



PRÁCTICAS GLOBALES



CONSEJO DE SUCESORES EN DESARROLLO

En la actualidad las empresas familiares se encuentran ante un fenómeno complejo en su proceso de sucesión: la necesidad de integrar distintas culturas generacionales. Desde los baby boomers, pasando por la generación X y los millennials, hasta la más reciente incursión de la generación Z en el mercado laboral. Lo que ha delimitado marcadas brechas culturales que dificultan una incorporación sana al equipo de trabajo o a sus órganos directivos. Este desafío no solo refleja una problemática mediática, sino una que, de ignorarse, podría poner en entredicho la continuidad de la empresa a largo plazo.

La diversidad en términos de edades, experiencias, principios, valores y perspectivas de vida ha generado una brecha cultural que, junto a los conflictos internos inherentes a una empresa familiar, como la rivalidad entre sus miembros, la envidia, el favoritismo, la mala comunicación y la aplicación de la meritocracia hacen aún más complejo el proceso de sucesión.

En este sentido, los fundadores con un estilo de liderazgo autocrático fomentan la dependencia de la empresa en relación a una autoridad que evita delegar responsabilidades, y mantiene un alto grado de control sobre los procesos internos de la empresa, dejando relegado el involucramiento activo de los sucesores.

Los sucesores, al carecer de cualquier tipo de involucramiento o reconocimiento dentro de la empresa, pueden manifestar desinterés y experimentar incertidumbre respecto a su desempeño debido al desconocimiento integral de la organización o de las responsabilidades que les corresponden.

Tomando en cuenta las inquietudes y preocupaciones de los miembros familiares que conforman el consejo de familia acerca de la integración y formación de los sucesores, se reconoce que los han visto desinteresados y distantes de la empresa. Por ello, se está llevando a cabo un esfuerzo activo para lograr su integración y estimular su conocimiento acerca de la organización, con el propósito de que puedan valorarla plenamente y comprendan que su posición actual es fruto de su existencia. Los miembros del **consejo de familia** aspiran a que los sucesores reconozcan el esfuerzo y la dedicación invertidos en la empresa, incluso buscando formas de promover su legado y transmitirles la importancia de su rol



Angel Contreras
Fundador Global Practice International

NAVEGANDO EN AGUAS TURBULENTAS SUCESIÓN EMPRESARIAL

Como empresarios, navegamos en aguas turbulentas, en medio de un mar de desafíos, enfrentando las furiosas olas del cambio con determinación. Cada embate, cada golpe de incertidumbre, es un recordatorio constante de la complejidad a la que nuestras empresas se enfrentan para mantenerse a flote en un entorno complicado. Uno de los temas más desafiantes

sin duda es la sucesión empresarial, que nos genera incertidumbre y desesperanza. Sin embargo, una luz irrumpe en la oscuridad: **el faro de la inspiración brilla con una promesa**, recordándonos que, aunque la travesía pueda ser difícil, **la perseverancia y la sabiduría guiarán nuestro camino.**

Como guardianes de un legado empresarial, vemos en esta luz un refugio de esperanza y la oportunidad de trascender las dificultades, preservando no solo una empresa, sino una visión duradera que perdurará en las generaciones venideras.

como futuros líderes. Se visualiza a los sucesores como el futuro de la empresa, y se trabaja en estrecha colaboración para superar las brechas culturales y los obstáculos inherentes a la transición generacional.

Con el propósito de cumplir con la responsabilidad de incorporar a las nuevas generaciones y lograr un proceso de sucesión más sólido y saludable, se ha establecido el **Consejo de Sucesores en Desarrollo**. Este consejo tiene el fin de introducir a los miembros más jóvenes de la familia en un conocimiento profundo de la empresa familiar, alineando sus valores con sus expectativas a futuro. Así se busca preservar tanto el propósito, como la visión de la familia y empresa, de forma que pueda garantizar la continuidad y permanencia en el tiempo de su legado.

Para lograr tal fin se han establecido los siguientes objetivos:

- Fomentar programas o actividades de integración, convivencia y toma de decisiones entre los miembros de las futuras generaciones, que les permitan **desarrollar su liderazgo**.
- **Preservar la esencia** de los fundadores de mantener una visión compartida del negocio que lograron a través de su esfuerzo, trabajo, nobleza, y sobre todo la fraternidad en su relación.



Mariana González Álvarez
Consultora



Gala Contreras Chavarín
Investigadora del Centro de Investigación y Desarrollo, CID

Es de suma importancia descubrir cómo el gobierno corporativo se convierte en una pieza fundamental para consolidar el proceso de sucesión, sin dejar a un lado la creación de un consejo familiar que garantice que todos los miembros de la familia tengan una visión compartida sobre el futuro de la empresa y comprender la aportación del Consejero de Familia Independiente en este consejo. Debemos entender la psicología familiar y establecer un Consejo de Sucesores en Desarrollo para garantizar el futuro de la empresa.

En Global Practice International actuamos como el faro que ilumina, orientando su sendero a través de estas aguas turbulentas hacia la orilla segura de una transición exitosa. Los acompañamos en cada paso para que juntos, enfrentemos los desafíos de la sucesión como una oportunidad para cimentar con firmeza su legado y proyectarlo al futuro. ✓



La integración del Consejo de Sucesores en Desarrollo será abierta a todos los miembros de la familia que tenga posibilidades de poseer acciones en la empresa. En este consejo se designará un presidente, quien asumirá la responsabilidad de convocar a todos los miembros para reuniones, coordinar los temas de debate para cada sesión, fijar tiempos de discusión, regular intervenciones, ser el vocero de las peticiones de información y llevar las propuestas de especialistas expertos al consejo.

Además, se incorporará el puesto de secretario, quien asumirá la tarea de sugerir al presidente los clave a tratar en las sesiones, colaborar en la preparación de dichas sesiones, redactar los informes correspondientes de cada sesión para enviarlas a los demás miembros del consejo, coordinando la obtención de información y proyectos solicitados en el consejo.

La integración de los miembros al Consejo de Sucesores en Desarrollo puede ser establecida desde una edad temprana, abarcando desde los 8 hasta los 23 años de edad, momento en el que se concluye su formación profesional. Podrán existir motivos de exclusión, tales como el desinterés en los asuntos del consejo, indisciplina o por petición del **Consejo de Familia**.

Las funciones del Consejo de Sucesores en Desarrollo son diseñadas con el fin de establecer dinámicas para adquirir conocimiento, fomentar la integración y dar seguimiento continuo a la incorporación empresarial en un ambiente más cordial; algunas de estas funciones serían:

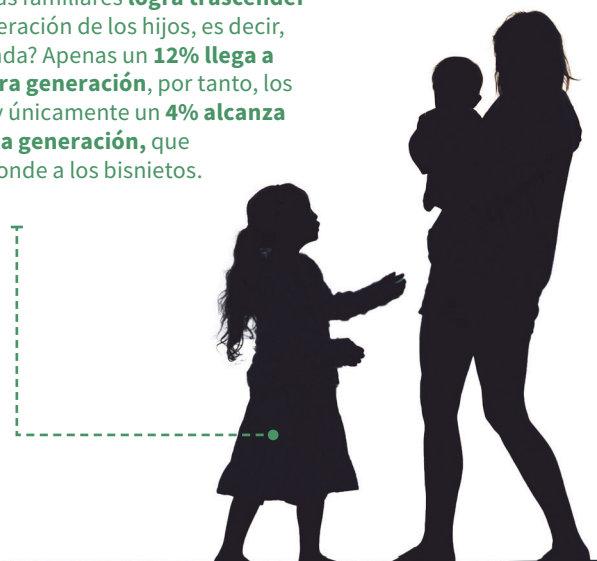
- Proponer planes de integración que incluya cuando menos cuatro reuniones y un viaje con los miembros del consejo al año.
- Fomentar el consenso mediante la votación por mayoría para llegar a acuerdos.
- Identificar planes de capacitación en temas relacionados en el giro empresarial con el desarrollo de habilidades blandas como liderazgo, comunicación e inducción al ecosistema emprendedor.
- Incentivar el emprendimiento entre los Sucesores.
- Evaluar la viabilidad de los proyectos de

emprendimiento que propongan los Sucesores, para someterlos a autorización del Consejo de Familia y en su caso al Consejo de Administración para la obtención de fondos para su financiamiento o inversión.

La transición generacional en el ámbito empresarial es un proceso inevitable en la práctica de las empresas familiares, en el cuál la integración de diversas culturas se convierte en un elemento crítico. En este contexto, es fundamental que las empresas logren adoptar una actitud más receptiva y abierta, mejorando la capacidad de adaptabilidad de las empresas para aprovechar el potencial y habilidades que cada generación puede aportar al porvenir de la organización.

De esta manera, nace el Consejo de Sucesores en Desarrollo, cuya relevancia destaca al facilitar una incorporación sana a la vida empresarial. A través de esta iniciativa, los futuros líderes recibirán formación en un entorno propicio para el cultivo de habilidades clave, como la resolución de conflictos mediante una comunicación asertiva, fomentando la comprensión y el aprendizaje mutuo entre las generaciones; logrando en un futuro la inclusión y participación activa entre los miembros, con el objetivo de contribuir al éxito y la perdurabilidad del legado familiar a través del tiempo. ✓

¿Sabías que solamente un **27%** de las empresas familiares **logra trascender** a la generación de los hijos, es decir, la segunda? Apenas un **12%** **llega a la tercera generación**, por tanto, los nietos, y únicamente un **4%** **alcanza la cuarta generación**, que corresponde a los bisnietos.





GRUPO
Phi-DES
SOLUCIONES DE NEGOCIOS



SERVICIOS INTEGRALES DE COMERCIO EXTERIOR



Celebramos
50 años
de servicio



www.grupobelchez.com

PERPETUANDO EL LEGADO A TRAVÉS DE LAS GENERACIONES

En el mundo empresarial existe un tema vital que va más allá de los aspectos económicos y financieros, tratando también los emocionales y personales: la sucesión familiar. Si bien la idea de transmitir una empresa de una generación a otra puede ser emocionante, es un proceso complejo y lleno de problemas potenciales que deben abordarse de manera cuidadosa.

Al abordar los aspectos emocionales y relacionales de la sucesión, se puede realizar una transición armoniosa y dar continuidad al negocio familiar. Es una experiencia que puede presentar varios desafíos debido a que se toman decisiones que afectan tanto a la empresa como a las relaciones personales dentro de la familia concluyendo en el conflicto o la oportunidad para fortalecer los lazos familiares y crear un futuro sólido para las generaciones venideras.

La psicología apoya en este proceso de transición de la empresa familiar acompañando en el afrontamiento de desafíos y retos que se presentan al traspasar el legado de una generación a otra facilitando y efectuando una sucesión familiar exitosa y saludable.

Uno de los principales retos que afrontar al ser sucesor de una familia empresaria es el proceso de identidad y rol a cumplir dentro de la empresa, es importante que el sucesor comprenda su propio sentido de la identidad, valores y metas personales antes de incorporarse en la empresa para llevar a cabo la sucesión. Trabajando la introspección personal desde una base psicológica, el sucesor será capaz de conocer sus

capacidades y voluntad para asumir el liderazgo y tomar el legado familiar, comprendiendo las responsabilidades y exigencias que conlleva dirigir un negocio exitoso.

Los futuros líderes pueden carecer de las habilidades y experiencia necesaria para asumir responsabilidades clave en la empresa, es por esta razón que es necesario elaborar un plan de sucesión claro, estableciendo procesos claros y transparentes. Se debe tener presente un plan de desarrollo personal y profesional para incorporar a los herederos al negocio, que incluya la mentoría y oportunidades para adquirir experiencia en diferentes áreas de la empresa, es de suma importancia invertir en la formación y el desarrollo de los sucesores proporcionándoles herramientas y conocimientos necesarios para asumir el legado de manera efectiva. Se deben preparar emocional y mentalmente buscando la estabilidad personal, familiar y empresarial, trabajando el desarrollo de habilidades de liderazgo, comunicación efectiva, resolución de conflictos y toma de decisiones.

De no trabajar adecuadamente el proceso de la sucesión, los herederos pueden sentirse abrumados por diversas situaciones, entre ellas:

- Las altas expectativas por mantener o mejorar el rendimiento y la rentabilidad de la empresa.
- Ajustarse a la cultura preexistente o introducir cambios sin generar resistencia.
- Dificultades para tomar decisiones clave y liderar con éxito.
- Lidiar con empleados que estaban acostumbrados a trabajar de la



manera establecida por el fundador.

- Dificultades para estabilizar la situación financiera de la empresa si esta tiene deudas, problemas de flujo de efectivo o estructuras de costos ineficientes.
- Adaptar la estrategia comercial para mantener la relevancia y la competitividad.
- Si la empresa ha tenido problemas en el pasado, el sucesor tendrá que trabajar en reconstruir la reputación y las relaciones con los clientes.

Por otro lado, los fundadores pueden enfrentar dificultades para ceder el control, ya que pueden afrontar una pérdida de identidad y poder sobre el futuro de la empresa debido a su profunda conexión con esta. Pueden experimentar sentimientos de pérdida, ansiedad y preocupación por el futuro al suponer que los nuevos líderes no comprenden ni mantienen los valores y principios en los que se fundó la empresa, que tomen decisiones que difieran de la visión original haciendo probable que cambie su cultura organizacional y que experimenten dificultades financieras y los sucesores no estén preparados. La psicología puede ayudar a las personas a adaptarse de manera saludable y constructiva, promover una cultura de apertura al cambio e innovación, así como facilitar conversaciones cruciales sobre la necesidad de incorporarse alineándose a la filosofía empresarial y familiar.

Hay que tener presente que todo cambio conlleva un esfuerzo y proceso de adaptación, es importante abordar estos conflictos de manera abierta y honesta, estableciendo canales de comunicación efectivos y buscando la mediación en

caso de desacuerdos persistentes. La psicología puede ayudar a mejorar el diálogo dentro de la familia, fomentar la empatía y el entendimiento entre las generaciones involucradas, trabajar las expectativas y las altas exigencias a los sucesores, así como el abordaje de posibles conflictos o resentimientos que puedan existir en la familia empresaria. Si se transfiere adecuadamente, los sucesores familiares pueden garantizar la continuidad del negocio a largo plazo, mantener el legado familiar y fortalecer la identidad empresarial.

La sucesión familiar en las empresas **no es un proceso sin dificultades**, pero abordar estos problemas de manera proactiva y colaborativa **puede facilitar el camino para una transición exitosa**. La planificación cuidadosa, la comunicación abierta y el desarrollo de habilidades son factores clave para asegurar que la empresa siga prosperando en manos de la próxima generación.

La psicología ayuda a las familias a considerar la continuidad a largo plazo y el legado de la empresa, ayuda a definir y comunicar los valores y la visión de la familia, lo que contribuye a la sostenibilidad y éxito a largo plazo del negocio.

Al abordar los desafíos de manera estratégica y centrarse en los beneficios a largo plazo, las empresas familiares pueden lograr una sucesión exitosa y seguir prosperando en el cambiante mundo empresarial. ✓



**Elsy
Cardenas**
Consultora





Gobierno Corporativo dentro de la Sucesión

Las empresas familiares desempeñan un papel vital en la economía mexicana, ya que contribuyen con el 85% del Producto Interno Bruto (PIB) nacional y el 90% de la fuerza laboral. Además, representan alrededor del 90% de las empresas establecidas en el país. No obstante, es preocupante que según un artículo del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) en donde hablaron sobre la presentación de su libro «Sucesión en la Empresa Familiar: Historias de éxito», que realizó en conjunto con el Grupo Citibanamex, se citan datos estadísticos arrojados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía (INEGI), los cuales mencionan que solo el 30% de las empresas familiares logran sobrevivir y trascender a la segunda generación y de este porcentaje, solo un poco más del 10% logra apuntar a una tercera generación; este es un dato al que hay que prestarle mucha atención, ya que como se menciona, son el motor de la economía, estas empresas necesitan contar con las herramientas y los elementos necesarios que les permitan gestionar, planear y estructurar un proceso de sucesión efectivo.

Entre los principales problemas que enfrentan las empresas familiares y que, a su vez, les impiden llegar a una segunda generación, se encuentran los siguientes:

- La falta de liderazgo dentro de la empresa.
- La inexistencia de un plan de contingencia en caso de una sucesión anticipada.
- No hay un plan de sucesión bien establecido.
- La empresa no se encuentra institucionalizada.
- No se cuenta con un buen Gobierno Corporativo.

Estos elementos determinan la supervivencia de una empresa a lo largo de las generaciones. Pero la pregunta aquí es: ¿Por qué es importante que una empresa pase por un proceso de Institucionalización y cuente con un buen Gobierno Corporativo?

Se parte del concepto de Institucionalización que nos comparte el Instituto Mexicano de Mejores Prácticas Corporativas (IMMPC) en su Marco de Referencia de las Mejores Prácticas Corporativas del Modelo de Gestión Empresarial y nos dice que «La Institucionalización es el compromiso de sus accionistas con el proceso de transformación de la empresa, para pasar de una situación informal e inorgánica hacia una altamente organizada, con una práctica estable, cuya actuación puede predecirse con cierta confianza y que está comprometida con la profesionalización que garantiza su continuidad». Busca mantener un identificación y así mantener un buen modelo de negocios aplicado en la solución de conflictos, la definición de sus acuerdos mediante el Protocolo de familia conformado por el Consejo de Familia, la planeación de la sucesión familiar y por último, un modelo de gobierno corporativo.

Una vez que la empresa concluye con este proceso de institucionalización y pasa de tener una situación informal e inorgánica a una estructura altamente organizada, cuenta con más probabilidades de que su sucesión y la transición de la primera generación a la segunda generación sea exitosa, consolidando su permanencia y trascendencia en el tiempo. Es aquí cuando

comienzan los retos para la segunda generación y se da la importancia de llevar de manera correcta el modelo de gobierno corporativo.

Además, el Gobierno Corporativo no solo es «El sistema bajo el cual la sociedad es dirigida y controlada»; es una apuesta a la trascendencia de la empresa. Dicho en palabras del IMMPC, «Son las prácticas y controles que adopta el consejo de administración para proteger los intereses de sus accionistas y todos sus grupos de interés, garantizando la transparencia, la equidad, evitando conflictos de interés y posibles abusos, así como el menoscabo o el detrimento patrimonial de la organización».

Realizando un análisis y basándonos en datos arrojados por una encuesta realizada por el Centro de Investigación y Desarrollo (CID) del Instituto Mexicano de Mejores Prácticas Corporativas (IMMPC) a empresas familiares de diferentes giros que se encuentran en territorio nacional, se establece que solo un 48.6% de las empresas son administradas bajo un consejo de administración y lo incorporan en su modelo de gestión. Pero estas, a su vez solo el 58.2% afirma que su consejo cuenta con responsabilidad legal y el otro 41.8% cuenta con un consejo consultivo sin responsabilidad legal.

Es importante que además de que se cuente con un plan de sucesión bien establecido, se establezca un órgano colegiado, ya que será de gran importancia y tendrá un impacto significativo en la permanencia y trascendencia de las empresas, de este modo las generaciones sucesoras contarán con el acompañamiento de los consejeros independientes, que aportan una visión objetiva y profesional. Así mismo, es necesario que se establezca una responsabilidad legal y fiduciaria para dicho consejo, garantizando así que este órgano busque el bienestar y crecimiento de la empresa.

Aunado a lo anterior, también es necesario un consejo de familia, donde se establezcan las bases y reglas internas de la familia propietaria, los acuerdos y plan de sucesión mediante el protocolo de familia y además, se gestionen y

resuelvan los posibles conflictos internos que puedan llegar a surgir entre los miembros de la familia, cuya finalidad es evitar que las problemáticas se vean reflejados en la organización afectando el rendimiento y crecimiento de esta. Este Consejo también es una pieza clave el consejero independiente, ya que actuará como mediador para la solución de los conflictos y el establecimiento de acuerdos entre los miembros, siempre actuando con objetividad y un enfoque profesional.

La importancia del gobierno corporativo en el proceso de la sucesión en las empresas familiares es innegable. Proporciona una estructura sólida para la toma de decisiones, la resolución de conflictos y la preparación de la siguiente generación para asumir roles de liderazgo. Un gobierno corporativo bien establecido y un consejo de administración efectivo contribuyen significativamente a la continuidad y la trascendencia exitosa de estas empresas en el tiempo. Como sociedad, debemos fomentar la adopción de las mejores prácticas de gobierno corporativo en el ámbito empresarial y apoyar a las empresas familiares en su camino hacia la institucionalización y el éxito sostenible. ✓



Francisco Verduzco
Consultor



Juan José González
Consultor



EL PAPEL DEL CONSEJERO DE FAMILIA INDEPENDIENTE

Uno de los factores en común que comparten los consejos de administración exitosos y de alta aportación de valor, es la participación de consejeros independientes de alto nivel. No obstante, cuando nos referimos al consejo de familia, parece que la figura de un consejero independiente no existe, lo que nos lleva a cuestionar ¿Será necesario el adoptar esta práctica de los consejos de administración en los consejos de familia?

Esta pregunta fue la que nos llevó dentro del Centro de Investigación Y Desarrollo (CID) del Instituto Mexicano de Mejores Prácticas Corporativas (IMMPC) a plantear el desarrollo de la figura del consejero independiente de familia. Llegando a la conclusión de que esta figura sería de gran aporte y su participación podría contribuir en gran medida al éxito de las empresas familiares a lo largo del tiempo.

Al ser una figura poco conocida, y que no muchas de las metodologías incluyen en su teoría, me permito explicar a detalle el concepto.

¿QUÉ ES UN CONSEJERO INDEPENDIENTE DE FAMILIA?

Un consejero independiente de familia es un profesional que no tiene ninguna relación o influencia significativa, ya sea directa o indirecta sobre la familia o la empresa en la cual participará como miembro de su consejo de familia. Además, debe contar con reconocido



Socio de
Consultoría
**Jesús
Ascencio**

jascencio@
globalpractice.
com.mx

prestigio profesional y cultural, una trayectoria de honestidad y profesionalismo, pero sobre todo acreditar habilidades de mediación y solución de conflictos para apoyar a la familia empresaria en el reto de mantenerse unidos y la trascendencia de la empresa su actuar debe ser en todo momento con independencia mental y objetividad al ejercer sus funciones, evitando cualquier conflicto de interés.

¿CUÁLES SON LAS HABILIDADES CLAVE DE UN CONSEJERO INDEPENDIENTE DE FAMILIA?

Algunas de las habilidades con las que deberá contar el consejero Independiente de familia son las siguientes:

- **Mediación:** Buscar la solución integral de un conflicto entre partes
- **Manejo y solución de conflictos:** Manejar los desacuerdos entre dos o más partes involucradas
- **Cumplimiento de objetivos:** Los participantes del Consejo comprendan los puntos a trabajar y enfocarse en ellos
- **Capacidad de respuesta:** Que tan rápido y eficientemente puedes responder a los desafíos
- **Capacidad de análisis:** Conocer a profundidad la realidad que se enfrenta
- **Compromiso**
- **Delegación de responsabilidades:** Capacidad de asignación de tareas
- **Trabajo en equipo.**
- **Habilidad de comunicación.**
- **Pensamiento estratégico.**
- **Sentido de urgencia:** Contar con la capacidad de generar más y mejor en el menor tiempo posible
- **Actuar ante situaciones de crisis.**

«EL PROCESO DE SUCESIÓN DEBE SER VIVIDO PARA SER ENTENDIDO»

- **Iniciativa.**
- **Evalúa consecuencias.**
- **Solvencia moral:** Valoración sobre el comportamiento de los miembros del Consejo
 - **Integridad.**
 - **Buen juicio.**
 - **Madurez.**
 - **Autoconfianza.**

¿QUÉ RESPONSABILIDADES DEBE CUMPLIR UN CONSEJERO INDEPENDIENTE DE FAMILIA?

El consejero Independiente de Familia, básicamente tendrá dentro de sus responsabilidades las asignadas de forma general al Consejo de Familia, que son de forma general las siguientes:

- Preservar el protocolo de familia.
- Apoya en mediación y solución de conflictos.
- Garantiza la preparación y desarrollo de sucesores.
- Garantiza que los acuerdos del protocolo se cumplan.
- Apoya en el manejo de temas sensibles.
- Consenso de decisiones.
- Debe garantizar la armonía y convivencia familiar.

En resumen, aunque en la teoría la figura del consejero Independiente de familia, como parte del consejo de familia, se inspira en el consejero independiente de un consejo de administración, las funciones y habilidades con las que debe contar el consejero independiente de familia son muy específicas. Ya que fuera de los temas técnicos de empresa, trabajará con familias y conflictos naturales de la misma, debe buscar la mediación y armonía de todos sus miembros, garantizando con esto la trascendencia en el tiempo de la familia empresaria. ✓



ASPECTOS LEGALES DE LA SUCESIÓN

La sucesión del fundador, líder o accionista principal es uno de los momentos más críticos para una empresa familiar, ya que puede generar una situación de crisis e incertidumbre por los cambios tan repentinos que puede ocasionar. La sucesión en la empresa familiar se entiende cuando un líder fallece o su ciclo de vida dentro de la empresa concluyó y la dirección de la empresa pasa a manos de un miembro de su familia o a un tercero.

Hay dos tipos de sucesiones que pueden ocurrir. La primera es la **sucesión planeada**; ésta se refiere a la que anticipamos y planeamos para que el proceso sea más sencillo tanto para la familia como para la empresa, ya que dejamos establecidos todos los mecanismos, normas y reglas a seguir, así como la designación del sucesor que se quedará a cargo. La segunda es la **sucesión súbita**; esta se refiere cuando la persona que está al frente de la empresa fallece de manera repentina y no tenemos definido quien será el sucesor.

Hay ciertos factores importantes que tenemos que considerar en una sucesión. El fundador o fundadora tiene que preparar su salida con tiempo y por consecuencia, tiene que haber un sucesor o sucesora que reciba la estafeta, a quien también se debe preparar para que se desempeñe su cargo o liderazgo de la mejor manera.



Consultor
**Daniel
Cota**

dcota@
globalpractice.
com.mx



Durante este proceso de sucesión, es muy importante que la empresa esté preparada en dos grandes dimensiones: la profesionalización y el gobierno corporativo. Éstas dos dimensiones regulan, entre otras, las tareas, funciones, objetivos y responsabilidades de los colaboradores, así como regula los tres órganos de gobierno de una empresa que son: la asamblea general de accionistas, el consejo familiar y consejo de administración.

En este proceso de profesionalización e implementación de gobierno corporativo, que en ocasiones suele ser tardío, la empresa en caso de ser necesario se reestructura y elabora su respectivo Manual de Gobierno Corporativo y su Protocolo Familiar.

El Manual de Gobierno Corporativo, como su nombre lo dice, es la herramienta en la que se incluye la misión, visión y valores de la empresa junto con las funciones de todos sus órganos de gobierno. Por otro lado, el Protocolo Familiar incluye los límites de la relación entre la familia y la empresa, así como reglas y normas que deben seguir para posibilitar la continuidad de la empresa.

Las acciones de las que es propietario una persona en la empresa familiar, se consideran parte de su patrimonio, por lo que en caso de fallecimiento, se tiene que tomar en consideración la forma en que se transmitirán a sus herederos, debiéndose corroborar si existe algún testamento en el que se hay expresado la voluntad del accionista para transmitir las acciones de las que era propietario a una persona en específico o por el contrario, si las acciones se transmitirán a las personas que conforme normas civiles corresponde heredar.

Una de las formas para adelantar y prever la sucesión de acciones, es transmitir las en propiedad a un fideicomiso, en el cual un tercero (fiduciario, generalmente es un banco) recibe la instrucción de que cuando ocurra el deceso de quien era propietario

de las acciones, éstas se transmitan a las personas que haya designado el accionista fallecido, evitando con esto llevar a cabo el juicio sucesorio y que la empresa se perjudique en dicho proceso.

«EL PROCESO DE SUCESIÓN DEBE SER VIVIDO PARA SER ENTENDIDO»

En el caso de existir testamento, el accionista puede dejar señalado que las acciones de la empresa se hereden a una determinada persona, lo que jurídicamente se llamaría un legado, mientras que el resto de su patrimonio se divida entre los demás herederos. Asimismo, en el testamento puede designar a quien será el albacea, quien administrará las acciones y el demás patrimonio hasta la adjudicación a los herederos correspondientes.

En caso de que no exista un testamento, los bienes tangibles e intangibles que formaban el patrimonio del fallecido, se dividen en partes iguales y se transmiten, por regla general, a los hijos que el fallecido o fallecida haya tenido y, en algunos casos, el cónyuge se suma como un hijo más.

Existen varios tipos de testamento, siendo el más común el testamento Público abierto, el cual se otorga ante un Notario público y el propio testador se queda con el mismo, y se también se resguarda en la Dirección del Archivo de Instrumentos Públicos. Otro tipo de testamento es el Público cerrado el cual también se formaliza ante un Notario público, pero a diferencia del abierto, este se sella y se abre una vez que haya ocurrido el deceso. Por último, está el testamento ológrafo, el cual se elabora de su puño y letra del testador, se elabora por duplicado, quedando un tanto en el Registro Público de la Propiedad y el otro tanto en poder del testador debidamente encerrado en sobre lacrado y sellado.

El heredero o legatario tiene el derecho a negarse a aceptar la herencia, ya que en ciertos casos pueden incluir deudas, condiciones o cargas o simplemente no le interesa recibirla. En tal caso, la herencia o el legado pasará a la o las personas que conforme la legislación civil tiene derecho a heredar (hijos, cónyuge, padres, hermanos, etc.). ✓





Extrusión de láminas plásticas y termoformado

“Empresa 100% mexicana ubicada en Guadalajara, Jalisco. Somos fabricantes a medida de láminas plásticas”.

Ofrecemos soluciones a tus proyectos de extrusión / fabricación de rollos, placas y láminas plásticas en

ABS POLIETILENO HDE LDPE HMWPE POLIESTIRENO HIPS POLIPROPILENO

Para impresión, termoformado, suaje y doblez (entre otras). Además, contamos con una línea fabricada a medida de **COROPLAST Ó PLÁSTICO CORRUGADO en polipropileno y polietileno** personalizando color, aditivos, entre otros...

Algunos de NUESTROS servicios

Maquila de extrusión de plástico en anchos hasta 2 mt, termoformado de piezas en calibres **delgados y gruesos** en dimensiones hasta de **1.46 x 2.10 cm**

NUESTRA línea de producción

SLIP SHEET

PLÁSTICO CORRUGADO

GEOMEMBRANA HDPE

LÁMINAS ACANALADAS DE PLÁSTICO



CONTÁCTANOS

33 2348 1422

33 3956 9359

33 2355 8957

CERTIFICACIONES EN MEJORES PRÁCTICAS CORPORATIVAS

Las Certificaciones en Mejores Prácticas Corporativas evalúan a las empresas y organismos sin fines de lucro con un estándar **integral y transversal**, con visión de 360°.

Mediante una **metodología multidisciplinaria** basada en un modelo de gestión formal.



**ORGANISMO
CERTIFICADO**
EN MEJORES PRÁCTICAS
CORPORATIVAS ®

NUESTRAS EMPRESAS Y ORGANISMOS CERTIFICADOS

FOXCONN



« SON UN COMPROMISO PÚBLICO Y VOLUNTARIO CON LA TRANSPARENCIA Y EL DESARROLLO SUSTENTABLE. »

IMMPC
INSTITUTO MEXICANO DE
MEJORES PRÁCTICAS
CORPORATIVAS ®


CIDIMPC
Centro de Investigación
y Desarrollo



DEPARTAMENTO DE CERTIFICACIÓN EN MEJORES PRÁCTICAS CORPORATIVAS

GDL Calle Ostia 2782 Piso 4, Col. Providencia, C.P. 44630 Gdl, Jal, México.



CONTACTO

immpc.org.mx/certificacion

lquezada@immpc.com.mx

Tel: +52 (33) 3615 0047 | Whatsapp Business: +52 (33) 1536 7601



INSTITUCIONALIZACIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES

Una firma que entiende los **desafíos** de las empresas familiares y facilita las dinámicas para lograr un proceso de **sucesión ordenado.**

Agenda una cita y permítenos asesorarte.

Nuestras acreditaciones



Certificación de Organismos en Mejores Prácticas Corporativas



GLOBALPRACTICE.COM.MX

Global Practice  International.
Best Practices Management



☎ 33 3813 4004

contacto@globalpractice.com.mx