to ensure its proper operation, growth, and continuity. Discussing succession in any context requires a certain sensitivity and dealing with it can be psychologically complex and requires delicate handling. The methodology applied is: documentary and descriptive-correlational methods, with a qualitative approach. By providing a guide for the succession of family businesses, it is hoped that they will be able to carry out the process satisfactorily.

Keyword— *succession, family business, business culture, successors, PYMES*

Resumen— La sucesión de las empresas familiares es una etapa crucial, para asegurar la continuidad y el legado del negocio, el objeto de esta de investigación es planear el proceso de sucesión para la trascendencia de la empresa familiar poblana mediante una guía para que se realice de manera adecuada encaminada a la buena operatividad, crecimiento y continuidad de la misma. Hablar de sucesión en todo contexto requiere de cierta sensibilidad y tratarlo resulta ser psicológicamente complejo y requiere un manejo delicado. La metodología aplicada es: métodos documental y descriptivo-correlacional, con enfoque cualitativo. Al proporcionar una guía para la sucesión de las empresas familiares se espera que estas, puedan realizar el proceso de manera satisfactoria.

Palabras claves— *sucesión, empresa familiar, cultura empresarial, sucesores, PYMES poblanas.*

I. INTRODUCCIÓN

A. Cultura de la sucesión

La presente investigación tiene como eje central comunicar la necesidad de planear la sucesión en la empresa familiar poblana y el diseño de una guía que contenga el proceso flexible y concreto; razón por la cual se requiere el estudio y análisis profundo del tema; hablar de sucesión en todo contexto requiere de cierta sensibilidad y tratarlo resulta ser psicológicamente complejo y requiere un manejo delicado, por lo que, se debe crear un mecanismo formal que permita al Consejo de Administración dedicarse a planear la sucesión de forma objetiva y libre de emociones. La participación del comité de Prácticas Societarias en el proceso de sucesión, deberá incluir el tema de la sucesión dentro de su programa anual de trabajo, debiendo apoyarse en el departamento de recursos humanos y considerar la funciones, responsabilidades y criterios de actuación del consejo, del propio comité y de la dirección general.

Se observa que la cultura de la sucesión en México es limitada e incluso se da sin preparación y en la mayoría de los casos solo post mortem, razón por la cual esta investigación busca permear la necesidad de implementar un proceso de sucesión y específicamente para este proyecto en las empresas poblanas. La sucesión exige que los familiares que se retiran deben compartir el sueño con los sucesores y

depositar una total de confianza en ellos para la consecución de los objetivos de la empresa y la familia, sin embargo, la decisión de la sucesión mantiene alta posibilidad de riesgo.

El Consejo de Administración necesita asegurarse de desarrollar canales de liderazgo eficientes y que sus miembros tengan la oportunidad de conectarse con la próxima generación de sucesores, ya que una empresa familiar puede ser preservada solo si hay sucesores competentes y motivados, accionistas cooperativos, un equipo de ejecutivos efectivo y un consejo que incluya miembros independientes. La generación próxima para retirarse, dimite la responsabilidad de preparar a los líderes que los sucederán en cuanto al otorgamiento de obligaciones, cargos y tareas, evitando fijar reglas y/o estándares estrictos, al ser expuestos de forma temprana a realizar visitas regulares a la oficina, aviva el orgullo de pertenecer a la empresa, funge como gran motivador de pertenencia.

Para atraer y retener al talento, la familia debe motivar e incentivar al sucesor para que observe que su desarrollo profesional se puede encontrar en la empresa. El personal que trabaja actualmente permitirá que aquellos miembros familiares se integren a la empresa y prueben su compromiso, profesionalismo y lealtad.

Para conducir el desarrollo y la formación de los sucesores, se incorpora la figura de un “mentor”. Su rol es que con su experiencia explique el camino a seguir, enseñe actividades, muestre lo que el sucesor debe esperar en el momento de tomar decisiones que le permitan crecer conforme a su desempeño y puesto. Este estudio utilizará metodología documental y se fortalecerá con estadísticas y aplicación de encuestas a una muestra de empresas familiares poblanas. [1]

II. LITERATURA

A. Roles en el proceso de sucesión

La participación coordinada de diversos roles en el proceso de sucesión y su correcta interacción permite una transición ordenada, legal y estratégica. La ausencia o debilidad de alguno de estos roles incrementa significativamente el riesgo de conflicto y fracaso. La mentoría es un elemento clave y estratégico especialmente en empresas familiares, porque reduce riesgos, asegura la continuidad del negocio y fortalece la cultura organizacional. No es un complemento opcional, es un factor crítico de éxito, por lo que se requiere que todos aquellos que tienen un rol en el proceso estén preparados, y es aquí en donde se debe clarificar que es lo que los fundadores, mentores, sucesores y familia deben esperar, por lo tanto, se debe desarrollar e implementar un plan (apoyados en una guía) que permita enseñar a los sucesores cada aspecto de la operación del negocio y monitorear su desarrollo para que tenga éxito en el cumplimiento de la misión y visión de la organización.

Gran parte del valor del fundador no está en manuales, sino en experiencia, criterio para tomar decisiones, relaciones clave, conocimiento del mercado y la cultura interna; desde este punto de vista la mentoría ayuda a que el sucesor desarrolle habilidades directivas, aprenda a liderar equipos, construya autoridad legítima y tome decisiones con acompañamiento de manera paulatina, sin un mentor la sucesión tiende a ser improvisada, lo que incrementa la probabilidad de fracaso de la empresa.

Dicha opinión se fortalece cuando expertos consideran que el retiro se lleva a cabo con éxito, si los familiares que se encuentran en este proceso contemplan realizar actividades en el futuro que sean para ellos: de interés, útiles y productivas. Enfrentar esta nueva etapa detona las implicaciones del retiro ya que toda sucesión incide de manera significativa a la familia.

Es de suma importancia que los familiares que están en el proceso de retiro se preparen de manera profesional en dos ámbitos esenciales de las empresas de tipo familiar:

- Económico.
- Financiero, la existencia de un plan de compensación integral y contemplar prestaciones especiales.

Los familiares que están en proceso de retirarse deben delegar progresivamente la responsabilidad operacional a los sucesores, pues de lo contrario se podría retardar la transición. Pueden asumir un nuevo rol en la empresa como colaborar en la formación de un consejo Familiar o de Administración y participar como miembro de estos, aportando experiencia y conocimiento como:

- Planeación estratégica de largo plazo
- Desarrollo de nuevos productos o mercados
- Proyectos especiales
- Cuidado de las relaciones con proveedores y clientes.
- Supervisión y revisión de los procesos, actividades y acuerdos que llegara a tener el sucesor. [1]

B. Antecedentes

Hablar de la Cultura de la Sucesión en las empresas familiares, es abordar el qué y cómo éstas, son el principal motor de la economía. Sin embargo, para prosperar, enfrentan grandes retos y una alta mortalidad. La mayoría nace con el fin de generar trabajos y patrimonio, pero necesitan fortalecerse para sobrevivir. De hecho, basta con observar que sólo una pequeña proporción consigue llegar a la segunda generación y pasar a la siguiente. Aun así, los riesgos pueden reducirse con planeación estratégica y estructuras de buen gobierno que apuntalen mejores decisiones. Para cumplir estas metas, existen programas públicos y privados que pueden encauzarlas y contribuir a su continuidad. [2]

Cabe mencionar que esta investigación trata sobre la cultura empresarial de manera implícita y transversal, en virtud del proceso de sucesión es una práctica que influye directamente en el desarrollo de cultura de la organización basada en la transparencia, ética y conducta responsable, específicamente de la familia, al establecer lineamientos que orientan el comportamiento organizacional y la toma de decisiones.

En México, como en el resto del mundo, las empresas familiares son un gran generador de riqueza, empleo e innovación. A partir de una idea, un proyecto encaminado a fortalecer sus procesos sucesorios puede generar un negocio que crezca y constituya el patrimonio de una familia durante generaciones. Así nacieron cadenas de farmacias, franquicias de comida, empresas constructoras, cines y fabricantes de autopartes, por mencionar algunos, asimismo se originaron consorcios industriales de alcance global, construidos por una familia en menos de medio siglo. [2]

Para el Centro de Excelencia en gobierno corporativo (CEGC) como asociación sin fines de lucro, interesados en la investigación de conocimiento sobre gobierno corporativo y mejores prácticas en las empresas, en donde se integran universidades y organismos empresariales de carácter nacional e internacional, afirman que las empresas familiares en México enfrentan retos en los procesos de sucesión ya que consideran que simplemente es un proceso de carácter legal, cuando se trata de un proceso de transformación donde se heredan capacidades de trabajo conjunto y responsabilidades, en el que el líder debe asegurarse de elevar y preparar a la siguiente generación.

Cuando este tema cultural impide fortalecer el negocio familiar y trascender, el reto del fundador es comprender que no se trata de un simple legado patrimonial, que ello implica compartir facultades, dar

responsabilidades con autonomía, redefinir de manera personal su propósito de negocio y de vida bajo el enfoque de dejar ir, ya que este debe evolucionar, reinventarse, generar empleo y oportunidades, es decir, la transición debe suceder. El nuevo rol del fundador es el de que la empresa evolucione bajo profesionalización como si estuviera en la bolsa, es decir, empresa disruptiva, capaz de trascender generaciones y mercados. [1]

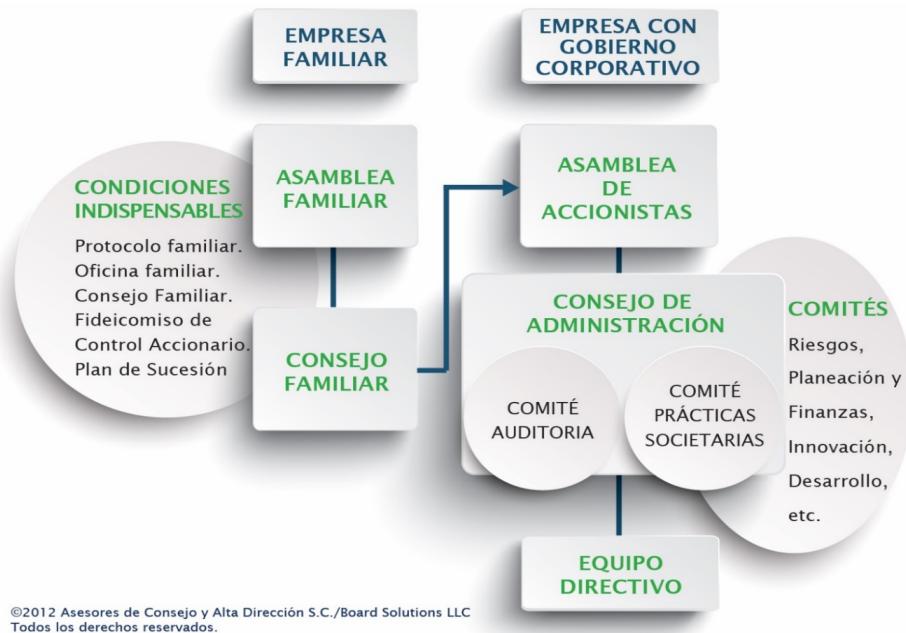


Fig. 1. Empresa familiar vs empresa institucionalizada

Por lo tanto, la institucionalización trasciende al líder, con la finalidad de que siga generando riqueza, crezcan con transparencia y llegue a los mercados, por lo que las buenas prácticas corporativas pueden ser promotoras de este proceso indispensable en la economía mexicana. [1]

III. METODOLOGÍA

La metodología a utilizar es el enfoque cualitativo, el cual permite conocer el contexto en el que se desarrollan los procesos sucesorios en las empresas familiares poblanas para identificar sus áreas de oportunidad respecto al respecto; bajo el método descriptivo, ya que se debe recopilar información detallada basada en la experiencia de los empresarios poblanos que brinden un panorama real de la problemática que enfrentan; y el método documental pues el análisis de las diversas fuentes de información logrará que se alcance una comprensión más completa del fenómeno de estudio.; la combinación de ambos métodos permite una exploración profunda y contextualizada del entorno que envuelve a las empresas poblanas y su relación con el proceso de sucesión y su importancia. El alumno participó en la selección y lectura de artículos relacionados con el tema en estudio.

IV. DESARROLLO

Cabe mencionar que en la empresa familiar la barrera a superar es la misma familia que no cree en el cambio situación que resulta incómoda, al carecer de comunicación efectiva y preparación de los

sucesores, quienes generan solo expectativas y espera, los tabúes hacen que el líder no hable con los herederos, cuando este tipo de espera debe ser de preparación y coaching, es decir, una relación eminentemente interpersonal.

Además, no todos los miembros de la 2da o 3ra generación tienen el perfil para comprometerse y continuar el negocio, dichas conversaciones requieren de metodología, estrategia y planeación, con la finalidad de inhibir resentimientos, emociones, sentimientos, desconocimiento, la incertidumbre e interés único en los dividendos, permite que el o los sucesores dejen de esperar que los eleven y el ecosistema negocio genera sinergia en el resto de la familia, implementando acciones que promuevan lenguaje de negocios en temas con enfoque patrimonial, estructura accionaria, lo que los profesionaliza, fortalece y permea en el reto de la empresa. [1]

Especialistas de KPMG que han estudiado el tema a fondo, explican que una empresa familiar es diferente a cualquier otro negocio por muchas razones, empezando por el hecho de que enfrenta el desafío de alinear los intereses de la familia, la propiedad y los objetivos de negocio. Tarde o temprano, tienen que enfrentar decisiones para balancear estos temas, incluyendo el delicado reto de diseñar una cadena de mandos y un plan de promociones. ¿Quién será el próximo gerente: el hijo del dueño o un profesional graduado y con experiencia? [3].

Consistente con la idea de que las empresas familiares tienen al inicio una gran mortalidad, la mayor parte de la muestra (85%) está en su primera y segunda generación, mientras las organizaciones maduras se reducen considerablemente. En México, alrededor de 70% de los nuevos negocios no llegan al tercer año de vida. Numerosos estudios en EE. UU. Muestran que menos de 30% de las empresas familiares avanzan con éxito a la segunda generación, y sólo 12% alcanza la tercera. Según datos de la Small Business Administration (www.sba.gov) y el Bureau of Labor Statistics (www.bls.gov), 53% de las empresas de nueva creación o “startups” nacidos en 2005 habían desaparecido en 2010, cinco años después [5].

En pocas palabras, la mayoría de las empresas familiares –70%, al menos– no pasa a la siguiente etapa. Un pronóstico estimado, generalmente aceptado, es que la esperanza de vida promedio de una empresa familiar es de 25 años, mientras que las gestionadas de manera institucional viven en promedio 50 años [3].

V. RESULTADOS

El plan de sucesión es aplicable a todo tipo de empresas. Sin embargo, cabe destacar que la falta de conocimiento e implementación por medio de un proceso guía para apoyar el legado de la sucesión en las empresas familiares poblanas.

La sucesión de una empresa familiar es sin duda un momento clave para su supervivencia tras un cambio generacional, como hemos podido constatar por experiencia y años de ejercicio profesional en los negocios. No es tampoco coincidencia que el índice de mortalidad de las empresas familiares mexicanas se dispare en los saltos de una generación a otra, y especialmente de la primera a segunda y de la segunda a la tercera; según datos sólo 3 de cada 10 de las empresas ha conseguido llegar a segunda generación y de esas 3 solo una logra llegar a la tercera. Si nos fijamos en las empresas que están en 4^a generación o más, el porcentaje se reduce hasta un pequeño grupo. [4].

Entre los conflictos más comunes en la sucesión de una empresa familiar se pueden identificar los siguientes:

1. Superposición de la familia y la empresa, generando de manera constante conflictos internos que podrían afectar el crecimiento o incluso la permanencia económica de la empresa.
2. Choque generacional, de manera constante se aprecia que las ideas, compromisos y responsabilidades entre una generación y otra son muy distintas por lo que, si no se prepara de manera correcta al sucesor, podría alterar el correcto funcionamiento de la empresa.
3. Falta de claridad en las responsabilidades, lo cual puede generar que el crecimiento y lo que durante mucho tiempo se construyó, pueda ir en decadencia e incluso llegar a la disolución.

VI. PROPUESTA

Diseño de un proceso guía que permitan establecer y apoyar el legado de sucesión en la empresa familiar, para que ésta se planee y realice de manera adecuada encaminada a la buena operatividad, crecimiento y continuidad de esta, bajo las siguientes consideraciones:

- a. Contextualizar la cultura de la sucesión.
- b. Identificar si las empresas conocen de la institucionalización de este proceso
- c. Definir los beneficios de incorporar el proceso de sucesión para las empresas familiares poblanas
- d. Conocer su interés en aplicar la institucionalización para el proceso de sucesión.

Es importante señalar que el proceso de sucesión por transferencia antes de la muerte en México o sucesión en vida; se alinea a diversos lineamientos y normativas, tanto civiles, mercantiles, fiscales y de gobierno corporativo. No existe una sola ley de “sucesión empresarial”, pero el marco es claro ya que considera: Código Civil, Ley General de Sociedades Mercantiles, Estatutos sociales y protocolos familiares, Código Fiscal de la Federación, Ley del Impuesto sobre la Renta, Ley del Notariado, Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo y es precisamente esta última el eje central de la presente propuesta. Su correcta aplicación permite asegurar la continuidad empresarial, la legalidad de las operaciones y la preservación del patrimonio familiar, siempre que exista planeación estratégica y asesoría adecuada.

Por lo tanto, la propuesta de 17 prácticas alineadas a los principios que responden el objeto de esta de investigación mediante una guía la cual apoya la planeación del proceso de sucesión para la trascendencia de la empresa familiar poblana, denominado Proceso guía para apoyar el legado de la sucesión exitosa en empresas familiares.

A. Proceso guía para apoyar el legado de la sucesión exitosa en empresas familiares.

1. El fundador al retirarse debe implementar acciones necesarias para retener a sus directivos clave, empleados de confianza, clientes y proveedores con apoyo directo los órganos de gobierno
2. Al llevarse a cabo el proceso de sucesión, enunciará los objetivos, políticas y responsabilidades de la dirección de lo que prevalecerá en el futuro
3. El sucesor se integrará gradualmente, a través de puestos no esenciales, donde pueda generar valor para la organización
4. La comunicación entre el fundador y el sucesor debe ser asertiva y definir el cómo y cuándo se llevará a cabo la sucesión
5. Diseñar un esquema de competencias y políticas de empleo para familiares, con responsabilidades claras y definidas que transparente el proceso de selección e inducción de

familiares en el negocio

6. Programar y ejecutar foros o reuniones en donde se da la oportunidad a los ejecutivos de discutir la planeación de la sucesión y su proceso para reducir la resistencia
7. La planeación de la sucesión debe formar parte de la agenda de los órganos de Gobierno Corporativo (Consejo de Administración y/o Comités de Apoyo)
8. Elaborar el plan de sucesión para todos los funcionarios que juegan el papel fundamental dentro de las empresas y que pueden ser particularmente fáciles de reemplazar: Director General, Directores de Administración y Finanzas, ¿y todo el personal estratégico
9. Revisar el plan de sucesión por lo menos dos veces al año, este incluye la evaluación de la normatividad aplicable a la sucesión, y los requisitos básicos aplicables para el próximo sucesor
10. El consejo debe evaluar las cualidades y habilidades requeridas en los candidatos identificados como sucesores potenciales
11. El comité de Prácticas Societarias en el proceso de sucesión, incluirá el tema de la sucesión dentro de su programa anual de trabajo
12. La generación próxima para retirarse, abdicará la responsabilidad de preparar a los líderes que los sucederán en cuanto al otorgamiento de obligaciones, cargos y tareas, evitando fijar reglas y/o estándares estrictos, al ser expuestos de forma temprana
13. Los familiares motivarán e incentivarán al sucesor para que observe que puede y debe encontrar en la empresa su propio desarrollo profesional
14. El personal que trabaja actualmente promoverá y aceptará laborar con aquellos miembros familiares se integren a la empresa y prueben su compromiso, profesionalismo y lealtad
15. Se incorporará a un “mentor”, para conducir el desarrollo y la formación de los sucesores, cuyo rol es que con su experiencia explique el camino a seguir, enseñe actividades, muestre lo que el sucesor debe esperar en el momento de tomar decisiones
16. Se apegarán y cumplirán los lineamientos del manual directivo (descripción de los puestos, compensaciones y bonos) para que los familiares sean considerados en la dirección general o puestos ejecutivos
17. Para efectos de compensación se garantizará que, en la familia de los accionistas, exista un acuerdo que defina la forma como serán representados sus intereses en el Consejo de Administración

Estas recomendaciones son de carácter general para las empresas familiares, con base en el contexto que se analiza pymes poblanas, desde el punto de vista de los roles que desarrollan los involucrados en el proceso de sucesión como lo es el fundador, sucesor y mentor, sí como, consejo de administración y familia, sin perder de vista lineamientos y normativas.

VII. CONCLUSIÓN

Lo anteriormente expuesto confirma que la sucesión es un proceso de traspaso de propiedad desde el punto de vista jurídico, pero también un compromiso de continuidad y permanencia de la empresa desde un punto de vista generacional, por ello la importancia de conocer y permear la cultura de la sucesión; la cual, apoyada desde alguna guía fundamental o base, como la propuesta en la sección anterior, dirige el proceso y puede encaminarse exitosamente.

REFERENCIAS

[1] Contreras, R; Cué E; Espinoza L; González J; Haces A; Jiménez G, Kuri A; Rivera M; Serafín F; Suárez, A y Ventura, A. (2010) Sucesión en la empresa familiar, Guía en la definición e implementación de un plan de

sucesión exitoso, LID Editorial Mexicana, Copyright 2010 Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo, Bustos A; López M, Editores, ISBN: 978-607-7610-19-9.

[2] CCE. Consejo Coordinador Empresarial. (2025) Código de Principios y Mejores Prácticas. Gobierno Corporativo. CDMX. México. https://cce.org.mx/wp-content/uploads/2025/02/CODIGO_DE_PRINCIPIOS_Y_MEJORES_PRACTICAS_DE_GOBIERNO CORPORATIVO PARA MEXICO.pdf Consultado el 18 de diciembre de 2025.

[3] KPMG, Empresas Familiares en México: El desafío de crecer, madurar y permanecer. <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/mx/pdf/2016/12/Empresas%20Familiares%20en%20México%20el%20desafío%20de%20crecer%20madurar%20y%20permanecer.pdf>, pp.5-15. Consultado el 18 de febrero de 2025.

[4] Rizo, R.J.(2019) La importancia del plan de sucesión en una Pyme familiar mexicana, <https://contadormx.com/2019/08/27/la-importancia-del-plan-de-sucesion-en-una-pyme-familiar-mexicana/> Consultado el 18 de febrero de 2025.

[5] Small Business Administration. (2012). Start-up failure rates: The definitive numbers. U.S. Small Business Administration. <https://smartbizbank.com/blog/percentage-of-businesses-that-fail-and-why>. Consultado el 18 de diciembre de 2025.

A. Otro tipo de documentos

<https://www.bmv.com.mx/es/mi-empresa-en-bolsa/gobierno-corporativo>