



consejo coordinador empresarial

# Código de Mejores Prácticas Corporativas

**Anexo**

**Plan Formal de Sucesión**

México, 2011.



# **CÓDIGO DE MEJORES PRÁCTICAS CORPORATIVAS**



## **ANEXO PLAN FORMAL DE SUCESIÓN**

**COMITÉ DE MEJORES PRÁCTICAS CORPORATIVAS  
SUBCOMITÉ ACADÉMICO**

**MÉXICO, 2011**



consejo coordinador empresarial





# ÍNDICE

<b>Mensaje del Rector</b>	<b>5</b>
<b>Capítulo I. Introducción</b>	<b>7</b>
<b>Capítulo II. Antecedentes de la Sucesión en Las Empresas Familiares</b>	<b>8</b>
<b>Capítulo III. Plan Formal de Sucesión.</b>	<b>10</b>
III.1. Introducción.	
III.2. ¿Cómo elaborar un protocolo de sucesión?	
A. Ejemplo del índice de un Protocolo o Plan Familiar donde se reconoce la necesidad de la sucesión.	
<b>Capítulo IV. Delegación de responsabilidad y autoridad en la sucesión.</b>	<b>14</b>
<b>Capítulo V. Tipos de sucesión o relevo de estafeta</b>	<b>16</b>
<b>Capítulo VI. Alternativas a la sucesión en la empresa familiar</b>	<b>17</b>
<b>Capítulo VII. Marco legal de la sucesión</b>	<b>18</b>
<b>Capítulo VIII. Conclusión</b>	<b>20</b>

Derechos reservados por el CONSEJO COORDINADOR EMPRESARIAL A.C. 2006  
Número de Reserva en Derechos de Autor: 03-2006-092213131700-01

Ciudad de México, el 3 de noviembre de 2011.



A la Sociedad en General:

Es para la Universidad La Salle un honor el haber recibido por parte del Consejo Coordinador Empresarial tan distinguida invitación para colaborar en la elaboración de uno de los Anexos que formarán parte de la edición vigente del Código de Mejores Prácticas Corporativas.

Me es grato presentar el Anexo referido al **Plan Formal de Sucesión**, el cual resalta los aspectos de las Empresas Familiares, el Protocolo que debe seguir un plan formal de sucesión, la manera como debe darse la Asignación de Autoridad y Responsabilidad correspondiente, las Diversas Formas de como puede Presentarse la Sucesión y el Marco Legal bajo el cual se debe instrumentar la Sucesión Formal dentro de una organización. En este sentido, el presente anexo pretende orientar al lector del Código de una manera breve, sencilla y accesible, en su búsqueda de la eficiente aplicación de las prácticas recomendadas por el Consejo Coordinador Empresarial. Es importante puntualizar que este anexo, no pretende abarcar todo el conocimiento referente a la Sucesión Formal en unas cuantas cuartillas, pero sí busca ser una guía que ayude a los Directivos a conocer y utilizar prácticas que permitan que el Consejo de Administración se convierta en un órgano rector de gran ayuda en la toma de descisiones y gobierno de las organizaciones.

La Salle asume como compromiso ante su comunidad, el promover la existencia del Código y sus anexos, su entendimiento y la aplicación del mismo.

Para México, la existencia de un documento formal que sirva de guía a las empresas sobre como estas pueden mejorar sus prácticas administrativas, hará posible su crecimiento y consolidación en los segmentos en que participen.

Indivisa Manent



**Mtro. Enrique A. González Álvarez**  
Rector

*DeLaSalle*



Universidad  
La Salle®



## ANEXO PLAN FORMAL DE SUCESIÓN



### CAPITULO I. INTRODUCCIÓN

Las empresas familiares son consideradas como el tipo de empresas que predominan en el mundo. En tiempos actuales están surgiendo nuevas empresas familiares en todo el mundo, con el propósito de colocarse dentro de la economía mundial.

En México, aproximadamente más del 90% de las empresas establecidas en nuestro país están bajo el control y propiedad de familias; es por esto que se reconoce la importante contribución al desarrollo económico, social y cultural de México. Las empresas familiares conforman principalmente las PYMES en nuestro país. Es por ello la importancia de que estas empresas logren trascender en el tiempo.

En este caso la **sucesión** es la verdadera prueba de fuego para las empresas familiares, así que deben afrontarla con plena conciencia. Por desgracia, muchos empresarios no planifican para este momento, tan así que ni siquiera eligen con tiempo a su sucesor o sucesores.

Esta situación es dramática, ya que en el mejor de los casos se elegirá al nuevo líder de un modo poco planeado y en forma precipitada y en otros casos desaparecerá la empresa al no ponerse de acuerdo los interesados en la continuidad de la mismas, dividiendo el capital entre los miembros de la sociedad familiar y los accionistas.

En el ámbito de las empresas de familia se habla de sucesión en varios momentos: Por muerte o incapacidad del fundador o de aquel de los miembros de la familia que tiene el liderazgo en la empresa, o por su retiro. Para ello hay que recurrir irremediabilmente, por un lado, al derecho de sucesiones, lamentando constatar la insuficiencia de las normas sucesorias con las que contamos en la actualidad después de la muerte, y, por otro, a las formas de transmisión entre vivos.

Las preguntas que el empresario familiar se formula son: ¿por qué preparar la sucesión? y ¿en qué momento?

Sobre lo primero, decía Peter Drucker que “la prueba suprema de la grandeza de un líder empresarial es el acierto con que elige a su sucesor y el saber hacerse a un lado para que sea éste último quien dirija la compañía.” En efecto, una planificación adecuada de la sucesión incrementa la capacidad de la empresa para retener a los miembros de la familia de mayor talento y proporciona nuevas perspectivas

para revitalizar la compañía en cuanto a estrategias organizacionales, de mercado, de publicidad y /o de productos y servicios.

Sobre lo segundo, se aprecia una resistencia a la retirada por parte de los propietarios actuales. Las razones que se invocan para retrasar la misma son, básicamente, dos: de un lado, la poca certeza ante el futuro económico: ¿tendré suficientes recursos para vivir sin preocupaciones?; cuándo yo me vaya ¿qué va a pasar?, ¿cómo voy a vivir?, ¿de quién voy a depender? y, de otro lado, la ausencia del sucesor adecuado que garantice la continuidad del negocio. La respuesta ha de ser contundente: la planificación de la sucesión debe realizarse cuanto antes, con prudencia, sin precipitaciones, pero cuanto antes, mejor. Así, se evitarán situaciones traumáticas en la familia y, además, se tendrá la tranquilidad de tener cubiertas las contingencias de una desaparición prematura del líder o de una elección desacertada.

La pregunta que surge, ahora, es ¿cómo se planea la sucesión? Pues, lamentablemente, no existen fórmulas mágicas, sobre todo porque cada sucesión debe ser un “traje a medida” para cada empresa, en atención a sus singulares características.

De esta situación presentamos el siguiente anexo con los aspectos básico de un **Plan Formal de Sucesión**.

## CAPÍTULO II.

### ANTECEDENTES DE LA SUCESIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES



La historia del tequila y de la Casa Cuervo están estrechamente relacionadas, ya que su dinastía tequilera es la más antigua de México y hoy, una de las más fuertes en el mercado nacional e internacional. Es probable que, como empresa familiar, Casa Cuervo existiera antes de 1795, hecho que provocó que en 1995, Tequila Cuervo La Rojeña, S.A. de C.V celebrara sus doscientos años de producción de tequila y de existo familiar.

Pero pese a la existencia de casos emblemáticos como el proveniente de la experiencia de *Casa Cuervo*, continúa siendo recurrente en nuestro medio menospreciar a la empresa familiar por considerarse pequeña, atribuyéndosele un significado que, en muchas ocasiones, linda con lo peyorativo. Es pues común asociar el concepto de empresa familiar con un diminuto negocio individual, incluso informal, restringido a una pareja de cónyuges, a un padre y sus hijos o a unos hermanos fundadores.

Sin embargo, la realidad es que las empresas familiares son un gran motor en la economía, apreciándose que grandes organizaciones profesionales y globales no dejan de ser empresas familiares.

Existen estudios en el mundo que describen que las empresas familiares existen desde el principio del capitalismo. Asimismo, se afirma que casi el 90% de las empresas y negocios en el mundo son de propiedad familiar, representan el 75% de las unidades productivas, ofrecen el 70% de los puestos de trabajo disponibles, y responden por el 80% del producto bruto mundial.



El 95% de las empresas en Estados Unidos son familiares y totalizan el 50% del producto interno bruto. Otro estudio en el mismo país establece que de 15 millones de empresas existentes, 14.5 millones son controladas por una familia, con el 42% de la fuerza laboral. Tal es el caso de las 100 mayores empresas estadounidenses que aparecen en un artículo de la revista *Family Business Magazine* (2002).

Por otro lado, la empresa familiar es muy común en los estratos de la pequeña y mediana empresa de Europa, lo cual no obsta que en varios países europeos existan grandes empresas multinacionales controladas por grupos familiares. En España se estima que existen 2.5 millones de empresas familiares, lo que supone un 65% de las empresas españolas. Estas empresas familiares emplean a 9.5 millones de personas y generan el 65% del PIB.

En lo concerniente al continente asiático, se afirma que en Japón el 90% de sus empresas se consideran familiares o de propiedad familiar. Y es que, en concreto, una empresa familiar puede ser desde una simple bodega hasta una multinacional con miles de empleados.

Latinoamérica no es indiferente a esta realidad, es así que en países, como Panamá, el 63% de las empresas son familiares, mientras que en Argentina el cálculo supera el 80% de las compañías, las cuales generan cerca del 70% del empleo del país. En Colombia, las empresas familiares representan el 68% de las empresas. En el Perú, siguiendo el común denominador del resto de América Latina, casi todos los grandes grupos empresariales son de propiedad familiar.

Es menester señalar que, en realidad, existen pocas instituciones tan longevas y universales como la empresa familiar, según lo afirma William O'Hara, responsable de la investigación de *Family Business Magazine* y autor del libro *Siglos de éxito*, quien escribió precisamente aquí: "Antes de las corporaciones multinacionales había empresas familiares. Antes de la revolución industrial, había empresas familiares. Antes de la iluminación de Grecia y el imperio de Roma había empresas familiares".

En efecto, remitiéndonos a los hechos, apreciamos que la empresa de mayor longevidad en el mundo ha sido familiar. Se fundó en Japón, en el 578, por la familia Kongo Gumi. En aquel año, el príncipe Shotoku se llevó a la familia Kongo, desde Korea hasta Osaka, para construir un templo budista, que aun puede verse en el centro de la ciudad. Desde entonces, las 39 generaciones de la familia Kongo y su compañía siguieron operando en Osaka. En tiempos recientes, el 80% de la facturación de esta empresa se debió a la construcción y reparación de templos budistas. Sus oficinas se ubicaban en un castillo original del siglo XVI, reconstruido por la propia empresa, y en el que residió su último presidente Toshitaka Kongo. Lamentablemente, en el 2006, y después de 1428 años de operaciones, la compañía Kongo Gumi quebró. Ahora el primer puesto recae en otra empresa del país del Sol Naciente: la hotelera Hoshi Ryokan, fundada en Komatsu en 718 y que festeja este año su 1.289 aniversario.

En Europa, la empresa familiar más longeva se fundó en 1141 en Italia. Es el grupo Barone Ricasoli, dedicado a la producción de vino y aceite de oliva. Los barones de Ricasoli recibieron sus tierras de la República de Florencia; actualmente sus propiedades ascienden a 3,600 acres y su principal línea de negocio es la producción de vino.

Saliendo del Lejano Oriente y España, las empresas familiares que más abundan en esta lista son de Italia y Francia, seguidas a cierta distancia por Inglaterra y Alemania, tal es el caso de la empresa de fundición

de campanas Marinelli Pontificia Fonderia di Campane, creada en la ciudad italiana Agnone en el 1000; las campanas producidas por esta empresa siguen sonando desde Pekín hasta Jerusalén, pasando por Nueva York.

América Latina está bien representada por Hacienda Los Lingues, de Chile, fundada en San Fernando en 1575. Estos viñedos fueron concedidos a Melchor Jufre del Águila por el rey Felipe II por "méritos de guerra". Hoy día es un hotel que produce vinos en asociación con el barón de Rothschild, y posee igualmente una de las caballerizas más prestigiosas de América: el Establo Aculeo, que alberga caballos descendientes de los traídos por los árabes a España en el 711.

Todos estos casos, reflejan una de las características más sobresalientes y peculiares de las empresas familiares, que es su vocación de permanencia a largo plazo. Sin embargo, configuran casos excepcionales, pues las empresas familiares se han caracterizado históricamente por su elevado índice de mortandad, como consecuencia de una deficiente interrelación entre la familia y la empresa.

La importancia de las empresas familiares en la economía mundial es patente. Los datos proporcionados por el Instituto de Empresa Familiar indican que, en Estados Unidos, las empresas familiares generan entre el 40% y 60% del PIB, y el 50% de los empleos en ese país, mientras que en la Unión Europea, más del 60% de las empresas son familiares y emplean a 100 millones de personas.

En México, de acuerdo con las estadísticas, el 90% de las empresas son familiares, 33% de ellas sobreviven a la segunda generación y el 13% a la tercera, debido principalmente a la competencia comercial y desacuerdos existentes entre los miembros de la familia, disminuyendo así la capacidad de generar riqueza patrimonial, a diferencia de otras naciones como España en donde más del 50% sobrevive a la segunda generación. Es preocupante que solo el 20% de las empresas familiares mexicanas cuentan con un plan de sucesión. Asimismo, las empresas familiares no sobreviven a la segunda generación ya que no cuentan con órganos de gobierno tales como Asamblea de Accionistas, Consejo de Administración y Comités, a la falta de planes de desarrollo y aprendizaje de las nuevas generaciones en la administración de la empresa así como reglas claras que garanticen el reparto de la riqueza entre todos los miembros de la familia para evitar deserción, entre otras.

## **CAPÍTULO III. PLAN FORMAL DE SUCESIÓN**



### **III.1. INTRODUCCIÓN.**

El periodo más peligroso que enfrenta una empresa es el de la sucesión, cuando la propiedad y la autoridad pasan de una persona a otra. En una empresa familiar, especialmente una empresa que pasa de la primera a la segunda generación, generalmente se cambia de una persona a varias; y eso es un desafío tanto para la empresa como para la familia. Se estima que el 85% de las crisis en una empresa familiar se dan alrededor de las cuestiones de la sucesión.



La autoridad y el liderazgo de una empresa pueden pasar a miembros de la generación siguiente, representantes de esa generación, o agentes externos. La familia tiene que darse cuenta de que la sucesión no es simplemente una decisión de negocios, una decisión financiera o una decisión familiar, sino un proceso que debe tener lugar durante muchos años, involucrando familia, empresa y decisiones financieras; y que siempre requiere un delicado equilibrio.

Nadie pone en duda el hecho de que se necesita mucho tiempo para formar a un sucesor hasta que tenga la experiencia y sabidurías necesarias para dirigir la empresa. La mayoría de los propietarios están deseando introducir a sus herederos en la empresa.

Pero, ¿Cómo se consigue que un propietario se siente y confeccione un plan de sucesión real de manera que la gente sepa dónde se encuentran, dónde está la empresa y que deparará el futuro? Ésta es la cuestión clave. La mayoría de directores de empresas familiares no tienen un plan de sucesión. Es irresponsable no tenerlo.

Muchas personas creen, erróneamente, que la sucesión es un acontecimiento que se produce cuando el dueño se dispone a retirarse. En realidad, la sucesión es un proceso que empieza cuando los potenciales sucesores todavía son niños. Es durante ese período que los padres enseñan a sus actitudes importantes acerca de la gente, el trabajo, el dinero, la competencia, la calidad, la confianza, la ética del trabajo, el equilibrio de la vida y los compromisos.

Ellos preparan la escena para que cuando sus hijos crezcan encuentren un trabajo para toda la vida, que les posibilite su autorrealización. Además, preparan la escena para una transición suave ayudando a sus hijos a convertirse en individuos capaces y futuros líderes, y elaborando planes y documentos que permitan a la empresa superar periodos de turbulencia y crisis.

### III. 2. ¿Cómo elaborar un protocolo de sucesión?

Elaborar un buen protocolo o plan de sucesión no es fácil y requiere tiempo. La recompensa es que la experiencia de construir una empresa a lo largo de toda una vida y después transferirla exitosamente a los hijos es enormemente satisfactoria. Los requisitos básicos que los asesores deben cumplir para hacer una buena planificación de la sucesión son:

**Primer paso:** lograr que todos los miembros de la familia, incluido el fundador, se comprometan a trabajar en la planificación de la sucesión. Comprometerse significa implicar el tiempo y los recursos financieros necesarios. Además, los familiares deben ser pacientes y desprejuiciados y estar dispuestos a sacrificar sus intereses personales en beneficio del grupo. La piedra de toque del compromiso es la comprensión de las consecuencias económicas y personales que el fracaso del proyecto puede tener para todos los familiares.

**Segundo paso:** ayudar a los familiares a dejar de lado toda actitud competitiva y enseñarles maneras constructivas de trabajar juntos. Es fundamental reducir al mínimo posible el matiz de agresividad que suele caracterizar las relaciones entre hermanos. Tal vez no sea posible superar completamente esos sentimientos, pero si la familia no es capaz de aprender a encarrillarlos, finalmente alguien querrá irse de la empresa.

**Tercer paso:** poner en marcha un proceso de planificación que se inicie con una declaración de misión y un plan estratégico. Elaborar una declaración de misión para la familia y otra para la empresa son los primeros pasos para ser más sistemático respecto del futuro rumbo de ambas. Además, los altos ejecutivos deberían institucionalizar la fórmula del éxito de la empresa, para disminuir su dependencia del fundador. Su objetivo debe ser dirigir la empresa con eficiencia y eficacia, manteniendo al mismo tiempo las especiales cualidades que originariamente la llevaron al éxito.

**Cuarto paso:** crear un plan de desarrollo personal para los familiares que trabajan en la empresa. El plan de desarrollo personal pretende fortalecer en los individuos las habilidades necesarias para el éxito cuando se hagan cargo de la empresa. El asesor de la empresa familiar debe destacar que los objetivos personales y el desarrollo personal mejorarán la empresa y contribuirán a que todos lleguen a comprender cabalmente cuál es el rumbo general de la compañía y de que manera cada individuo se integra en ella. La debilidad más común del grupo sucesor es que sus miembros no entienden bien los aspectos financieros de la empresa. Los asesores de todas las áreas pueden recomendar cursos de administración de empresas en la universidad y asistir a conferencias, seminarios.

**Quinto paso:** elaborar una estructura rectora adecuada para la comunicación entre los directivos y los ejecutivos de la empresa. Un consejo de familia y un foro familiar pueden equilibrar los diversos intereses de todos los miembros, de una manera que sea conveniente para la empresa, la familia y los individuos. Estas estructuras proporcionan un foro para pensar políticas y debatir los asuntos de la familia y la empresa, y un consejo formal para tomar y supervisar las decisiones de negocio.

**Sexto paso:** poner en pie estructuras legales y financieras para la ejecución del plan de sucesión. Muchos fundadores de empresa tratan de que el plan de la empresa se adapte al plan de sucesión, cuando en realidad ambos deben ser desarrollados simultáneamente. Aun el mejor plan de sucesión puede ser simplemente impracticable para la sucesión de una empresa; o puede generar muy malos sentimientos entre los familiares. Hay, por ejemplo, un error muy común: dejar la misma cantidad de acciones a los hijos que trabajan en la empresa y a los que no trabajan en ella.

Elaborar un protocolo o plan de sucesión evita disputas en el futuro pero sólo es un seguro para el caso en que éstas surjan.

## **A. EJEMPLO DEL ÍNDICE DE UN PROTOCOLO O PLAN FAMILIAR DONDE SE RECONOCE LA NECESIDAD DE LA SUCESIÓN.**

### **1.1. Concepto.**

1.1.1. Documento que contiene de forma expresa la manera en que la familia desea dar respuestas a sus objetivos corporativos. Clarifica las relaciones Familia-Empresa y busca evitar los conflictos familiares.

### **1.2. Requisitos.**

1.2.1. Debe ser consecuencia del consenso. Su discusión y elaboración requieren la máxima implicación de la familia y de la empresa.



1.2.2. Debe formalizarse en un documento escrito firmado por los miembros de la familia.

1.2.3 Cada familia debe buscar su propio protocolo. No existe un modelo universal aplicable a la generalidad de empresas familiares.

1.2.4. Es necesario evitar su imposición mediante el diálogo, la flexibilidad y la negociación. Se perfecciona por el mero consentimiento.

### **1.3. Contenido.**

Aunque cada familia debe desarrollar su propio modelo de protocolo, es adecuado que recoja los siguientes elementos:

1.3.1. La misión y los valores de la familia.

1.3.2. Los objetivos y los valores de la empresa.

1.3.3. Los objetivos del Protocolo.

1.3.4. Los Órganos de Gobierno de la empresa y de la familia y sus normas de funcionamiento.

1.3.5. Los criterios para la incorporación de accionistas a los órganos de gobierno corporativo.

1.3.6. El acceso a la condición de accionista.

1.3.7. Las políticas y normas laborales a seguir por los miembros familiares (incorporación, continuidad, permanencia, y salida).

1.3.8. Derechos de información contable de los miembros familiares.

1.3.9. Política de retribución de los miembros familiares en el Consejo de Familia y en el Consejo de Administración.

1.3.10. Aspectos fiscales entre la familia y la empresa.

1.3.11. La política de dividendos.

1.3.12. Las normas para la valoración y transmisión de acciones y planes de recompra y de liquidez.

1.3.13. Política de endeudamiento.

1.3.14. Ampliaciones de capital.

**1.3.15. Los planes de sucesión y de contingencia. La principal característica de los procesos de sucesión es que no terminan nunca y que dependen de la evolución de la familia y la empresa. Por esta razón, estos planes deben de ser objeto de revisión periódica.**

1.3.16. Las capitulaciones matrimoniales, cuando las haya, y la política testamentaria.

1.3.17. Los sistemas para la resolución de conflictos que se creen. Posible establecimiento de sistemas de arbitraje.

1.3.18. El mantenimiento del nombre y la marca comercial en relación al familiar.

1.3.19. La vigencia y las normas para la actualización del protocolo.

1.3.20. Otros elementos optativos:

- La creación y las normas de funcionamiento de la Oficina Familiar.
- La definición de la conducta empresarial y social: responsabilidad ante empleados, proveedores, clientes, directivos y ejecutivos no familiares.
- La política de ayuda a familiares y a empleados no familiares.
- Otros pactos sociales.

## **CAPÍTULO IV.**

### **DELEGACIÓN DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD EN LA SUCESIÓN**



Nada en los negocios es estático. Hoy en día es muy difícil dirigir una empresa, y hay que encontrar nuevas maneras de dirigir mejor la suya.

Pero; ¿Cuál es el momento adecuado para ceder la autoridad? Aparentemente, no es una decisión basada sólo en la edad del propietario o del sucesor. Pero la pregunta definitiva persiste: ¿Está esperando demasiado la generación mayor de estas empresas para dar las riendas a los sucesores? El hijo de una persona de 70 años de edad probablemente tendrá entre 40 y 45 años de edad. ¿Es razonable esperar que se demore mucho más el momento de dirigir la empresa? Por el contrario, si los sucesores “no están preparados”, ¿Es razonable pensar que lo estarán en algún momento?

Sus sucesores, sobre todo si tienen experiencia fuera de la empresa y una sólida formación, pueden ser la fuente de nuevas ideas.

Hay que darle espacio para que pueda desplegar sus conocimientos. Delegar es una habilidad que se debe aprender. Ha de tener una confianza razonable en que la persona puede asumir esa responsabilidad y ha de aceptar el riesgo de que la persona en quien delegó pueda cometer un error.



Tiene que dejar de pensar que el mundo llegará a su fin si se permite tomar una decisión a alguna otra persona. La mejor manera de empezar es poco a poco. Conceda un poco de autoridad y vea cómo reacciona ese miembro de la familia.

Con un poco de suerte, todo funcionará bien y el cabeza de familia se encontrará cómodo concediendo un poco más de autoridad la próxima vez.

Éstas son unas pautas con las que se puede lograr la paz mental necesaria para ir haciéndose a un lado y dejar más tareas en manos de sus sucesores:

- Cuando los sucesores entran en la empresa, no ponga a los sucesores a trabajar para usted. Tiene que trabajar para los directores clave. A estos les resultará más fácil conceder autoridad. Se trata de poner los parachoques entre ambas partes, especialmente al principio.
- Deben empezar en áreas de la empresa donde no pueden causar mucho daño.
- Animar a los directores clave a formar a los sucesores, a inculcarles un profundo conocimiento de la empresa y su manera de hacer las cosas. Tratar a estos directores como socios en la educación y la formación de los sucesores. Al mismo tiempo, debe garantizar sus puestos de trabajo y que no los perderán en favor de los sucesores.
- Asegurarse de que hay una comunicación clara acerca de las responsabilidades que está delegando y sobre cuáles son las expectativas. El sucesor debe tener asignadas tareas específicas. Si se pone al heredero al mando en la función de ventas, hay que asegurarse de que el vástago sabe cómo han de llevarse a cabo esas tareas, a quien se espera que visite, dónde se espera que vaya, y cuánto tiempo se espera que se dedique al trabajo.
- Un calendario estricto puede contrarrestar expectativas poco realistas. Los hijos deben pasar a diferentes departamentos una vez que dominen las técnicas del departamento donde se encuentran. Hay que permitir que su jefe evalúe sus capacidades. Cuando llegue el momento de cambiar, será cuando se le cambie de departamento. La meta es que lleguen a conocer a fondo toda la empresa.
- Tratar a los sucesores como a otros empleados. Darles información de retorno positiva, hacer balances y críticas constructivas cuando sea apropiado, y ofrecerles nuevos retos.

Para pasar responsabilidad y autoridad a la generación más joven hay que estar listo para retirarse. Hay que analizar con detenimiento las aptitudes, cualificaciones y experiencia de los miembros de la familia. Que empiece poco a poco y que aumente su responsabilidad con el tiempo.

Explicar sus expectativas claramente para que no haya confusión posible. Hay que capacitar a los sucesores para la toma de decisiones y para que pongan en práctica sus propias ideas en el departamento. Luego sólo cabe esperar y experimentar el placer de verlos tener éxito.

Las empresas que se encuentran en proceso de sucesión reconocen que desean perpetuarse competitivamente en el futuro y por ésta razón se debe considerar una serie de pasos:

- 1.- Establecer la política que rija la participación de la familia.
- 2.- Ofrecer una excelente experiencia laboral y ninguna expectativa de sucesión.

- 3.- Buscar ante todo la continuidad de la empresa mediante la declaración de la misión familiar.
- 4.- Diseñar un plan de desarrollo para los líderes.
- 5.- Tener un consejo activo de administración que incluya líderes externos con experiencia y en el que también se consideren miembros del consejo familiar.
- 6.- Especificar el plan estratégico de la compañía.
- 7.- Financiar la seguridad económica de los padres.
- 8.- Definir el proceso de selección del sucesor o de los sucesores.
- 9.- Facultar al equipo encargado de la transición dentro de la empresa.
10. Completar la transferencia de control sobre la propiedad.

El programa de sucesión no surge de la nada. Más bien es una respuesta coherente a la búsqueda de información de los accionistas para prepararse a perpetuar la organización.

Todas las empresas fueron creadas con misiones universales y tiempos ilimitados lo que hace que sus directivos pasen por procesos vivenciales donde se sumerjan en planes de acción amplios y requieran tomar decisiones que involucren a otros y al mismo tiempo les sirva de elemento de desarrollo para alcanzar resultados.

## **CAPÍTULO V.**

### **TIPOS DE SUCESIÓN O RELEVO DE ESTAFETA**



El proceso de la sucesión no es fácil, ya que se tiene que entregar el mando ya sea entre vivos o en caso de muerte.

Como sabemos no existe un lapso de tiempo adecuado para llevar a cabo el proceso de sucesión, el mejor tiempo depende de la adecuada capacitación y experiencias transmitidas al sucesor, he aquí que el líder define cuando cree que es el momento preciso para el cambio de estafeta.

Recordemos que la sucesión debe ser planeada para evitar improvisaciones, se requiere compromiso y la dedicación de los sucesores cuando reciben la dirección, ya que un correcto cambio de estafeta trae los mejores beneficios a las empresas y es menos traumático.

En el proceso de cambio de estafeta es muy importante la transparencia para dejar una compañía en manos de un nuevo líder, y que el viejo líder se retire con toda la dignidad y respaldo que merece alguien que dio todo por la compañía. En este cambio se asigna una remuneración digna y ciertos privilegios en la compañía que permitirán al sucedido retirarse con la confianza de que todo estará en excelentes manos y que no se equivocó en el relevo de supuesto.

**Dentro de la sucesión existen diferentes tipos de situaciones por lo que se logra o no el cambio de la dirección, aquí pones los siguientes casos:**





**Sucesión no permitida:** en la cual el fundador ejerce poder absoluto y no está dispuesto a cederlo, incluso a costa de poner en riesgo la empresa, los sucesores se frustran al saber que su crecimiento y desarrollo depende de que el líder salga de la compañía o en su caso muera; a pesar de que se cumplió el proceso de capacitación señalado en el plan de sucesión.

**Sucesión en pausa:** Aun que existe el proceso de sucesión este se detiene por el líder actual no se siente seguro de cambiar la estafeta, entorpeciendo el trabajo y desarrollo del sucesor. Quizás se retire por una temporada, pero regresa por no encontrarse satisfecho con su retiro o por considerar la falta de capacidad de la siguiente generación.

**Sucesión Fallida:** No se realizaron planes de sucesión o estos se improvisaron, creando una gran ambigüedad en el cambio de estafeta. Por lo que no se sabe con certeza quién, cómo y cuándo se realizará el relevo de la dirección de la empresa y si este alcanzará a tener éxito.

**Sucesión Eficaz:** Se da conforme a lo planeado, hay coordinación y cohesión entre el sucesor y el sucedido. El sucedido permite al sucesor asumir su cargo y este se retira conforme a lo planeado.

## **CAPÍTULO VI.** **ALTERNATIVAS A LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR**



Como se ha comentado la prueba en las empresas familiares es la sucesión, Sin embargo, la transferencia de la dirección de la empresa a las siguientes generaciones no es la solución conveniente e incluso podría ser una decisión equivocada ya que:

- Las relaciones familiares son malas
- Se tienen diferentes intereses entre los descendientes y posibles sucesores
- Ninguno de los sucesores tiene las características para asumir el control de la empresa
- El negocio es riesgoso, en declive o puede pertenecer a segmentos económicos que tienen poco desarrollo
- A pesar de contar con un sucesor idóneo este tiene mejores alternativas profesionales y de vida.

El final de una empresa siempre es algo triste, pero es menester tomar la mejor decisión para alcanzar mantener a la empresa familiar viva y exitosa; y esta puede ser:

- Mantener el negocio en marcha y buscar transferir la propiedad y dirección al mejor miembro de la familia.
- Conservar la posesión de la familia y contratar un director externo responsable
- Vender parcialmente la empresa y conservar parte del control.
- Cotizar en bolsa, permitir accionistas externos, junto con un consejo de administración y órgano de vigilancia. Entre otras



Si aun no se logra el objetivo buscado, que es la permanencia de la familia en el negocio sólo queda:

- Vender a otras personas o instituciones o,
- Liquidar la empresa y repartir los beneficios entre la familia.

Es posible evitar llegar a estos extremos, si logramos transferir el amor a nuestra descendencia del negocio familia, preparar a nuestro sucesor con la debida capacitación y experiencia, dejándolo aportar ideas frescas y renovadoras alcanzando motivar su espíritu emprendedor; evitando limitar su desarrollo y sus intereses como persona.

## **CAPÍTULO VII.**

### **MARCO LEGAL DE LA SUCESIÓN**



La palabra sucesión proviene del latín sucedere que significa: suceder o reemplazar, es para el derecho la sucesión la “sustitución de una persona en los derechos transmisibles de otra”.

La palabra ha sufrido transformaciones a lo largo del tiempo y en la actualidad comprende distintas acepciones. Se dice que sucesión es el acto de suceder, ocupar el lugar de alguien, la acción de sustituir a alguien en algún espacio determinado.

En un sentido amplio conceptualiza a la sucesión como “todo cambio de sujeto de una relación jurídica” y en sentido restringido, como “la transmisión de todos los bienes y derechos del difunto, así como sus obligaciones, que no se extinguen con la muerte”.

La sucesión será inter vivos cuando se produzca como consecuencia de los contratos traslativos de los bienes y derechos.

Y será mortis causa, cuando se trate de una subrogación de una persona en los bienes y derechos transmisibles dejados a su muerte por otra.

Como queda visto, la sucesión puede ser de dos tipos, “inter. vivos” y “mortis causa”, la primera de ellas son los actos jurídicos que se realizan entre dos personas vivas, un causante y un causahabiente; mientras que la segunda, es el acto jurídico unilateral, que se produce a causa de la muerte del causante, y en el que hereda el causahabiente.

Hemos visto que toda sucesión, implica necesariamente dos partes, una persona jurídica que transmite un patrimonio, a otra persona que recibe ese mismo patrimonio.

Los elementos personales de la sucesión son entonces: un causante y un causahabiente.

- Mientras que por causahabiente, lo define como la persona que recibe del causante, el derecho real, o el personal, cualquier otro derecho que sea cesible.



La palabra real en el derecho, es sinónimo de cosa. Así cuando se habla de “derechos reales”, queremos decir el derecho que tiene una persona sobre las cosas.

De tal manera, aseveramos que los elementos reales del derecho sucesorio, consisten en la cosa que transmite el causante (de cuius) hacia su causahabiente (heredero).

Esta expresión cosa, debemos entenderla desde su punto de vista jurídico, es decir aquel bien, susceptible de apropiación particular, por encontrarse el mismo dentro del comercio jurídico.

Dentro de los elementos reales de la sucesión mortis causa, no debemos tampoco omitir, que el causante además de transmitir sus bienes hacia al causahabiente, también lo hace con sus derechos y obligaciones. Siguiendo ese orden de ideas, hemos expuesto los sujetos o elementos personales de la sucesión, un causahabiente (heredero) que sustituye a su causante (de cuius); y también vimos como elementos reales, a la cosa (patrimonio), lo que el causante transmite a su causahabiente.

En Derecho Hereditario, el sujeto es la persona jurídica (de cuius o heredero) y el predicado, es lo que se afirma, se niega o se dice del sujeto.

Para que pueda darse la sucesión mortis causa, se necesita necesariamente de un antecedente indispensable o presupuesto básico, que es la muerte del de cuius.

La frase de cuius se usa para designar al autor de la herencia o testador, según sea el caso de que la sucesión sea testamentaria o se trate de una sucesión intestada (ab intestato). Y tiene su origen en la frase del latín “is de cuius successione agitur”, que significa: el de cuya sucesión se trata.

El de cuius transmite ya sea por disposición testamentaria o legítima (intestado), la universalidad de su patrimonio, que sea susceptible de apropiación particular de los herederos.

Un principio fundamental en materia hereditaria es el relativo a la transmisión testamentaria y legítima. Existen en nuestro derecho dos formas de transmisión hereditaria: la que se hace por testamento, y la que opera por la ley, condicionada por el hecho jurídico de la muerte.

La transmisión por testamento es la más compleja, comprende dos formas: a título universal y a título particular.

La primera implica la transmisión del patrimonio o de una parte alícuota; es decir, del conjunto de bienes, derechos y obligaciones a beneficio de inventario cuando el heredero es universal, o de una parte proporcional determinada por el testador, cuando instituye distintos herederos.

En la sucesión intestada, los herederos son determinados expresamente por la ley, en razón del parentesco por consanguinidad, por adopción, en virtud del matrimonio o del concubinato.

Recordemos que un “Testamento es un acto personalísimo, revocable y libre, por el cual una persona capaz dispone de sus bienes y derechos, y declara o cumple deberes para después de su muerte.”

En estos casos es recomendable acercarse a despacho de abogados para el adecuado tramite de la sucesión ya sea entre vivos y muertos. Así como asesorarse con un contador para resolver los impactos fiscales que se puedan tener.

## **CAPÍTULO VIII. CONCLUSIÓN**



El éxito del traspaso de la conducción de la Empresa requerirá (más allá del papel de la familia, los factores del entorno o la planificación y preparación de los sucesores), entusiasmo, capacidad y responsabilidad, pero sobre todo un lazo de confianza y compromiso de solucionar las cosas juntos. El sucesor debe ser esperanzado por naturaleza y tener una fe sincera en la gente de la compañía.

Lo ideal sería contar con una sucesión programada en cada empresa familiar, garantizando una digna salida del fundador y un oportuno ingreso de él o los herederos (quienes en su oportunidad deberían poder contar también con un retiro apropiado).

Se propone la idea de una sucesión bajo condiciones lo suficientemente favorables como para garantizar un buen traspaso de la batuta, involucrando tanto al relevista como al relevado. Este esquema enfrenta nuevamente las habilidades de los involucrados contra el paso del tiempo.

Tiempo que sólo podrá ser determinado por los líderes de la empresa que dejaran su puesto a su sucesor.

Este tiempo puede estar determinado en tres etapas fundamentales en la coordinación de los esfuerzos:

La primera es el trabajo individualizado que coincide con el tiempo de preparación del sucesor (cada quien avocado a asuntos específicos, con un mínimo de interrelación en las funciones).

Conforme pasa el tiempo, las actividades y habilidades de ambas generaciones van requiriendo de una mayor atención e interdependencia en la toma de decisiones, lo que constituye la segunda etapa: el trabajo en conjunto, el verdadero período de la sucesión.

Llegado el momento, en la tercera etapa, la generación pionera se retira en la fase de relevo (sus habilidades se abocan a actividades propias del retiro planificado), no sin antes haber garantizado con su presencia (hasta el final de la fase de sucesión) que él o los relevistas estarían en capacidad de garantizar al menos la estabilidad de la empresa y, a la larga, podrían organizar su propia salida en condiciones igualmente favorables.

# COMITÉ DE MEJORES PRÁCTICAS COORPORATIVAS

## SUBCOMITÉ ACADÉMICO

### Miembros del Subcomité:

Mtro. Nicolás H. Cuellar Romo (Presidente)  
Vicerrectoría  
Escuela Bancaria y Comercial

Dr. Juan Alberto Adam Siade  
Facultad de Contaduría y Administración  
Universidad Nacional Autónoma de México

Mtro. Ignacio José Martín Cacho de la Riva  
Facultad de Negocios  
Universidad La Salle

Mtra. Norma Cano Olea  
Escuela Superior de Comercio y Administración, Sto. Tomás  
Instituto Politécnico Nacional

MBA Antonio Castro D'Franchis  
Escuela de Ciencias Económicas y Empresariales  
Universidad Panamericana

Dr. Luis E. De Gárate Pérez  
Departamento de Contabilidad y Finanzas  
Universidad de Monterrey

Dr. Jorge Fabre Mendoza  
Escuela de Negocios  
Universidad Anáhuac México Sur

MBA Sylvia Meljem Enríquez de Rivera  
Departamento Académico de Contabilidad  
Instituto Tecnológico Autónomo de México

Mtra. María Caridad Mendoza Barrón  
Licenciatura en Contaduría Pública  
Universidad Iberoamericana

Mtro. Jaime Sanchis Cuevas  
Escuela Superior de Comercio y Administración,  
Unidad Tepepan  
Instituto Politécnico Nacional

### Secretariado

Mtra. Cristina Carrasco Ledesma  
Campus Dinamarca y Empresa  
Escuela Bancaria y Comercial

### Invitados al Subcomité:

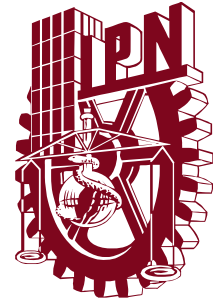
C.P.C. Carlos A. Carpy Morales  
Escuela Superior de Contaduría y Administración,  
Unidad Santo Tomás  
Instituto Politécnico Nacional

L.C. y E.F. Leonel Sebastián Chavarría  
Facultad de Contaduría y Administración  
Universidad Nacional Autónoma de México

C.P. Mario de Agüero A.  
Departamento de Contaduría y Administración  
Facultad de Contaduría y Administración  
Universidad Nacional Autónoma de México

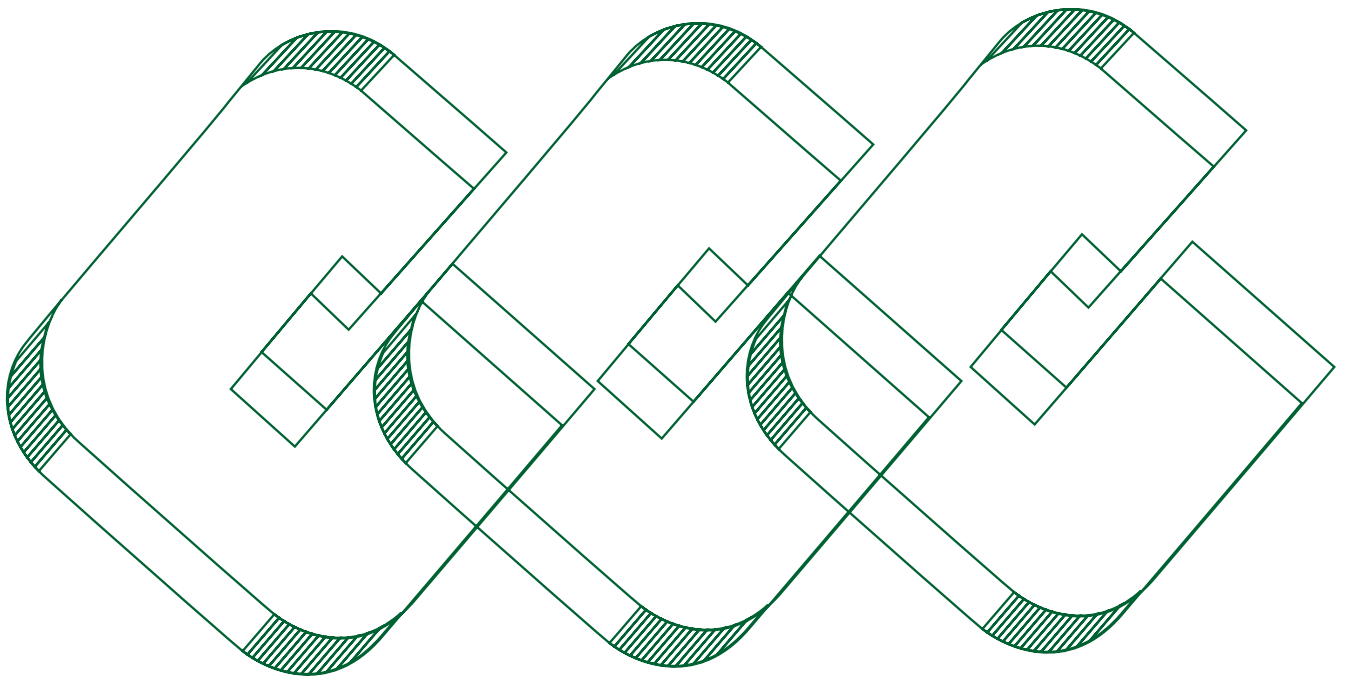
L.C. José Lino Rodríguez Sánchez  
Asociación Nacional de Facultades y Escuelas  
de Contaduría y Administración  
(ANFECA)

**COMITÉ DE MEJORES PRÁCTICAS CORPORATIVAS  
SUBCOMITÉ ACADÉMICO**





**consejo coordinador empresarial**





**consejo coordinador empresarial**

[www.cce.org.mx](http://www.cce.org.mx) / [cmpe@cce.org.mx](mailto:cmpe@cce.org.mx)