

CENTRO DE CONOCIMIENTO FINANCIERO · ESTUDIO 02

Sucesión Patrimonial: Cómo Preparar a tu Empresa y a tu Familia para el Relevo

Por qué la mayoría de las empresas familiares mexicanas no sobrevive a la segunda generación, y qué estructura financiera y de gobierno reduce ese riesgo.

Agosto 2026 F Financial Advisors ® Lectura: 15 min

Contenido

01 Resumen ejecutivo

02 Introducción

03 Análisis

04 Conclusiones

05 Recomendaciones

06 Fuentes

Resumen ejecutivo

En México, 87% de las empresas son familiares y en conjunto emplean a cerca de 25 millones de personas. Sin embargo, solo 1 de cada 6 llega a la tercera generación, y menos del 30% sobrevive con éxito a la segunda.

La causa más citada no es de mercado ni financiera en el sentido tradicional: 60% de los fracasos en sucesión se atribuyen a comunicación deficiente entre generaciones, y 25% adicional a falta de preparación del sucesor. Solo el 7% de las empresas familiares mexicanas tiene un proceso de sucesión claro y funcionando; 48% no lo tiene definido en absoluto.

Este estudio aborda la sucesión como lo que realmente es: un problema de estructura financiera, gobierno corporativo y planeación patrimonial, no solo un tema emocional o legal que "ya se resolverá cuando llegue el momento". Revisa los instrumentos disponibles en México (testamento, fideicomisos, seguros de vida como fuente de liquidez, protocolo familiar) y propone una hoja de ruta práctica.

87%

de las empresas
mexicanas son familiares

1 de 6

llega a la tercera
generación

48%

sin proceso de sucesión
definido

60%

de los fracasos son por
mala comunicación

Introducción

Pocas conversaciones son tan incómodas para un fundador como la de su propio relevo. Implica hablar de mortalidad, de reparto entre hijos que quizás no reciben lo mismo, y de ceder control sobre algo que se construyó con décadas de trabajo. Es comprensible que se posponga. También es, estadísticamente, la decisión que más determina si la empresa sobrevive más allá de quien la fundó.

La sucesión patrimonial no es un evento único que ocurre el día en que el fundador se retira o fallece: es un proceso que, cuando se hace bien, toma varios años e involucra al menos tres dimensiones simultáneas: la **dimensión patrimonial y fiscal** (cómo se transfieren las acciones y los activos), la **dimensión de gobierno** (quién decide qué, y con qué reglas) y la **dimensión familiar** (cómo se comunican las decisiones y se gestionan las expectativas entre herederos).

Alcance y metodología. Este estudio combina estadísticas de sucesión en empresas familiares mexicanas (Milenio, BBVA México, revistas académicas especializadas) con literatura internacional (PwC Global Family Business Survey) y un marco de instrumentos legales y financieros de uso común en México. No constituye asesoría legal, fiscal o de planeación patrimonial personalizada.

Análisis

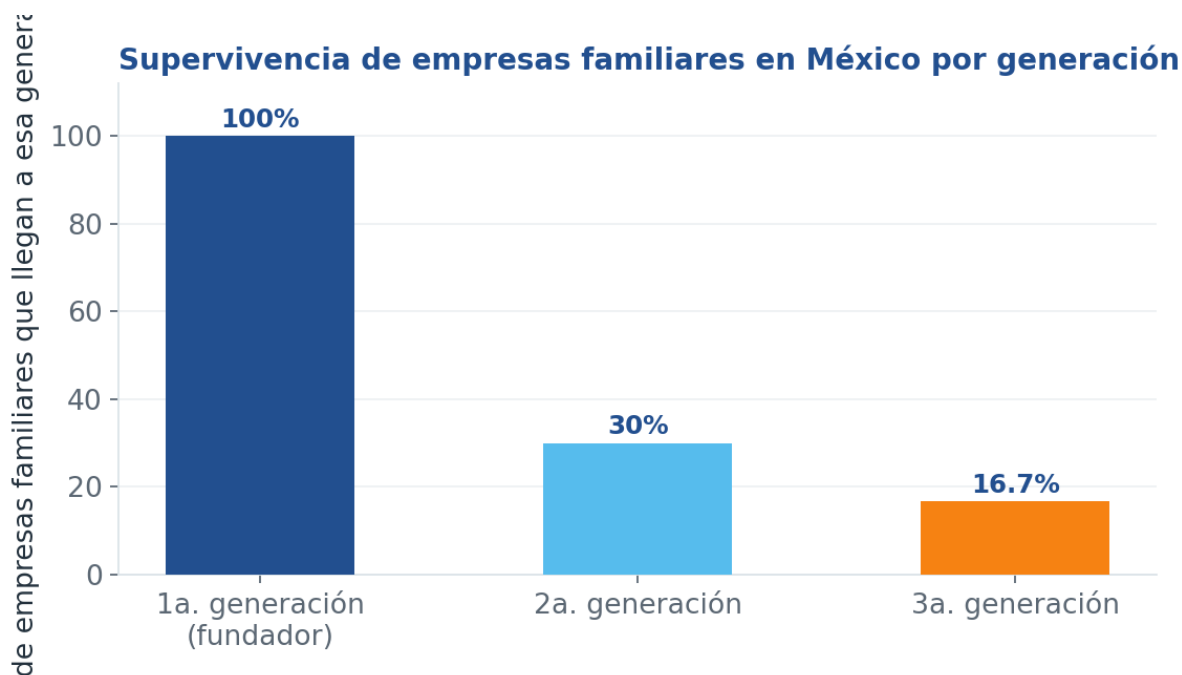
1. Por qué la sucesión es, ante todo, un problema financiero

Es común pensar en la sucesión como un asunto legal (testamentos, actas) o familiar (quién se queda con qué). Ambas dimensiones importan, pero la que con más frecuencia determina si la empresa sobrevive es financiera: ¿de dónde sale el efectivo para pagar la parte de los herederos que no se quedan a operar el negocio? ¿Cómo se cubre, sin descapitalizar la operación, la eventual compra de acciones entre hermanos? ¿Qué pasa con la liquidez personal del fundador si su patrimonio, como vimos en el Estudio 01 de este Centro de Conocimiento, está concentrado en la empresa?

Sin una estructura financiera pensada de antemano, la sucesión termina resolviéndose bajo presión: ventas apresuradas de activos, préstamos costosos, o —el desenlace más común— la fragmentación o venta del negocio para poder repartir el patrimonio entre los herederos.

2. Radiografía de la sucesión en las empresas familiares mexicanas

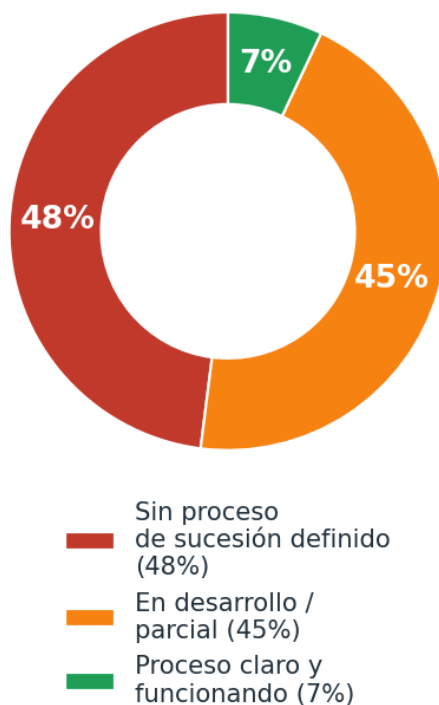
Las empresas familiares son la columna vertebral de la economía mexicana: representan 87% del total de empresas y emplean a cerca de 25 millones de personas. Su tasa de continuidad generacional, sin embargo, es baja.



Estimaciones de supervivencia generacional en empresas familiares mexicanas. Fuente: Grupo Milenio; cifras comparables a nivel internacional (menos de 30% a la segunda generación, 12% a la tercera).

El diagnóstico de fondo es la ausencia de procesos formales. De acuerdo con BBVA México, el gobierno corporativo es inexistente en 60% de las empresas familiares del país, y apenas 10% lo tiene claro y funcionando. En cuanto al proceso de sucesión específicamente:

Estado de los procesos de sucesión en empresas familiares mexicanas



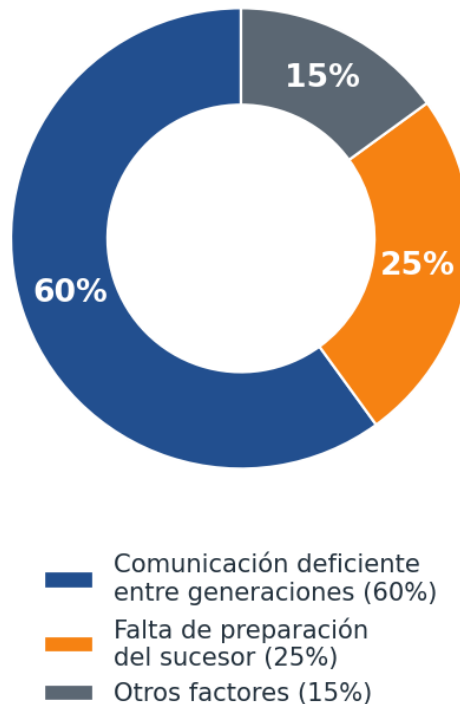
Estado de los procesos de sucesión en empresas familiares mexicanas. Fuente: BBVA México.

La brecha entre el 7% que tiene un proceso claro y el resto de las empresas no es, en la mayoría de los casos, un problema de falta de recursos: es un problema de que nadie ha puesto una fecha en el calendario para tener la conversación.

3. Las causas raíz del fracaso en la sucesión

Cuando la sucesión falla, casi nunca es por falta de dinero. La investigación académica sobre sucesión en empresas familiares mexicanas identifica dos causas que concentran el 85% de los casos de fracaso:

Principales causas de fracaso en la sucesión de empresas familiares



Principales causas de fracaso en procesos de sucesión de empresas familiares. Fuente: Revista Internacional de Salarios Dignos (La Salle), factores de éxito y fracaso en la sucesión de empresas familiares en México.

La comunicación deficiente entre generaciones no se refiere únicamente a desacuerdos explícitos: incluye la ausencia total de conversación sobre expectativas, roles y tiempos. La falta de preparación del sucesor, por su parte, rara vez es un problema de capacidad: es un problema de que el sucesor nunca tuvo acceso gradual a información financiera, a la toma de decisiones o a la relación con clientes y proveedores clave antes del momento del relevo.

4. Instrumentos para estructurar la sucesión en México

Ningún instrumento por sí solo resuelve la sucesión; funcionan como un conjunto. Estos son los más relevantes para un empresario mexicano:

Instrumento	Función principal
Testamento	Define la transmisión de bienes conforme a la voluntad del fundador; evita el proceso, más largo y costoso, de sucesión intestamentaria.
	Permite condicionar, escalar o proteger la transmisión de activos (por ejemplo, acciones de la empresa) según reglas definidas en vida por el fundador.

Fideicomiso
patrimonial o
testamentario

Seguro de vida con fines de liquidez	Provee efectivo inmediato a los herederos para cubrir compras de acciones entre familiares, gastos de trámite o compensar a herederos que no participan en la operación, sin tener que vender activos del negocio.
Holding o sociedad controladora familiar	Separa la propiedad de las acciones de la operación del negocio, facilitando repartir propiedad sin fragmentar la administración.
Protocolo familiar	Documento de gobierno (no necesariamente un contrato legal) que establece reglas sobre incorporación de familiares al negocio, resolución de conflictos y órganos de gobierno (consejo de familia, consejo de administración).

Nota importante. A diferencia de otros países, México no aplica un impuesto específico a las herencias a nivel federal, pero sí existen implicaciones fiscales relevantes en la valuación y el costo base de los bienes heredados, así como en la eventual venta posterior de acciones o inmuebles. Este estudio no sustituye asesoría fiscal ni legal individualizada: la estructura adecuada depende del régimen societario y fiscal específico de cada empresa y familia.

5. Gobierno familiar: la variable que más pesa y menos se atiende

Si 60% de los fracasos en sucesión se originan en comunicación deficiente, entonces la intervención con mayor retorno esperado no es necesariamente legal o fiscal: es de gobierno familiar. Dos mecanismos concretos ayudan a estructurar esa comunicación antes de que se vuelva una crisis:

- **Consejo de familia.** Un espacio formal y periódico (no solo la comida de fin de año) donde se discuten expectativas, roles y reglas de incorporación de la siguiente generación al negocio o a su propiedad.
- **Consejo de administración con al menos un miembro independiente.** Introduce una perspectiva externa a las dinámicas familiares y profesionaliza la toma de decisiones, especialmente durante la transición.

Ninguno de los dos requiere una inversión significativa. Ambos requieren algo más escaso: que el fundador acepte, en vida, ceder parte del espacio de decisión que hasta ahora ha ocupado solo.

Conclusiones

La sucesión de una empresa familiar mexicana no fracasa, en la mayoría de los casos, por falta de instrumentos legales o financieros disponibles: fracasa porque nunca se tuvo la conversación con suficiente anticipación, y porque el sucesor nunca fue preparado gradualmente para el relevo.

Los instrumentos financieros (fideicomisos, seguros de vida, holdings) son necesarios pero no suficientes. La estructura de gobierno familiar y la comunicación explícita de expectativas entre

generaciones son, de acuerdo con la evidencia disponible, el factor que más determina si una empresa familiar mexicana llega a la segunda o tercera generación.

Recomendaciones

- 1 **Pon una fecha en el calendario** para la primera conversación formal de sucesión, aunque el fundador no tenga intención de retirarse pronto.
- 2 **Documenta un testamento actualizado** que cubra explícitamente las acciones de la empresa y no solo bienes personales.
- 3 **Evalúa un seguro de vida con fines de liquidez** para financiar la compra de acciones entre herederos sin descapitalizar el negocio.
- 4 **Considera una estructura de holding** si hay más de un heredero y se busca separar propiedad de operación.
- 5 **Redacta un protocolo familiar** con reglas claras de incorporación, roles y resolución de conflictos.
- 6 **Da acceso gradual al sucesor** a información financiera y decisiones operativas, años antes del relevo formal.
- 7 **Incorpora al menos una perspectiva independiente** (consejero externo) en el gobierno de la empresa durante la transición.
- 8 **Vincula el plan de sucesión con tu estrategia de inversión personal** — ver Estudio 01 de este Centro de Conocimiento.

Fuentes

- Grupo Milenio — "En México 1 de cada 6 empresas familiares llegan a tercera generación".
- BBVA México — "En riesgo, la mitad de las empresas familiares por falta de procesos de sucesión e institucionalización".
- Expansión — "Más del 50% de las empresas familiares no llegan a la siguiente generación".
- Revista Internacional de Salarios Dignos (Universidad La Salle) — "Factores de éxito y fracaso en la sucesión de empresas familiares locales: un acercamiento para México".

- PwC — Global Family Business Survey / US Family Business Survey, estadísticas de planeación de sucesión.



¿Listo para estructurar la sucesión de tu empresa?

Agenda una consulta con nuestro equipo y diseñemos, junto con tus asesores legales y fiscales, un plan de sucesión patrimonial a la medida de tu familia y tu empresa.

Agendar consulta

contacto@ffinancialadvisors.com