



**IESDE**  
School of Management



# El Proceso de Sucesión en la Empresa Familiar

Dra. Karen Watkins Fassler  
CIIE -UPAEP  
[karen.watkins@upaep.mx](mailto:karen.watkins@upaep.mx)

**IV CONFERENCIA IBEROAMERICANA EN GOBIERNO CORPORATIVO  
Y EMPRESAS FAMILIARES**

**La sucesión es un proceso,  
NO un evento**

**Cambio en el poder,  
dirección y manejo  
del patrimonio familiar**

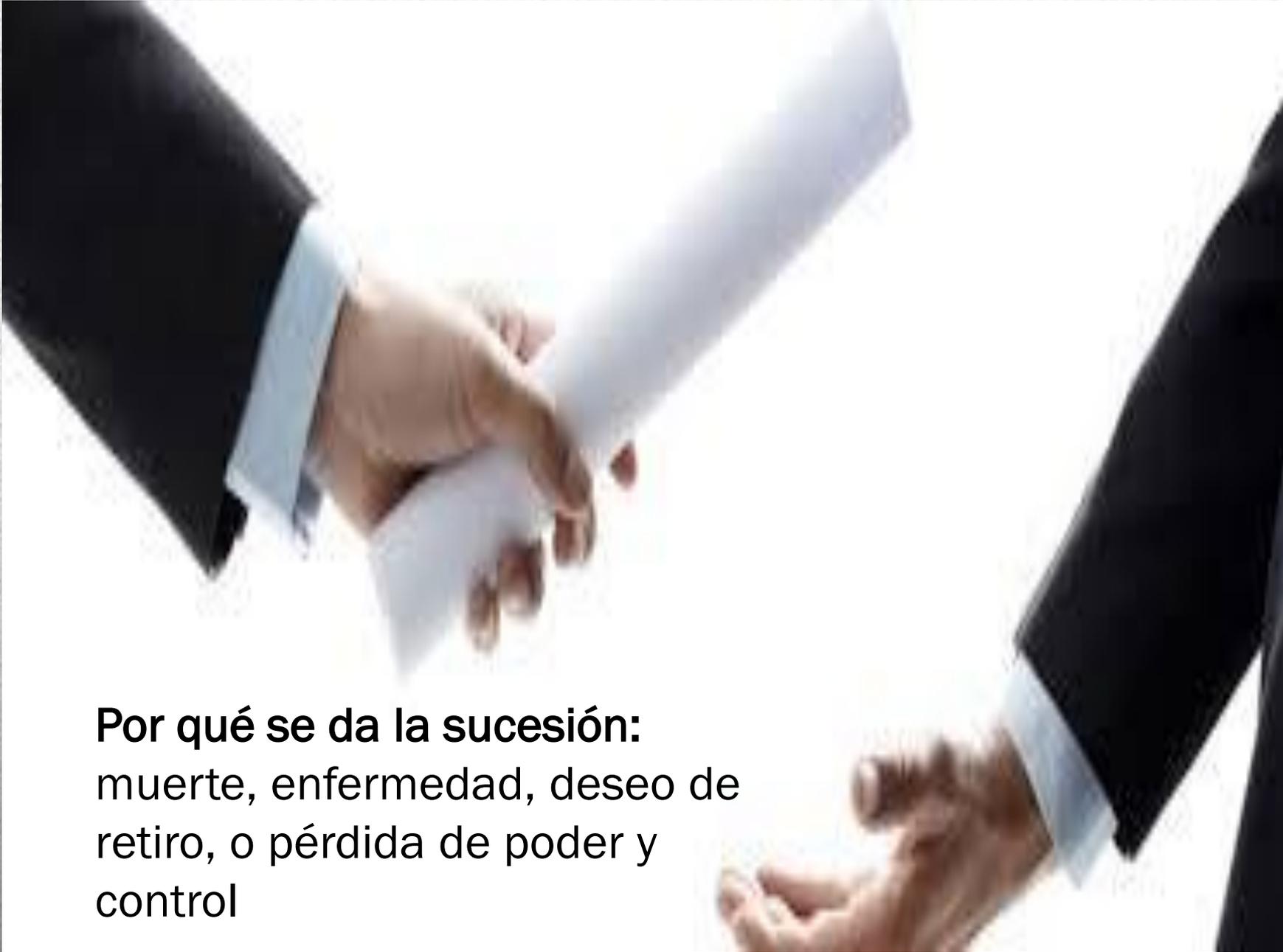
**Hay que anticiparse al futuro**



Cambio generacional ocurre de forma planeada o sin planeación



**Cuando no hay planeación, es fuente de muchos conflictos**

A close-up photograph of two hands in dark business suits shaking over a white document. The hands are positioned in the upper half of the frame, with the document held between them. The background is a plain, light-colored surface.

**Por qué se da la sucesión:**  
muerte, enfermedad, deseo de  
retiro, o pérdida de poder y  
control

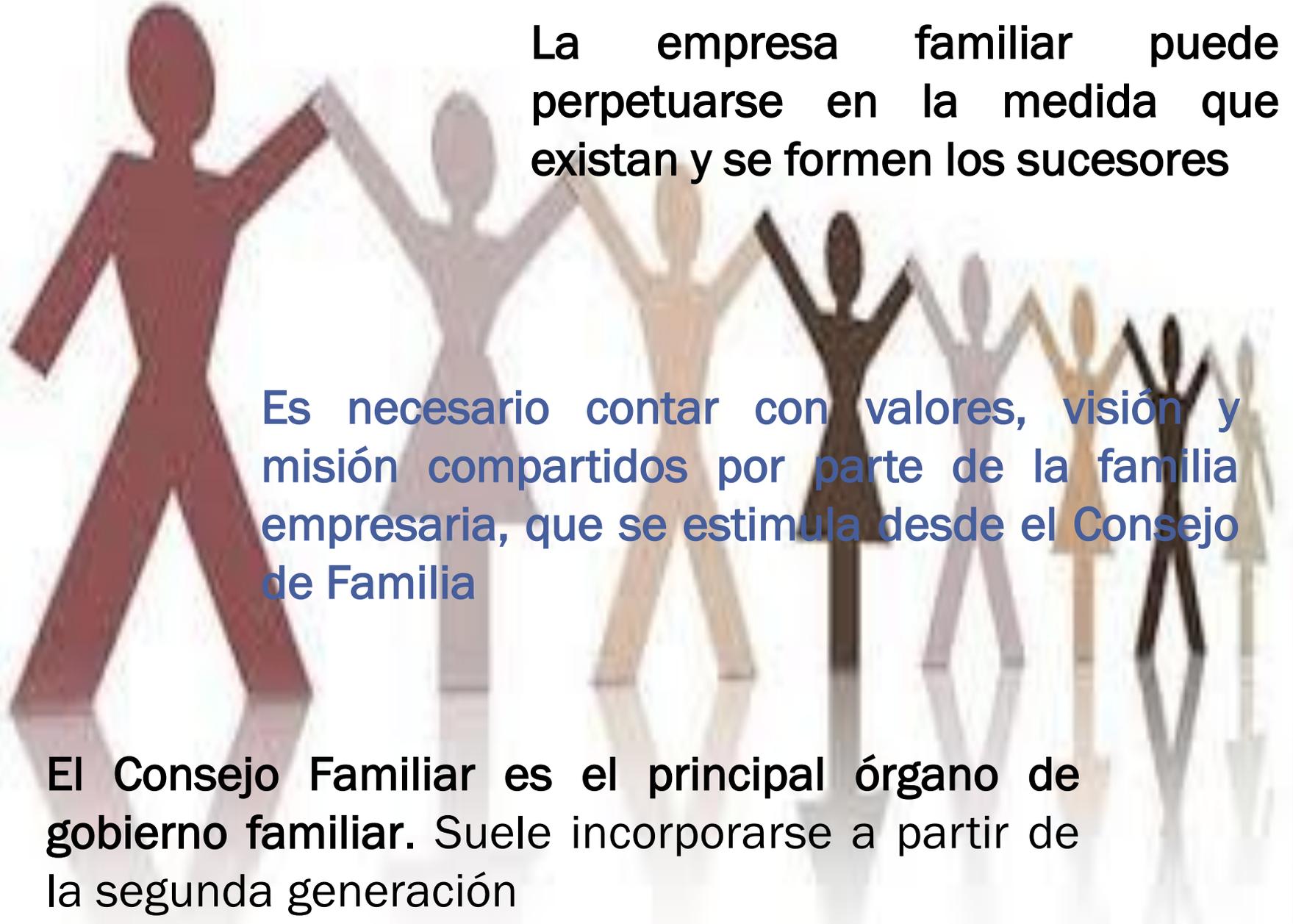
**¿Cuándo inicia la sucesión?**

**Desde la creación  
de una empresa  
familiar**

**Se empieza  
inculcando amor y sentido  
de pertenencia en la  
familia y la empresa  
familiar**

**Propiamente el plan de sucesión  
dura entre 5 y 10 años**





La empresa familiar puede perpetuarse en la medida que existan y se formen los sucesores

Es necesario contar con valores, visión y misión compartidos por parte de la familia empresaria, que se estimula desde el Consejo de Familia

El Consejo Familiar es el principal órgano de gobierno familiar. Suele incorporarse a partir de la segunda generación

# Consejo de Familia: Voz de la Familia ante el Consejo de Administración

## CINCO GRANDES TAREAS:

1. Buscar la **unidad y armonía familiar**. Prevenir los conflictos y ayudar a resolverlos una vez que surgen.

2. Asegurar la **educación y formación** de miembros de la familia en los asuntos de la empresa. Establecer planes de carrera y puestos. Generar compromiso y responsabilidad para dar continuidad a un proyecto común.

3. Legislar, normar y definir políticas y reglas que regulen la relación empresarial entre los miembros de la familia, y entre ella y la empresa.

# Consejo de Familia: Voz de la Familia ante el Consejo de Administración

## CINCO GRANDES TAREAS:

### 4. Redactar el Protocolo Familiar

- Constituye las reglas del juego, de acuerdo común, para mantener y crecer el patrimonio familiar, con el fin de trascender generacionalmente. Aclara roles y límites de la familia empresaria.
- No es un fin en si mismo, sino un camino a seguir.
- Debe velar tanto por la rentabilidad como por la armonía familiar.

5. Dirigir e impulsar el proceso de sucesión. El Plan de Sucesión forma parte importante del Protocolo Familiar.

## PLAN DE SUCESIÓN:

Edad de retiro de los empresarios familiares, tanto para la gestión como para la dirección de la empresa.

Criterios para la selección de los sucesores, así como los responsables de su elección.

Tiempos y procesos en cuanto a la formación y elección de los posibles sucesores.

Apoyo a nuevos negocios por parte de miembros de la familia empresaria.

## PLAN DE SUCESIÓN

Para el sucedido, es necesario establecer un plan patrimonial y un plan de vida luego del retiro.

Se deben formar los posibles sucesores en tres dimensiones: familia, empresa y propiedad.

No hay que olvidar en el plan de sucesión a los miembros no familiares de la empresa familiar, así como a los clientes y proveedores.

# Pasos para la Sucesión

Establecer la misión, visión y valores de la empresa familiar

Evaluar posibles sucesores para estos puestos

Capacitar al sucesor. Educación formal, experiencia laboral y coaching

Evaluar y dar seguimiento al sucesor y su equipo



Identificar puestos clave y perfiles requeridos para ellos

Elegir al sucesor y comunicarlo por etapas (primero a la familia)

Preparar la integración. La atención debe centrarse en todo el equipo

# Evidencias para México



Sucesor titulado en el área de las ciencias económico-administrativas favorece el desempeño de la empresa familiar.



Que cuente con un posgrado incrementa la rentabilidad de la empresa.



Experiencia del sucesor en empresas nacionales e internacionales externas a la familia impacta positivamente en la rentabilidad de la firma familiar.

# Sucesión en Empresas Familiares Poblanas

61% de las empresas familiares medianas en Puebla se encuentran en la primera generación.

82% de estas empresas son dirigidas por miembros de las mismas familias.

28% de los CEOs tienen un posgrado.

Poca experiencia laboral fuera de la empresa familiar.

80% de las empresas familiares medianas no tienen un plan de sucesión.

Tras la sucesión, es importante lograr mantener el patrimonio económico de la empresa familiar unido, para el crecimiento y mayor valor de la firma.

Hay que generar confianza entre los miembros de la familia empresaria, profesionalizar la empresa, ofrecer oportunidades laborales sólo a aquellos que lo ameriten y dar opciones de liquidez (dividendos, apertura controlada de capital a terceros, etc.).





**IESDE**

School of Management



**¡Muchas  
Gracias!**

Dra. Karen Watkins Fassler  
CIIE -UPAEP

[karen.watkins@upaep.mx](mailto:karen.watkins@upaep.mx)

**IV CONFERENCIA IBEROAMERICANA EN GOBIERNO CORPORATIVO  
Y EMPRESAS FAMILIARES**