



LEGADO

FAMILIA + EMPRESA + COMUNIDAD

ABRIL 2025

LEGADO LIVE

Flexi: una historia de valores y
compromiso con la sociedad

PÁGINA 28



COLUMNA

Lecciones de la familia Medici para
las familias empresarias de hoy

PÁGINA 24

Branding: construcción de una marca

De la familia a la identidad, valores y legado

PÁGINA 8

EQUIPO EDITORIAL

CONTENIDOS Y EDICIÓN

María Fonseca
Diana Moreno
Dania Fernández
Patricio Santos
Servio Subiaur

COLABORADORES

Rodolfo Rubio
Eva Guerra-Leal
Marcela Ramírez-Pasillas
Juan Pablo Ventosa
Gonzalo Jiménez
Alejandra Ceccarelli
Lourdes Ocampo
María Fonseca
Dania Fernández
Jaime Martínez
Jorge Gomez
Miguel Gil
Luz Elena Orozco
Laura Zapata
Francisca Sinn
Mariana Alfaro
Justin Craig
Ana Lissette Segovia
Raymundo Acosta
Javier García

SUSCRIPCIÓN

ifem.tec.mx/membresia

INSTITUTO DE FAMILIAS EMPRESARIAS PARA MÉXICO Y LATAM

Escuela de Negocios del Tecnológico de Monterrey
+ 52 (81) 8625 6000
ifem@info.tec.mx | ifem.tec.mx

Rufino Tamayo y Eugenio Garza Lagüera,
Valle Oriente, C.P. 66269
San Pedro Garza García, N.L., México

¡ENVÍANOS TUS COMENTARIOS!

Queremos conocer tus opiniones e ideas sobre el contenido de esta publicación. Escríbenos al correo ifem@info.tec.mx



LEGADO Live es un espacio de conversación especializado en la empresa familiar, que da pie a compartir conocimiento y formación de una comunidad de aprendizaje.

NUEVOS EPISODIOS:

IVONNE MEJÍA

Microsoft México



Ep. 31 - El impacto de la tecnología en la continuidad de las empresas familiares

Ep. 32 - La toma de decisiones y las nuevas tecnologías

IGNACIO DE LA VEGA

Tecnológico de Monterrey



Ep. 33 - Liderazgo que trasciende

Ep. 34 - Emprendimiento como *mindset*

Ep. 35 - Perspectiva global

ifem.tec.mx/legadolive

El Instituto de Familias Empresarias para México y LATAM es la plataforma de formación y acompañamiento para el florecimiento de familias empresarias, mediante:

- ✓ Desarrollo de competencias y acompañamiento a la medida para el florecimiento de familias empresarias y sus empresas.
- ✓ Un ecosistema de generación y divulgación de conocimiento de vanguardia sobre familias empresarias.
- ✓ Una comunidad que inspira y potencia el desarrollo de tu familia y empresa.
- ✓ Experiencia y prestigio anclados en los diferenciadores del Tecnológico de Monterrey.

¿Te gustaría sumarte a esta causa? Puedes hacer un donativo en línea.

DONAR



bit.ly/filantropiaifem



Tecnológico
de Monterrey

Instituto de Familias
Empresarias

¡ÚNETE A NUESTRA COMUNIDAD DE FAMILIAS EMPRESARIAS!

Forma parte de este espacio creado para familias que buscan integrarse a una comunidad latinoamericana de familias empresarias con el objetivo de crecer juntos.

QUIERO UNIRME
ifem.tec.mx/membresia



**RECURSOS
DIGITALES**



**INVITACIÓN
A EVENTOS**



**DIAGNÓSTICOS
EN LÍNEA**



**ESPACIOS VIRTUALES
DE APRENDIZAJE**



**Tecnológico
de Monterrey**

**Instituto de Familias
Empresarias**



EGADE Business School
Tecnológico de Monterrey

Executive Education

En colaboración con:

**Instituto de Familias
Empresarias**



Familias Empresarias Líderes

Ensuring Generational Success.



**Un programa transformador
que impulsa el florecimiento y
continuidad de tu familia empresaria.**

Asegura el éxito y la continuidad de tu empresa con el programa ejecutivo **Familias Empresarias Líderes** de **EGADE Business School**. Este programa está diseñado para apoyar a dueños y líderes de empresas familiares en el desarrollo de estrategias para la transición generacional y la formación integral de los miembros de la familia para enfrentar los desafíos actuales y prepararse para un futuro sostenible.

Programa exclusivo para:

- Empresas familiares con más de 20 años en el mercado.
- Dos o más generaciones involucradas en la operación o la toma de decisiones.
- Empresas familiares con más de 50 colaboradores.
- Deseo de transicionar a la siguiente generación.

**Conoce las fechas y sedes
del programa:**

Contacto: elizabeth.obediente@tec.mx



Branding: construcción de una marca



MARÍA FONSECA PAREDES

Directora del Instituto de Familias Empresarias para México y LATAM del Tecnológico de Monterrey

[in@mariafonsecaparedes](#)
maria.fonseca@tec.mx

Estimada comunidad lectora.

Hemos logrado y entregado con esta edición quince números; y en esta ocasión, para nuestro dossier principal hemos elegido el tema de “*Branding*: construcción de una marca”. El tema es especialmente relevante y está vinculado por supuesto a la identidad asociada a la familia empresaria, su impacto en la sociedad, sus historias, sus valores, y sus aspiraciones de trascender múltiples generaciones.

Rodolfo Rubio nos comparte en su artículo cómo la marca familiar puede ser un factor clave para proyectar, vincular y facilitar incluso la conexión de la empresa familiar con sus distintas audiencias. Proporcionando algunas recomendaciones para construir la estrategia de marca, el autor concluye que la marca familiar no solo es una herramienta de comunicación poderosísima, sino que además, es el reflejo del alma de una familia empresaria.

A través de “El valor de las historias auténticas”, Eva Guerra nos invita a considerar la técnica de *storytelling* para hacer de la marca familiar un medio para transmitir valores y conectar generaciones, asegurando la relevancia y sostenibilidad de la marca a lo largo del tiempo.

Por último, Marcela Ramírez-Pasillas aborda el tema de la identidad familiar como elemento de la marca corporativa, las estrategias de marca en relación con la comunicación corporativa, y consideraciones a tomar en cuenta antes de decidir si se hace explícita o no la identidad de la familia en la marca.

Además de agradecer a todos y cada uno de los que hacen posible este número, aprovecho también este espacio para invitarlos a seguir construyendo juntos una comunidad de aprendizaje que celebra el saber, el saber hacer y el saber ser.

Disfruten la lectura, y no olviden compartir en familia lo que en estas páginas hemos incluido.

SUMARIO

BRANDING: CONSTRUCCIÓN DE UNA MARCA

- 08 | La marca de una familia: la voz de una misión compartida
- 11 | El valor de las historias auténticas
- 13 | La marca de mi familia empresaria es invisible: ¿Comunicar o no la identidad de la familia en la marca corporativa?



GOBIERNO Y LIDERAZGO

- 18 | Retos del liderazgo en la familia empresaria
- 20 | Familiness: ventajas competitivas de la familia empresaria
- 22 | Ellas lideran, ellas inspiran: cómo las mujeres construyen marcas auténticas

COLUMNA DE OPINIÓN

- 24 | Lecciones de la familia Medici para las familias empresarias de hoy

RESEÑA DE LIBRO

- 27 | HUG of WAR. How to lead a family business with both LOVE and LOGIC, Cathy Carroll

LEGADO LIVE

- 28 | Flexi: una historia de valores y compromiso con la sociedad

EMPRENDIMIENTO FAMILIAR

- 30 | No quiero trabajar en la empresa familiar
- 32 | La importancia de profesionalizar la gestión en las empresas familiares
- 34 | Factores críticos en la formación de nuevas generaciones de emprendedores

CULTURA INTERGENERACIONAL

- 36 | El impacto de la marca en la estrategia de las familias empresarias
- 38 | Escucha activa: un aliado silencioso para el proceso de sucesión
- 40 | Cultura intergeneracional: la gestión del conocimiento en empresas familiares

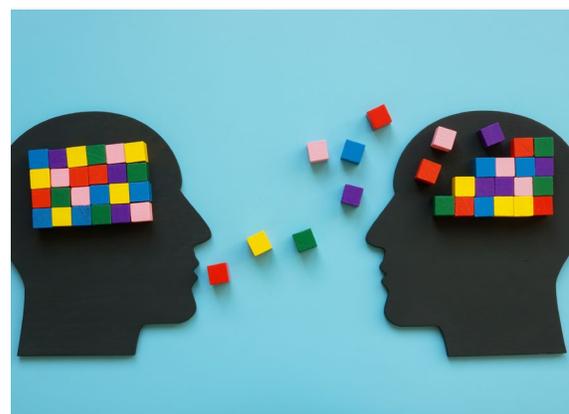
FAMILY BUSINESS FORUM LATAM

- 42 | Legado: una obra de cuatro actos

LEGADO Y PATRIMONIO

- 44 | Construcción de una marca en la empresa familiar: identidad, valores y formación de sucesores
- 46 | La evolución del legado: cómo las empresas familiares crecen sin perder su esencia
- 48 | La nueva generación de empresarios como actores clave en el desarrollo e impulso de una filantropía de tercer piso

- 50 | REFERENCIAS



POR RODOLFO RUBIO

La marca de una familia: la voz de una misión compartida

La marca de una familia es un factor clave en el desarrollo de una familia empresaria; su construcción conlleva un análisis profundo de los elementos que la constituyen y diferencian.



En el mundo de las empresas familiares, donde el legado y la continuidad son pilares fundamentales, la identidad de la familia juega un papel esencial. Más allá de los negocios, una familia empresaria es una comunidad con valores, historia y una visión que trasciende generaciones. En este contexto, la marca familiar no es solo un logotipo o un apellido, sino la representación mental de una propuesta y un sentimiento, una narrativa compartida que articula lo que la familia significa y lo que ofrece al mundo.

¿QUÉ ES UNA MARCA FAMILIAR?

En términos simples, una marca es la forma en que una empresa, institución o incluso una familia, se presenta, posiciona y es percibida por los demás. Cuando una familia empresaria puede ser descrita con claridad y ofrece una propuesta de valor distintiva, entonces estamos hablando de una marca familiar. La marca familiar proyecta, vincula y facilita la conexión con sus distintas audiencias. Desde socios estratégicos y aliados, hasta la propia familia y la comunidad en la que opera, una marca-familia bien definida es un puente que une generaciones y fortalece su impacto en el entorno.

DISEÑANDO LA MARCA FAMILIAR

Construir una marca sólida requiere intención, estrategia y un modelo conceptual. Normalmente se siguen dos pasos clave para definirla:

1. Construir el propósito de la familia empresaria

Toda familia empresaria debe formular una declaración de propósito clara, poderosa e inspiradora. Esta surge de su protocolo o manifiesto familiar y responde a la pregunta central: *¿por qué existimos como familia empresaria?*

Para ilustrar lo anterior presentamos dos ejemplos de propósitos familiares que explicitan claramente un propósito superior:

a) “Desarrollamos nuestra vocación personal, profesional y empresarial transgeneracionalmente para tener un impacto positivo en nuestra comunidad.”

b) “Convivimos, emprendemos y viajamos como familia, disfrutando y celebrando nuestro pasado, viviendo este proceso como un reto y una oportunidad de aprender y crecer juntos.”

Es evidente la utilidad de un constructo fundamental como éstos que guíe los destinos de la familia empresaria: plasma con claridad el “*qué hacemos*” (el ámbito de acción de la familia), “*cómo lo hacemos*” (su forma particular de ser y hacer) y, de manera más relevante, “*para qué lo hacemos*” (la esencia de su propósito superior). Esta explicitación de las querencias

e intencionalidad se convierte en el faro que da norte al desarrollo de la familia y su actividad empresarial.

“La marca familiar no es solo una herramienta de comunicación; es el reflejo del alma de una familia empresaria.”

2. Identificar los elementos diferenciadores de la propuesta de la familia

Cada familia tiene rasgos que la hacen única. En nuestro modelo de definición de marca-familia, identificamos la misión familiar como la esencia de su identidad, que se articula a través de pilares de comunicación y evidencias de su unicidad. La complementa una expresión de su personalidad, que explicita las “formas y modos” en que se manifiesta la familia. El resultado es algo así como una “pirámide de la marca familia” (ver ilustración) que integra estos elementos y se vuelve la guía de lo que la marca-familia hace y comunica.

Para que una marca familiar sea fuerte y relevante, debe cumplir con cinco características esenciales; debe ser:

- 1) *Decisiva*: No se puede ser todo para todos.
- 2) *Distintiva*: Debe diferenciarse de otras familias empresarias.
- 3) *Creíble*: Basada en fortalezas reales de la familia.
- 4) *Relevante*: Responde a las necesidades de sus audiencias y la familia misma.
- 5) *Inspiradora*: Invita a la acción y a la vinculación.

¿CÓMO DAR VIDA A LA MARCA FAMILIAR?

No basta con definir la marca-familia, esta debe ser vivida y proyectada en las acciones de la familia y en todo lo que esta dice y hace, facilitando una comunicación clara, alineada con los valores y acciones de la familia. Algunos ejemplos de cómo una marca familiar cobra vida incluyen:

- 1) *Divulgación del impacto de la familia en la comunidad*: le da voz y forma a las contribuciones filantrópicas y proyectos de responsabilidad social que impulsan muchas familias empresarias: se usa para “brandear”.
- 2) *Como impulso a la innovación y excelencia*: una constante búsqueda de mejorar y diferenciarse en su industria.
- 3) *Explicitación de los valores de la familia*: ayuda a tener una narrativa que permita desplegar sus valores en las empresas y en los demás ámbitos en los que la familia opera.

En este sentido, muchas familias empresarias exitosas no solo son reconocidas por sus modelos de negocio, sino por su legado y el impacto positivo que generan en su entorno.

DOS EXIGENCIAS ADICIONALES PARA LAS MARCAS EN LA ACTUALIDAD

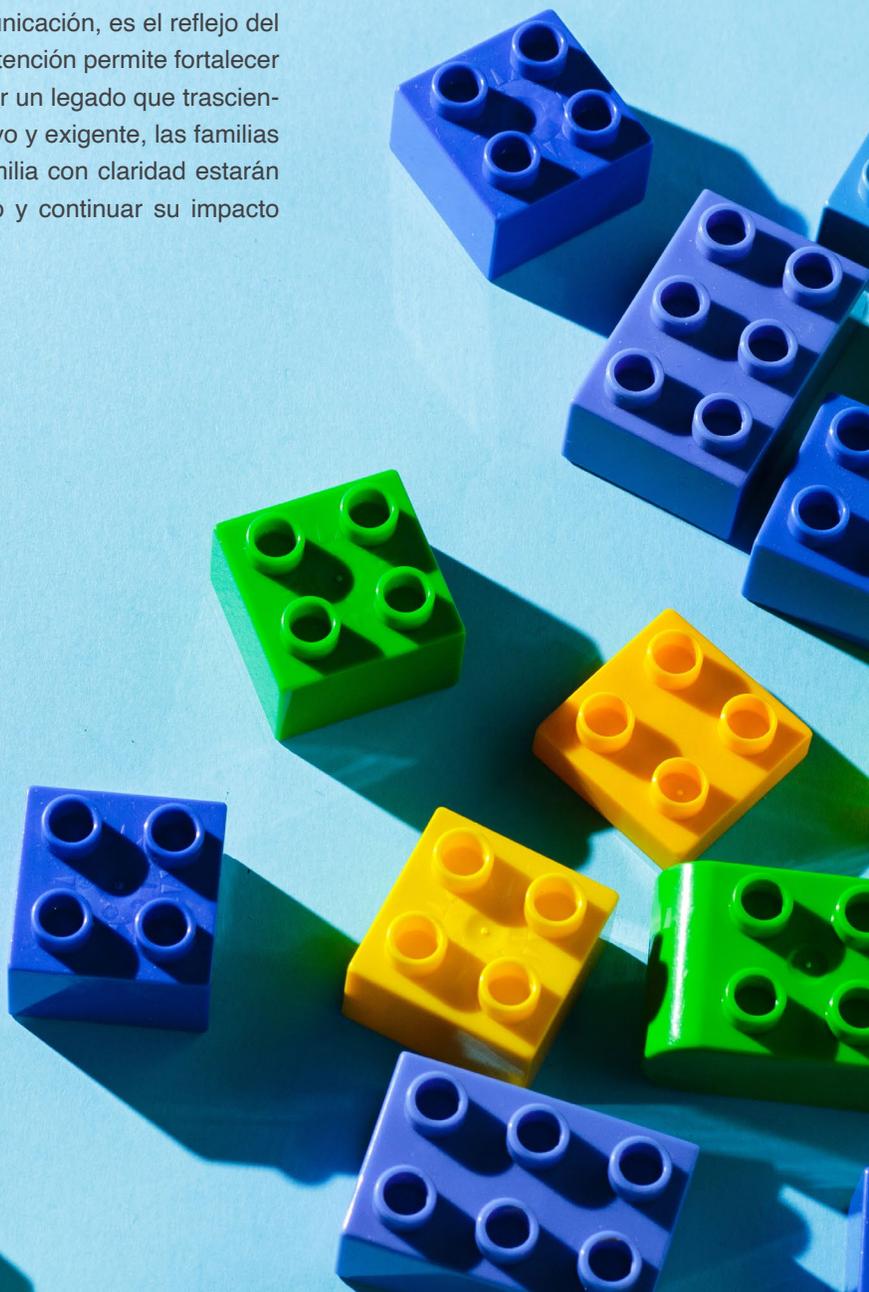
Hoy en día, cualquier marca —incluidas las familiares— enfrenta dos grandes retos. En primer lugar, está la necesidad de presentarse con autenticidad. En un mundo saturado de mensajes e imágenes, la autenticidad es clave para destacar y conectar. Una marca familiar debe sonar, sentirse real y propia de la familia, lo que además le facilitará ser coherente entre lo que dice y lo que hace. El segundo reto es lograr articular y convertir en propuesta su propósito y preocupación por el mundo. Las audiencias valoran cada vez más a las marcas que tienen un propósito claro y que contribuyen al bienestar social y ambiental.

La marca familiar no es solo una herramienta de comunicación, es el reflejo del alma de una familia empresaria. Diseñarla y vivirla con intención permite fortalecer su identidad familiar, generar cohesión interna y proyectar un legado que trascienda generaciones. En un entorno cada vez más competitivo y exigente, las familias empresarias que logren definir y gestionar su marca-familia con claridad estarán mejor preparadas para enfrentar los desafíos del futuro y continuar su impacto positivo en el mundo.

SOBRE EL AUTOR

Rodolfo Rubio es Consultor en Gobierno de Familias Empresarias con un enfoque estratégico de transformación y que aplica principios de comunicación y *marketing*.

rodolfo.rubio@limeconsulting.mx



POR EVA GUERRA-LEAL

El valor de las historias auténticas

La marca de las empresas familiares refleja su historia, sus valores y su propósito; a través del *storytelling* es posible fortalecer su identidad y construir lazos sólidos con los consumidores.



El *branding* o marca en las empresas familiares va más allá de la simple promoción de productos o servicios. En este contexto, las historias auténticas se convierten en un factor clave para crear una identidad única que refleje los valores y la esencia de la familia detrás de la empresa. Este tipo de narrativas permiten a las marcas generar confianza, lealtad y una conexión emocional con sus diferentes públicos.

LA AUTENTICIDAD COMO PILAR DE LA MARCA FAMILIAR

Para construir una marca sólida la autenticidad es clave, especialmente en las empresas familiares. Los valores provienen de la historia y cultura de la familia fundadora, y se requiere reflejar esos valores en la marca. Las historias familiares, cuando son contadas de manera genuina, pueden transmitir la tradición, los desafíos y logros de generaciones pasadas, lo que permite conectar con un propósito más profundo.

A través de su historia, la empresa no solo comunica lo que ha hecho, sino por qué lo hace, creando una relación más estrecha con los consumidores. La honestidad en las historias familiares crea vínculos genuinos, esenciales para la percepción de la marca como ética y confiable.

STORYTELLING, HERRAMIENTA EN LA CONSTRUCCIÓN DE MARCA FAMILIAR

El *storytelling* es una herramienta poderosa para construir una marca familiar auténtica. A través de esta técnica, las empresas familiares pueden contar su historia de manera estructurada, incorporando elementos clave que hacen una narrativa eficaz. Estos elementos

incluyen al héroe, la misión y los valores.

El “héroe” o “heroína” —en el contexto de una empresa familiar— puede ser el fundador, la familia misma o incluso los empleados que han jugado un papel crucial en su evolución. Este personaje central representa los ideales de la empresa, su resiliencia y el impulso para superar obstáculos. El héroe aporta una dimensión humana a la marca, permitiendo que los consumidores se identifiquen con la historia de lucha, sacrificio y éxito.

Toda buena historia tiene una “misión o propósito”. Contar la misión de forma clara y coherente permite a los consumidores entender el propósito detrás de la marca, no solo lo que vende, sino el por qué lo hace. Esta misión crea un vínculo emocional con el público, haciendo que la marca sea más que un producto o servicio.

Los “valores” son el núcleo de cualquier historia auténtica. En una empresa familiar, los valores familiares son los cimientos sobre los que se construye la marca. Al integrar estos valores en la narrativa, las empresas pueden demostrar cómo sus principios guían cada aspecto de su negocio, desde la relación con los empleados hasta la calidad de sus productos y servicios. La autenticidad en los valores fortalece la conexión con los consumidores, quienes buscan marcas alineadas con sus propias creencias.

Una narrativa bien estructurada, que integre estos tres elementos, ayuda a humanizar la marca, permitiendo a los consumidores ver más allá del producto y conectar con la misión y valores detrás de ella.

EL IMPACTO EN LA LEALTAD Y PERCEPCIÓN DEL CONSUMIDOR

Al integrar historias genuinas sobre

los orígenes, valores y legado familiar, las empresas no solo crean una identidad sólida, sino que también generan relaciones de confianza y lealtad. Al compartir su narrativa, las marcas no solo comunican lo que venden, sino también el por qué lo hacen. Este enfoque transforma la marca en algo más personal, lo que hace que los consumidores se sientan parte de la historia.

A través del *storytelling*, la marca se convierte en un medio para transmitir valores y conectar generaciones, asegurando la relevancia y sostenibilidad de la marca a lo largo del tiempo. Diversos estudios han demostrado que los consumidores están dispuestos a pagar más por productos de marcas que perciben como auténticas. Además, la lealtad construida a través de una historia bien contada no solo aumenta las ventas, sino que también fomenta una relación duradera con el cliente. Las marcas familiares que comparten sus principios y su trayectoria fortalecen su presencia en el mercado y logran diferenciarse en un entorno cada vez más competitivo.

SOBRE LA AUTORA

Eva Guerra-Leal es Decana Académica Asociada en EGADE Business School, Tecnológico de Monterrey.

guerra_eva@tec.mx

POR MARCELA RAMÍREZ-PASILLAS

La marca de mi familia empresaria es invisible: ¿Comunicar o no la identidad de la familia en la marca corporativa?

La identidad de la familia influye y afecta a la marca corporativa en distintas instancias; por ello, es de suma relevancia evaluar la forma en que se maneja la relación entre estas y las incidencias que puedan generarse dentro de la empresa.



Las familias empresarias enfrentan un dilema cuando se trata de su estrategia de marca: ¿deben revelar su identidad familiar a través de la marca corporativa o mantenerla privada? Esta decisión no es trivial.

Las familias pueden evaluar cuidadosamente si la visibilidad de su identidad fortalecería o afectaría la percepción pública de la empresa. La identidad de la familia empresaria va de la mano con la reputación, mientras que la marca corporativa tiene que ver con el posicionamiento de su portafolio o empresa en el mercado (Blombäck y Ramírez-Pasillas, 2012). Por lo tanto, vincular la identidad familiar con la marca corporativa implica realizar un análisis detallado, el cual debe ser discutido en los órganos de gobierno corporativo y, en muchos casos, en el consejo familiar.

Las familias empresarias adoptan diferentes estrategias de marca. Por ejemplo, la investigación de Micelotta y Ranyard (2011) identifica tres estrategias clave de marca utilizadas por las familias empresarias, cada una con un enfoque distinto en la comunicación corporativa.

1) *Estrategia de preservación de la familia:* Aquí, la identidad de la familia está claramente vinculada con la marca, promoviendo su legado y valores familiares.

2) *Estrategia de enriquecimiento de la familia:* En esta estrategia, la familia se ve como un activo clave en el crecimiento y expansión de la empresa, y la marca refleja su participación activa en el negocio.

3) *Estrategia de subordinación de la familia:* En esta estrategia, la familia y la empresa están separadas, lo que significa que la identidad de la familia se mantiene oculta o minimizada en la comunicación externa, permitiendo que la marca se enfoque más en la empresa que en la familia detrás de ella.

Sin embargo, al evaluar si vincular la identidad de mi familia a la marca corporativa, hay cuatro consideraciones clave: la familia, el legado de la familia empresaria, los canales de comunicación y la seguridad de la familia (Binz Astrachan et al., 2019; Botero 2014).

CONSIDERACIONES DE LA FAMILIA

Al decidir sobre la estrategia de marca corporativa, las familias empresarias deben considerar si desean resaltar su identidad en el portafolio de negocios. Esto involucra preguntas como: ¿queremos que la gente sepa que la empresa es de propiedad familiar? ¿Queremos que la gente sepa si los miembros de la familia están involucrados en la operación diaria? Además, pueden considerar si desean compartir la

historia de su familia empresaria, destacando cuántas generaciones han estado involucradas en el negocio. En última instancia, la familia debe reflexionar si utilizar su identidad como una herramienta les ayudará a construir una imagen positiva que fortalezca la relación con sus comunidades.

CONSIDERACIONES DEL LEGADO DE LA FAMILIA EN LA MARCA CORPORATIVA

Vincular la marca corporativa al legado de la familia empresaria tiene el potencial de generar confianza y lealtad tanto interna como externamente. Un legado profundamente vinculado con la marca corporativa puede mejorar la reputación de la empresa, siempre y cuando la administración de la empresa sea ética y socialmente responsable. Esto involucra preguntas como: ¿Queremos que la gente conozca la historia de la familia empresaria? ¿Qué aspectos claves de nuestra historia deseamos que la gente sepa? Incorporar la historia, los valores y los logros de la familia dentro de la narrativa de la marca puede reforzar la autenticidad y el sentido de continuidad que muchos consumidores buscan en las marcas.

“La familia debe reflexionar si utilizar su identidad como una herramienta les ayudará a construir una imagen positiva que fortalezca la relación con sus comunidades.”

CONSIDERACIONES DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN

Las familias empresarias tienen a su disposición varios canales para comunicar su marca familiar interna y externamente. Uno de los más utilizados (aunque menos discutido) es el diálogo directo con los grupos de interés. Este canal permite establecer relaciones personales y profesionales, compartiendo la historia y los valores familiares de una manera auténtica.

El sitio de Internet de la empresa también juega un papel clave, permitiendo que la familia disponga de una plataforma para comunicar de manera pública su identidad y valores. Además, las redes sociales se están utilizando cada vez más para compartir aspectos como los valores familiares o los proyectos sociales y medioambientales que apoyan.

Otro canal relevante es el prospecto de inversión, que

puede incluir información sobre la familia empresaria, lo cual es especialmente útil cuando la empresa busca atraer nuevos inversionistas. A través de este documento, la familia puede establecer una conexión auténtica con los posibles inversores, presentándose como una familia empresaria de largo plazo con una fuerte tradición familiar.

CONSIDERACIONES DE SEGURIDAD DE LA FAMILIA

Es importante tener en cuenta que la privacidad de la familia empresaria también juega un papel clave en la decisión de la construcción de la marca corporativa (Botero, 2014). Esta consideración involucra preguntas como: ¿cómo garantizamos que la comunicación y visibilidad nos beneficie? En ciertos contextos geográficos, la seguridad y

el bienestar de la familia pueden verse comprometidos si se divulga demasiada información sobre ellos. Por ello, la decisión de comunicar la identidad familiar debe equilibrar los beneficios de la visibilidad con la necesidad de mantener la privacidad y seguridad de la familia.

ENTONCES, ¿COMUNICAR O NO MI MARCA DE FAMILIA EMPRESARIA?

El desafío para las familias empresarias es encontrar un equilibrio entre compartir su historia y valores, y proteger su identidad y privacidad, transitando de la invisibilidad a la visibilidad de manera estratégica. Al final, la clave está en cómo se elige comunicar la identidad de la familia. Dos preguntas que pueden servir para iniciar una conversación en la familia son: ¿es mi marca una

marca pública que refleja la tradición y los valores familiares, o una marca más reservada que se enfoca en el desempeño y la operación de la empresa? La respuesta a estas preguntas dependerá de las características y objetivos a largo plazo de la familia empresaria.

*Véase referencias [1. Ramírez-Pasillas] pág. 50

SOBRE LA AUTORA

Marcela Ramírez-Pasillas es Directora Académica del Instituto de Familias Empresarias para México y LATAM, Tecnológico de Monterrey
m.ramirezpasillas@tec.mx



GLOBAL FAMILY BUSINESS SUMMIT



EVOLUTION & REVOLUTION: TRANSFORMATION, TRANSITION & TRUST

MAY 14-16, 2025 – MONTERREY, MEXICO

The **STEP Project Global Consortium** and **Tecnológico de Monterrey** welcomes the family business community of scholars, family owners, now- and next-gen members, and practitioners to **congregate, connect, and contribute.**



JUSTIN CRAIG

Tec de Monterrey, Bond
University & Kellogg School
of Management

**JOSÉ ANTONIO
FERNÁNDEZ CARBAJAL**

FEMSA

MARÍA FONSECA

Instituto de Familias
Empresarias para México y
LATAM, Tec de Monterrey

More keynote speakers to be revealed soon!

CONTENT PARTNERS:



METALSA

Viakable

PLATINUM SPONSOR:



PROGRAM OVERVIEW

8:00	Registration 08:30 - 17:00 h	Keynote: TBC 08:00 - 09:00 h	Keynote: "Without Trust, There is No Transformation nor Revolution" Justin Craig - Distinguished Professor of Tecnológico de Monterrey 08:00 - 09:00 h
9:00	Parallel visits to family businesses 09:00 - 13:00 h	Academic Parallel Sessions 1 09:05 - 10:25 h	Academic Parallel Sessions 4 09:05 - 10:25 h
10:00		Coffee Break 10:30 - 10:50 h	Coffee Break 10:30 - 10:50 h
11:00		Practitioner Panel Sessions 1 10:55 - 11:55 h	Practitioner Panel Sessions 3 10:55 - 11:55 h
12:00	Free-time 13:00 - 17:00 h	Academic Parallel Sessions 2 12:00 - 13:20 h	Academic Parallel Sessions 5 12:00 - 13:20 h
13:00		Lunch 13:25 - 14:45 h	Lunch 13:25 - 14:45 h
14:00		Practitioner Panel Sessions 2 14:50 - 15:50 h	Practitioner Panel Sessions 4 14:50 - 15:50 h
15:00	Keynote: Grupo FEMSA "Evolving Families, Trusting Generations and Transformative Businesses" 17:00 - 18:00 h	Coffee Break 15:55 - 16:15 h	Coffee Break 15:55 - 16:15 h
16:00		Academic Parallel Sessions 3 16:20 - 17:40 h	Plenary Session: "Building a Commissioned Research Ecosystem for Transformation and Impact: Bridging Academia, Industry, and Policy" Luis Felipe Cisneros, HEC 16:20 - 17:20 h
17:00		Transformative Recap of Day 2 17:45 - 18:00 h	Academic Parallel Sessions 6 17:25 - 18:15 h
18:00	Campus visit Welcome Cocktail 18:10 - 22:00 h	Gala Dinner 18:05 - 22:00 h	Sightseeing: Barrio Antiguo 18:20 - 22:00 h
22:00			

Register at: spgcfb.org

ORGANIZED BY:

POR JUAN PABLO VENTOSA

Retos del liderazgo en la familia empresaria

La cultura y el liderazgo son claves en la empresa familiar, por lo cual, es necesario llevar la medición de su desempeño para garantizar sostenibilidad y dar lugar a la continuidad de la empresa.

Más allá de los retos perennes de la familia empresaria, como la sucesión o la disociación del binomio empresa y familia, los Consejos de administración deberían prestar atención a temas tan cruciales como la cultura organizacional, el talento clave y el liderazgo.

Si bien, la estrategia define lo que nos permitirá alcanzar lo que nos hemos propuesto, ya sea en la visión o en el propósito, es la cultura organizacional la que determinará cómo lograrlo de manera sustentable. La cultura define el cómo: cómo queremos que se haga aquello que nos permitirá lograr lo que nos hemos propuesto, cómo nos comportamos cuando nadie nos ve, cuando el jefe no está en la oficina. La cultura refleja el comportamiento diario de los directivos.

Por lo tanto, es necesario definir y gestionar la cultura requerida. No cualquier cultura organizacional, sino aquella que nos permitirá contribuir al éxito de la estrategia y a lograr lo que nos propusimos, de manera sustentable, ya sea en términos de la misión, la visión y/o el propósito. Si la cultura es el reflejo del comportamiento diario de sus directivos, es lógico que dediquemos tiempo y esfuerzo en definir la cultura de liderazgo requerida y, en consecuencia, exigirla.

Necesitamos definir y desarrollar un perfil de líder, un estilo único, una cultura de liderazgo homogénea, que garantice conductas y comportamientos determinados y que evite, por ejemplo, que el éxito profesional de alto potencial dependa del azar, en función del jefe que le toque. Pensará el lector, ¿y cómo puede ser un estilo único si las conductas esperadas de un lí-

der son distintas para cada nivel directivo? Pues generando un código de excelencia directiva, un perfil de líder debidamente alineado, para cada uno de los niveles y con independencia de si son o no miembros de la familia empresaria. Adecuando aquellos comportamientos y conductas requeridas en cada caso, con independencia del apellido de quien se trate.

Este ejercicio nos permitirá definir lo que entendemos por la calidad directiva y nos abrirá las puertas para diseñar un sistema de gestión del liderazgo. Consideraremos, pues, la calidad directiva como un KPI que nos permita gestionarlo. Un KPI al que denominamos *ICL* o *índice de calidad de liderazgo*.

No se trata de física cuántica, sino de sentido común. Para

gestionar la calidad directiva necesitamos más que simplemente apostar por el desarrollo. ¿Cómo desarrollar el liderazgo de manera eficiente sin contar con un perfil alineado con la estrategia? Daño no nos hará, pero su efectividad será limitada, similar a varios de los casos que recuerdo de la parábola del sembrador.

El liderazgo se traduce en resultados, pero, ¿de qué tipo? Naturalmente, en resultados de negocio y desempeño esperado. Sin embargo, la manera en que se

consiguen los resultados es crítica y condiciona su sustentabilidad y, en consecuencia, la continuidad de la empresa. Los resultados son logrados por el talento, el equipo humano que le hemos confiado a cada directivo. El líder es el director técnico de un equipo de fútbol al que no le pedimos que marque él mismo los goles, sino que le exigimos que lleve al mejor nivel de rendimiento y resultados al equipo de personas que

“Si la cultura es el reflejo del comportamiento diario de sus directivos, es lógico que dediquemos tiempo y esfuerzo en definir la cultura de liderazgo requerida y, en consecuencia, exigirla.”

le hemos confiado. Y me dirá, querido lector, que eso es una obviedad. Ya sabemos que el principal activo de la empresa son sus personas y es por ello por lo que el bono de nuestros directivos se determina principalmente por los resultados de negocio, ¡sin tener en cuenta la gestión de colaboradores que le hemos confiado!

Necesitamos partir de la situación deseada, del código de excelencia directiva y de un KPI, como el ICL, que nos permita medir esa calidad directiva y su ajuste a la cultura de liderazgo deseada por la organización. El ICL es un algoritmo, una fórmula compuesta por diferentes variables, métricas de recursos humanos que reflejan los resultados en la gestión de colaboradores, ponderadas en función de la importancia que consideremos. Un KPI que nos permitirá asignar una puntuación a cada líder y que, en consecuencia, dará respuesta a preguntas como las siguientes: ¿Quiénes son nuestros mejores líderes? ¿Tenemos un ranking de clientes y no disponemos de uno de líderes? ¿Ganamos o perdemos año con año densidad de talento directivo? ¿Contamos con la cantidad y calidad del liderazgo suficiente como para superar los retos que se derivan de

la estrategia? ¿A quién condicionar su promoción con independencia de si son o no miembros de la familia empresaria?

No se trata de cambiar la cultura organizacional, sino de honrar la cultura que ha hecho posible el éxito de la empresa familiar alineándola con los valores y la estrategia, siendo consecuentes con la creencia de que quien logra los resultados son las personas y que la manera en que gestionemos a nuestros colaboradores determinará el éxito de la organización. Hay que evaluar el desempeño de nuestros líderes tanto por resultados de negocio como por la gestión de los colaboradores.

SOBRE EL AUTOR

Juan Pablo Ventosa es Profesor de EGADE Business School del Tecnológico de Monterrey y socio fundador en Human Performance.

ventosa.juanpablo@hpsconsultores.com



POR GONZALO JIMÉNEZ & ALEJANDRA CECCARELLI

Familiness: ventajas competitivas de la familia empresaria

La “familiness” define cómo una empresa familiar moviliza sus recursos únicos e intangibles para impactar en su sostenibilidad. Una “familiness” constructiva se refleja en una cultura empresarial con valores comunes.



Aceptar que vivimos en mundos interpretativos nos abre la posibilidad de cuestionar cómo pensamos e interactuamos con nuestro entorno. ¿Qué es la realidad? Se concibe como un conjunto de creencias lógicas y modelos mentales dinámicos y diversos que construimos mediante la generación y transferencia de conocimientos. ¿Cómo integramos esa realidad en el contexto de la familia empresaria? Cada familia puede identificarse como un sistema de interacciones con una identidad única, una manera propia de ser, interpretar e interactuar con la realidad.

En 1999, Timothy Habbershon, Ian MacMillan y Mary Williams introdujeron el concepto de “familiness” o “factor f”, que describe la capacidad de una familia empresaria para crear valor desde su identidad, movilizándolo sus recursos distintivos. Por ello, afirmo que la familia empresaria es una fuente única de recursos estratégicos que aporta tanto a la empresa como a la familia, constituyéndose como un activo dinámico, especial y vital. Este concepto aplicado ha demostrado su inmenso valor y, en nuestros treinta años trabajando con empresas familiares, lo hemos utilizado como herramienta al servicio de los recursos estratégicos de las familias empresarias.

“Familiness” representa un repertorio de recursos idiosincráticos e intangibles únicos que aportan influencias y fuerzas especiales derivadas de la riqueza socioemocional de la familia, potenciando sus negocios.

Toda familia empresaria debe tomar conciencia de cómo concibe el mundo y a sí misma, promoviendo la socialización y el incremento sistemático del conocimiento entre sus miembros. Es fundamental potenciar aquellos valores, criterios y lógicas que forjan su identidad y que les permiten resolver y tomar decisiones de manera coherente con su sello familiar.

Identificar, gestionar, nutrir y aprovechar los recursos estratégicos derivados de su identidad familiar debe ser una prioridad para los líderes de una familia empresaria. Esta naturaleza familiar influye de tal manera que determina si la “familiness” tiene un carácter constructivo (“f+”), restrictivo (“f-”) o neutral (“f0”) sobre la empresa familiar.

Una “familiness” constructiva se manifiesta en una visión compartida del futuro, educación en temá-

ticas de empresas familiares y una cultura empresarial basada en valores claros y compartidos. Por otro lado, una “familiness” restrictiva puede evidenciarse en prácticas como el nepotismo irracional que obstaculiza la profesionalización, conflictos familiares que afectan la toma de decisiones y la falta de planificación sucesoria adecuada.

El compromiso emocional y la acción conjunta para asegurar la continuidad del proyecto empresarial en futuras generaciones son indicadores clave de la “familiness” en una familia empresaria. Una “familiness” positiva (“f+”) fomenta una visión a largo plazo y una cultura de trabajo basada en la confianza y la equidad. En contraste, una “familiness” negativa (“f-”) puede conducir a debilidades en la gestión y liderazgo, afectando negativamente la gobernanza de la empresa.

A continuación, se representa la reflexión sobre la “familiness” de una familia empresaria, donde en color rojo y hacia la izquierda, se identifican las desventajas competitivas que, de sostenerse en el tiempo se comportan como restricción sobre su performance y; en su opuesto, hacia la derecha y de color verde las que afectan a la familia empresaria de una manera distintiva como una ventaja competitiva.

Familiness restrictiva (f-) < * > Familiness constructiva (f+)
f0

Es esencial que los líderes de las familias empresarias identifiquen, gestionen y potencien los recursos estratégicos derivados de su identidad familiar para garantizar el éxito y la sostenibilidad de sus empresas.

Cuando se trabaja con y para la “familiness” —incluyéndola como un objetivo de gobernanza— las acciones se orientarán a atraer y desarrollar recursos que se desplieguen como ventajas competitivas que crean valor y que incluso logran instalarse como ventajas corporativas.

SOBRE LOS AUTORES

Gonzalo Jiménez es Fundador y CEO de Proteus | **Alejandra Ceccarelli** es Consultora *senior* de Proteus
gjimenez@proteus.cl

POR LOURDES OCAMPO

Ellas lideran, ellas inspiran: cómo las mujeres construyen marcas auténticas

Las mujeres desempeñan funciones clave dentro de las empresas familiares; ellas han sido responsables del desarrollo, crecimiento y establecimiento de las empresas, impulsando iniciativas que integran valores y dan lugar a la autenticidad.

A diferencia de otras estructuras empresariales, donde la estrategia de marca puede desvincularse de la identidad de la organización, en la empresa familiar el prestigio y la reputación dependen de la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace. Esta conexión ha sido fortalecida por el liderazgo de mujeres que, con una visión integral y orientada al largo plazo, han transformado la manera en que las empresas comunican su esencia y generan valor para sus clientes y comunidades. En el presente artículo revisaremos la trayectoria de tres líderes mexicanas que han marcado una diferencia en sus respectivas industrias, consolidando marcas auténticas y exitosas a través de su enfoque innovador y su compromiso con la tradición.

Eva María Garza Lagüera Gonda, quien ha sido una figura fundamental en FEMSA, es un claro ejemplo de cómo un liderazgo centrado en valores puede consolidar una marca con principios profundamente arraigados. Su influencia no solo ha fortalecido la cultura organizacional de la compañía, sino que ha llevado a FEMSA a consolidarse como un referente en responsabilidad social y sostenibilidad. La congruencia entre sus iniciativas de impacto social y su posicionamiento como una empresa comprometida con el desarrollo de las comunidades donde opera refuerza la autenticidad de su marca.

Otro caso significativo es el de Carmen Villarreal Treviño, quien desde 1997 ha llevado las riendas de Tequila San Matías, una de las casas tequileras más emblemáticas de México. Su visión estratégica y su firme compromiso con la tradición han sido clave para enfrentar los retos de una industria

en constante transformación. Bajo su liderazgo, la marca no solo ha fortalecido su presencia en el mercado internacional, sino que también ha reafirmado su identidad mexicana con orgullo. Con una gestión centrada en el bienestar de sus colaboradores y en la promoción de prácticas laborales dignas, Carmen ha demostrado que el liderazgo femenino no solo impulsa el crecimiento empresarial, sino que también preserva la esencia y autenticidad de las grandes familias empresarias.

Asimismo, Susana Coppel ha desempeñado un rol clave en Grupo Coppel, contribuyendo en la consolidación de la empresa como una de las marcas más reconocidas en el sector de *retail*. Su liderazgo ha sido determinante para mantener la cercanía con los clientes y reforzar el compromiso social de la empresa, priorizando estrategias de inclusión financiera y responsabilidad corporativa. La expansión y modernización de Coppel, sin perder su esencia familiar, es un claro ejemplo del impacto del liderazgo femenino en la evolución de marcas auténticas y resilientes.

Afortunadamente, en México es cada vez más común encontrar mujeres al frente de empresas, liderando con visión y compromiso la evolución de sus negocios. Su presencia en la toma de decisiones no solo aporta nuevas perspectivas, sino que también fortalece la identidad y el legado de las compañías que encabezan. Las mujeres en la empresa familiar han demostrado que la construcción de una marca fuerte no se basa únicamente en estrategias de mercadotecnia, sino en una cultura organizacional que refleje con coherencia los valores y el propósito de la compañía. Su liderazgo se distingue



por la capacidad de generar confianza y construir relaciones de largo plazo con clientes, colaboradores y grupos de interés.

Desde la inclusión de prácticas sostenibles hasta la promoción de la equidad de género dentro de la organización, las mujeres líderes han integrado la responsabilidad social como un pilar fundamental de sus marcas. Este enfoque no solo fortalece la reputación de la empresa, sino que también responde a las expectativas de los consumidores actuales, quienes buscan marcas con valores auténticos y compromiso real con el bienestar social.

Conocer y visibilizar el trabajo de tantas mujeres que lideran sus emprendimientos familiares día a día es fundamental para generar nuevos referentes de inspiración. Sus valores, sus historias y su capacidad para transformar la realidad empresarial pueden convertirse en modelos a seguir para las jóvenes que hoy están definiendo sus sueños. La representación importa y, al destacar estos liderazgos, ampliamos el horizonte de posibilidades para las futuras generaciones de emprendedoras y empresarias.

Las marcas más poderosas no solo cuentan historias, las viven. En palabras de Bill George: “El liderazgo auténtico surge de la propia vida. No se trata de imitar a alguien más, sino de descubrir quién eres y convertirte en esa persona con mayor profundidad...” Las mujeres en las familias empresarias definitivamente están liderando ese cambio.

“Desde la inclusión de prácticas sostenibles hasta la promoción de la equidad de género dentro de la organización, las mujeres líderes han integrado la responsabilidad social como un pilar fundamental de sus marcas.”

SOBRE LA AUTORA

Lourdes Ocampo es Profesora del Departamento de Gestión y Liderazgo de la Escuela de Negocios del Tecnológico de Monterrey.

locampo@tec.mx

POR JAIME MARTÍNEZ

Lecciones de la familia Medici para las familias empresarias de hoy



Jaime Martínez es Consejero independiente e instructor en Educación Ejecutiva del Tecnológico de Monterrey

jaime.martinez@tec.mx

Si hay una familia que encarna el poder, la astucia y la longevidad empresarial, es la familia Medici de Florencia, Italia. Su influencia moldeó el Renacimiento, financió a artistas como Miguel Ángel y Leonardo da Vinci, y sentó las bases de la banca moderna.

Pero su legado no solo reside en el arte y la política, sino también en su capacidad para manejar los retos de una empresa familiar a lo largo de generaciones.

Para las familias empresarias de hoy, los Medici ofrecen lecciones de estrategia, liderazgo y adaptabilidad. Aquí algunas de las más relevantes.

1. LA DIVERSIFICACIÓN COMO ESCUDO Y MOTOR DEL CRECIMIENTO

Los Medici comenzaron como banqueros, pero rápidamente entendieron que no debían depender de una sola fuente de riqueza. Expandieron sus intereses a la manufactura de textiles, la explotación minera, el comercio internacional y la política. Su banco financiaba a papas y reyes, pero también invertía en la economía de su ciudad, Florencia.

En el mundo actual, las familias empresarias suelen concentrarse en el negocio que les dio origen, pero esto puede ser riesgoso. La globalización, la disrupción tecnológica y las crisis económicas pueden volver obsoletas incluso a las empresas más sólidas. La diversificación, ya sea en nuevas industrias o a través de la inversión en tecnologías emergentes operando, —por ejemplo, desde un family office—, protege el legado familiar y abre nuevas oportunidades de crecimiento.

Por esta buena razón es que el Instituto de Familias Empresarias para México y LATAM (IFEM) se aboca a las familias y no meramente a esta o aquella empresa familiar.

2. EL PODER DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Los Medici no solo dominaron la banca, sino también supieron rodearse de aliados poderosos. A través de matrimonios estratégicos, relaciones con la Iglesia y acuerdos con casas reales de la época, lograron influencia y estabilidad. Sus conexiones con el papado les permitieron convertirse en banqueros de la Iglesia, asegurando un flujo constante de recursos y protección política.

Hoy, la clave para la supervivencia de las empresas familiares radica en la capacidad de tejer redes estratégicas. Esto implica formar alianzas con otras empresas, con universidades e institutos —como el IFEM—, con inversores y hasta entidades gubernamentales que permitan acceso a capital, mercados y protección frente a crisis. En un mundo hiperconectado, una familia empresaria no puede operar en aislamiento; su capacidad de influir y colaborar con otros actores del ecosistema empresarial y social determinará su futuro.

3. RENOVARSE O MORIR: EL LEGADO NO ES ESTÁTICO

Uno de los errores más comunes en las familias empresarias es asumir que el legado es intocable. Los Medici entendieron que el poder y la influencia no se heredaban sin más, sino que debían reinventarse constantemente. Cosme de Medici, el primer verdadero patriarca de la familia, sentó las bases financieras, mientras que su nieto, Lorenzo “el Magnífico”, consolidó el poder a través del mecenazgo de artistas y científicos de la época, y Cósimo I, medio siglo después, transformó a los Medici en una dinastía aristocrática —un actor geopolítico, como diríamos hoy— adaptándose a los tiempos.

Para las empresas familiares modernas esto implica dos cosas: por un lado, preparar a las siguientes generaciones no solo con herencias, sino con formación en liderazgo, innovación y gestión. Por otro, se debe estar dispuesto a cambiar el modelo de negocio cuando el entorno lo requiera.

La “herencia empresarial” debe ser una plataforma y no un yugo.

4. EL RIESGO DE PERDER LA CULTURA DEL ESFUERZO

Las familias empresarias enfrentan siempre un riesgo conocido: que las nuevas generaciones pierdan la ética de trabajo y la prudencia que construyeron su fortuna. La historia de los Medici ilustra también este riesgo. Si bien las primeras generaciones de los Medici fueron prudentes con su estilo de vida y nivel de gasto personal, ya con Lorenzo comenzó una era de gastos excesivos. Su hijo, Piero “el Fatuo”, dilapidó el legado y perdió Florencia.

Las familias empresarias deben inculcar a sus herederos que la riqueza no es eterna. Estrategias como la formación externa (en este caso, en Escuelas de Negocios), el ejemplo personal de la prudencia económica, la meritocracia dentro de la empresa, y la inclusión de profesionales independientes pueden evitar la decadencia. Sin estos principios, la fortuna familiar se pierde en un ciclo predecible: del trabajo al esplendor, del esplendor al derroche, y del derroche al declive.

Los Medici gobernaron Florencia durante siglos no porque fueran invencibles, sino porque supieron moverse con inteligencia en tiempos inciertos. Se diversificaron, forjaron alianzas y se reinventaron cuando fue necesario. Su éxito ofrece valiosas lecciones para las familias empresarias, así como su eventual declive enseña sobre el peligro del derroche y la inmadurez en generaciones posteriores.

Hoy, las familias empresarias que logren integrar estas lecciones en su ADN tendrán más posibilidades de pasar a los libros de historia como un ejemplo a seguir.



Tecnológico
de Monterrey

Instituto de Familias
Empresarias

FAMILY BUSINESS FORUM LATAM 2025

SAVE THE DATE

2 y 3 de octubre

Monterrey, México

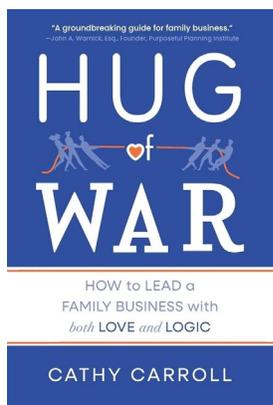


ifem.tec.mx/familyforum

POR MARÍA FONSECA

HUG of WAR. How to lead a family business with both LOVE and LOGIC, Cathy Carroll

Uno de los principales retos de las familias empresarias tiene que ver con la capacidad de manejar lógicas aparentemente opuestas. Por ejemplo, elegir entre las necesidades de la familia y las de la empresa, inclinarse por mayor liquidez en lugar de invertir en nuevas oportunidades de crecimiento de la empresa, decidir con criterios de rentabilidad del negocio y no por impacto en el largo plazo. Para cada uno de estos dilemas, paradojas o polaridades, la complejidad radica pues en que se deberá elegir entre dos respuestas correctas que en principio parecen estar en conflicto directo. El arte de manejar las polaridades es para los miembros de una familia empresaria, un elemento esencial para su éxito en la continuidad.



Este libro que ahora recomiendo verdaderamente ofrece una diversidad de situaciones que ilustran cómo se experimentan las polaridades en las familias empresarias. La autora comparte casos y experiencias que conectan con el lector de manera inmediata, ya sea por identificación de la situación en carne propia, o por el asombro de algo que parece lejano, pero al mismo tiempo cercano.

El título mismo “Hug of War” es muy metafórico y de alguna manera representa la polaridad central con la que los líderes de las empresas familiares se enfrentan. Hug representa el mindset de familia, impulsado primordialmente por el amor; mientras que War representa el mindset de empresa, impulsado por la lógica de los negocios. El título también hace alusión al “estira y afloja” que sienten los líderes por tener que operar simultáneamente con ambos mindsets en la empresa familiar.

El libro está organizado de la siguiente manera: el capítulo 1 explora un ejemplo completo de cómo las tensiones entre los dos *mindsets* se manifiestan en la compleja tarea de definir y poner en práctica un sistema de compensaciones para los miembros de familia. Los capítulos 2, 3 y 4, describen cómo los distintos *mindsets* dan origen a tres dinámicas de poder identificadas por

la autora como *domain crossover*, *shadow influencer* y *unorthodox power* (en español: cruce de dominio, influenciador a la sombra, poder poco convencional). El capítulo 5 ilustra la angustia interna que genera la polaridad entre mindset de familia y mindset de empresa, mostrando en el capítulo 6 los distintos conflictos potenciales en la familia por esta polaridad esencial. Los capítulos 7 y 8 exploran las polaridades inherentes a la sucesión y a la gobernanza respectivamente. Para concluir, el capítulo 9 explica los 10 principios del manejo de estas polaridades en la empresa familiar, dejando claro que las polaridades no se resuelven, simplemente se aprende a manejarlas con el paso del tiempo, determinando a esta habilidad un superpoder de liderazgo. En sus últimos capítulos la autora comparte el proceso para manejar las tensiones de la empresa familiar y breves conclusiones.

SOBRE LA AUTORA

María Fonseca es Directora del Instituto de Familias Empresarias para México y LATAM del Tecnológico de Monterrey
maria.fonseca@tec.mx

ADAPTADO POR DANIA FERNÁNDEZ

Flexi: una historia de valores y compromiso con la sociedad

Roberto Plasencia es miembro de la tercera generación de la familia fundadora de Grupo Flexi y actualmente es su Director General. Es además miembro del Consejo Consultivo del Instituto de Familias Empresarias del Tec de Monterrey y nos regaló una inspiradora charla para nuestro podcast LEGADO Live para hablarnos de la importancia de los valores, el compromiso con la familia y la trascendencia del legado.

A través de su historia, Roberto nos muestra cómo la continuidad de una empresa familiar no solo depende de la estrategia de negocio, sino de la transmisión de principios que impulsa y fortalecen su impacto en la sociedad.

Desde siempre tuve en mente estudiar en el Tec de Monterrey, aunque mi camino para llegar allí no fue lineal. Durante mi formación en una escuela de jesuitas, en primero de secundaria conocí a un padre que me invitó al seminario. Decidí ingresar y pasé un año ahí, pero algo cambió en mí y opté por no continuar. Fue entonces cuando mis padres me inscribieron en la secundaria del Tec, donde continué con la preparatoria. Más adelante, viajé a Austria para aprender sobre la industria del calzado y, a mi regreso, ingresé a la carrera de Administración de Empresas.

Antes incluso de elegir una carrera, ya tenía cercanía con el negocio familiar. Al ser de León, Guanajuato, una ciudad con una fuerte tradición en la industria del calzado y la piel, crecí viendo cómo muchos de los padres de mis compañeros estaban involucrados en este sector. Cuando volví de Austria empecé la carrera y también a trabajar en la empresa, pero con un horario intermitente que no me hacía sentir realmente útil. Esa sensación me llevó a emprender mi propio negocio, donde pude tener mayor control. Fue así como, junto con mi cuñado, abrí una fábrica de cinturones: él se encargaba de la comercialización y yo de la producción. Man-

tuvimos la empresa durante toda mi carrera universitaria, pero, al graduarme, mi padre me hizo la gran pregunta: “¿quieres incorporarte al negocio familiar?” Fue entonces cuando vendí mis acciones a mi cuñado y me incorporé al negocio.

Desde ese momento, sentí que entraba a un negocio con historia. Tuve la oportunidad de trabajar 23 años al lado de mi padre, una experiencia que me enseñó el verdadero significado de la familia y la responsabilidad que conlleva ser parte del legado familiar. No se trata solo del éxito personal, sino de honrar y continuar lo que inició mi abuelo y mi padre consolidó. Esta experiencia me hizo comprender cómo los valores se transmiten a través del ejemplo: lo que veía en la empresa y en el hogar moldeó mi carácter y mi forma de trabajar.

Como padre, he intentado seguir construyendo sobre ese legado. Con el tiempo, entiendes la importancia del ejemplo; nuestros padres y madres se convierten en figuras que inspiran. Asumimos la responsabilidad en cada acción diaria con el compromiso que representa la familia, tanto en la vida personal como en el negocio. Mi padre, en el trabajo esperaba un “120% de esfuerzo para luego alcanzar el 150%”. Si hoy tuviera que rendirle cuentas, lo haría con tranquilidad,



“No se trata solo del éxito personal, sino de honrar y continuar lo que inició mi abuelo y mi padre consolidó.”

porque he dado todo de mí y el negocio ha seguido adelante con base en sus principios.

En el ámbito familiar, junto con mi esposa, siempre hemos priorizado la unión, el cariño y la fraternidad. Ver ese mismo interés reflejado en mis hijos me llena de satisfacción. Aunque mi hija menor se está preparando para ser chef, encuentro que de una u otra forma, todos sienten un vínculo con el legado familiar. Mi madre, aunque no estuvo involucrada directamente en la empresa, impulsó iniciativas como los servicios de alimentos para los colaboradores, talleres y actividades religiosas, lo que generó un lazo que va más allá del negocio en sí.

Ser parte del Instituto de Familias Empresarias tiene mucho sentido para mí, porque veo cómo, hoy en día, muchos hijos ya no sienten interés por sus

empresas familiares. He sido testigo de cómo empresas desaparecen porque las siguientes generaciones no desean continuar con lo que sus padres construyeron. Creo firmemente en la importancia de fomentar esa conexión y, en la medida en que podamos seguir involucrando a las familias en este proceso, estaremos generando un impacto positivo. No solo desde la perspectiva empresarial, sino también desde el ámbito social, pues la cultura organizacional en una empresa familiar es completamente distinta a la de una empresa no familiar. Desde los valores hasta la forma en que se vive la experiencia, todo es diferente. Si podemos influir positivamente para fortalecer esta continuidad, cuenten conmigo.



Extracto del episodio 21:
“Una historia de valores
y compromiso con la
sociedad” de LEGADO
Live, disponible en
ifem.tec.mx/legadolive

SOBRE LA AUTORA

Dania Fernández es Asistente de Investigación y Creación de Contenidos del Instituto de Familias Empresarias para México y LATAM del Tecnológico de Monterrey.

dania.fernandez@tec.mx

POR JORGE GÓMEZ

No quiero trabajar en la empresa familiar

El espíritu emprendedor dentro de una empresa familiar se fortalece a través de la diversificación de sus aprendizajes y crecimiento personal, evitando caer en mitos alrededor del “emprendimiento”.

El título del presente artículo es la opinión del 80% de mis estudiantes del curso que imparto sobre familia empresaria, sostenibilidad y trascendencia. Al preguntar a los jóvenes la razón de esta postura, la respuesta en términos generales es porque el giro de la empresa familiar no les atrae, o bien, no les apasiona dedicarle los próximos años de su vida.

Como la familia crece más rápido que la empresa, es importante dar el paso de una empresa familiar (una familia que tiene una empresa) a una familia empresaria (una familia que tiene varias empresas), el beneficio para la familia empresaria es que pueda generar emprendimientos que permitan el desarrollo de los miembros más jóvenes de la familia, construyendo así una marca de empresa familiar en algo que se sientan particularmente entusiasmados y realizados.

Pues bien, en esta ocasión comentaremos cinco mitos o falsas creencias sobre los emprendedores que pueden impedir que la empresa familiar crezca y se convierta en una familia empresaria.

MITO 1: EL EMPRENDEDOR NACE, NO SE HACE

Si bien el emprendedor tiene algunos rasgos de personalidad innata como el ser proactivo y tenaz, que tiene mayor deseo de poder y de logro que otras personas, es posible desarrollar su capacidad emprendedora con habilidades y conocimientos. Es el mismo caso de los deportistas, además de tener un talento especial, deben entrenar y trabajar mucho para ser deportistas de élite. Recuerdo el caso del español Rafael Nadal, ciertamente desde los ocho años que inició su carrera en el tenis y ganó un título en la categoría sub-12 en Baleares, su tierra natal, ya destacaba por su talento, sin

embargo, como reporta el Wall Street Journal, a la edad de 20 años entrenaba cinco horas diarias. El año pasado 2024, según reporta As (diario deportivo español), antes de su retiro, cuando las lesiones lo permitían, entrenaba tres horas diarias. Su disciplina y esfuerzo lo han llevado a ser el segundo tenista masculino con mayor número de títulos de Grand Slam con 22, solo superado por el serbio Novak Djokovic, con 24, y por delante del suizo Roger Federer, con 20.

Lo mismo ocurre con el emprendedor, tiene cierto perfil de nacimiento, pero puede desarrollar sus habilidades de emprendimiento con la preparación y el trabajo del diario.

MITO 2: LOS EMPRENDEDORES TRABAJAN DE MANERA INDIVIDUAL

Los emprendedores exitosos desde el punto de vista económico que han salido con frecuencia en la lista de los hombres más ricos del mundo como Carlos Slim, Bill Gates, Warren Buffett, o más jóvenes como el caso de Mark Zuckerberg, han sabido trabajar en equipo y seleccionar gente valiosa para unirse a sus organizaciones, tanto miembros de la familia como externos a la misma. De hecho, los procesos de incubación de empresas tienen mayor probabilidad de éxito si las empresas fundadas no solo son la iniciativa de una persona sino por dos o más.

MITO 3: LOS EMPRENDEDORES NO TIENEN JEFES

Aunque les gusta la autonomía, los buenos emprendedores saben que para saber mandar también es necesario saber escuchar, aceptan con humildad las opiniones de sus clientes, proveedores, familiares, o bien, más formalmente si tienen órganos de gobierno corporativo, de los miembros del Consejo de administración. Ante el reto actual de la direc-

ción de las empresas en los entornos tan complejos en que vivimos, no debemos olvidar la sinergia del trabajo en equipo, siempre dos cabezas piensan más que una.

MITO 4: EMPRENDER IMPLICA ALTA PROBABILIDAD DE FRACASO

Investigaciones académicas recientes sobre los factores de éxito en la creación de nuevos negocios, han encontrado que tener la experiencia en la creación de empresas es fundamental, aprender de la falla o “fracasar” es una razón vital para lograr el éxito en los nuevos emprendimientos. Más importante que el nivel educativo, o bien, más relevante que tener un título de licenciatura o posgrado, o más valioso que la experiencia profesional en el ámbito laboral, haber creado una empresa es la mayor garantía de éxito en el futuro. Debemos tomar en cuenta

que los primeros años de la empresa son de mucho esfuerzo y sacrificio para el emprendedor, es alto el índice de fracaso de nuevos negocios en sus primeros años de vida, por tanto, se requiere de paciencia y tenacidad.

MITO 5: PARA EL EMPRENDEDOR, EL DINERO ES LO QUE MÁS IMPORTA

Aunque decimos “poderoso caballero... don dinero”, o bien, “el dinero no es la felicidad... pero cómo se le parece”, lo cierto es que para las nuevas generaciones de jóvenes emprendedores no solo les interesa la rentabilidad sobre su dinero invertido, ahora es cada vez mayor el número de emprendedores que tienen como prioridad un negocio sustentable, que tome en cuenta las “3 P” de la cuenta de resultados: *profit, people, planet*, es decir, no solo la rentabilidad, sino también a la gente y el planeta.

El dinero debe acompañar ideas de nuevos negocios sostenibles a largo plazo, desarrolladas por gente capaz y comprometida.

En conclusión, las familias empresarias deben promover iniciativas de modelos de negocio que apasionen a las nuevas generaciones, es posible superar los mitos o creencias falsas que acabamos de comentar con el propósito de construir una marca de empresa familiar duradera.

SOBRE EL AUTOR

Jorge Gómez es Profesor del Departamento de Gestión y Liderazgo en la Escuela de Negocios del Tecnológico de Monterrey.

jegomez@tec.mx

“Si bien el emprendedor tiene algunos rasgos de personalidad innata como el ser proactivo y tenaz, que tiene mayor deseo de poder y de logro que otras personas, es posible desarrollar su capacidad emprendedora con habilidades y conocimientos.”

POR MIGUEL GIL

La importancia de profesionalizar la gestión en las empresas familiares

La profesionalización de la gestión en empresas familiares es clave para su crecimiento y continuidad. Existen múltiples elementos que permiten profesionalizar una empresa y fomentar su desarrollo.

A medida que las empresas familiares crecen, su complejidad aumenta y la necesidad de evaluar el desempeño se vuelve más desafiante. Sumado a esto, las particularidades de cada modelo de negocio, la estructura organizacional y la cultura familiar dificultan identificar la manera óptima de profesionalizar el proceso de evaluación del desempeño. Frente a estas complejidades, profesionalizar la gestión en las empresas familiares proporciona una solución efectiva, ofreciendo grandes beneficios.

En primer lugar, al definir tareas, métricas, funciones y

responsabilidades bajo criterios empresariales, se optimizan los procesos internos y se evitan duplicidades, lo que conduce a una mayor eficiencia en las operaciones. Segundo, la profesionalización establece estructuras y procesos claros que facilitan la transición generacional, asegurando la continuidad y estabilidad de la empresa a largo plazo. Finalmente, al adoptar prácticas de gestión profesional, la empresa familiar podrá adaptarse mejor a las demandas del mercado y mejorar su capacidad para competir en entornos cambiantes.



Específicamente, quizás el primer paso hacia la profesionalización de la gestión sea la creación de indicadores clave de desempeño (KPI, por sus siglas en inglés). Un KPI es un indicador que mide el desempeño de una organización en función de objetivos estratégicos específicos. Por ejemplo, la razón financiera de ingresos sobre activos puede ser un KPI simple que mide la rentabilidad de una empresa. Al diseñar KPIs para empresas familiares, es fundamental equilibrar las métricas financieras y no financieras para reflejar tanto la rentabilidad como la sostenibilidad del legado familiar. También se debe considerar la alineación de los KPI con los valores y la cultura familiar, asegurando que las decisiones estratégicas no solo maximicen beneficios, sino que también preserven la cohesión y continuidad generacional.

Conectado a los KPI, el diseño de un cuadro de mando integral (BSC, por sus siglas en inglés) ofrece una visión amplia del desempeño en las diferentes áreas de la organización. El BSC es un marco de gestión estratégica que traduce la visión y estrategia de una empresa en objetivos y métricas organizadas en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Para mejorar la eficiencia en una empresa familiar con el BSC, es fundamental adaptar sus cuatro perspectivas a sus necesidades específicas. Por ejemplo, una empresa familiar de manufactura puede usar el BSC para medir la eficiencia en la producción (procesos internos), la satisfacción de clientes leales (clientes), la rentabilidad por unidad vendida (financiera) y la formación de la próxima generación en gestión empresarial (aprendizaje y crecimiento).

Junto con la creación de KPIs y el diseño del BSC, es vital implementar una planificación formal del proceso de retroalimentación con los administradores de la empresa familiar, lo que permitirá gestionar, recompensar y corregir de manera adecuada. Un proceso de retroalimentación estructurado facilita la identificación de áreas de mejora, motiva a los empleados al reconocer sus logros y ayuda a corregir desviaciones sin generar conflictos que puedan afectar las relaciones familiares.

Es importante remarcar que la implementación de los KPI, BSC y un proceso formal de retroalimentación requiere que exista coherencia entre los tres elementos, así como una conexión directa con la estrategia y los valores familiares. Algunos estudios demuestran que en la práctica el diseño del BSC puede contradecir la forma en la que se da retroalimentación y se premia, creando conflicto entre los adminis-

tradores de la organización. De la misma manera, si los KPI no están alineados con la estrategia de la empresa, pueden ocasionar más problemas que soluciones. Por ejemplo, es común que las empresas establezcan un margen de utilidad elevado, pero si la estrategia de la empresa establece el crecimiento de mercado sobre la rentabilidad financiera, puede generar conflicto pues el KPI contradice el plan estratégico.

Desafortunadamente la profesionalización de la gestión en una empresa no es sencilla y generalmente involucra algunos costos. Sin embargo, hay evidencia de que los beneficios justifican la inversión, sobre todo en empresas familiares. Más allá de los beneficios mencionados anteriormente, profesionalizar la gestión ofrece a las familias empresarias una herramienta para asegurar que la operación de la empresa continúe en las siguientes generaciones. Además, dicha profesionalización, es fundamental para preparar a las empresas familiares jóvenes que se enfrentarán a un proceso de sucesión generacional.

“Profesionalizar la gestión ofrece a las familias empresarias una herramienta para asegurar que la operación de la empresa continúe en las siguientes generaciones.”

SOBRE EL AUTOR

Miguel Gil es Profesor huésped en la Escuela de Negocios del Tecnológico de Monterrey y Profesor en Jönköping International Business School.

m.gil@tec.mx

POR LUZ ELENA OROZCO

Factores críticos en la formación de nuevas generaciones de emprendedores

Las habilidades emprendedoras han sido factores clave dentro de la continuidad de la empresa familiar, específicamente en las nuevas generaciones. Factores como la educación, el legado y la interacción generacional, permiten y fomentan su crecimiento.

Desarrollar habilidades emprendedoras en las nuevas generaciones es un factor clave para la continuidad de las empresas familiares. La gestión del crecimiento y expansión de la organización familiar en un entorno cambiante y retador requieren de la capacidad de las nuevas generaciones para explorar y explotar nuevas oportunidades de negocio. Sin embargo, aunque este entorno facilita el aprendizaje emprendedor, según Jaskiewicz, Rau y Combs (2015) las nuevas oportunidades de negocio surgen más lentamente en ellas.

Según estos autores, el legado emprendedor en las empresas familiares puede traducirse de forma efectiva en nuevas generaciones de emprendedores, si estas cuentan con educación estratégica con la que desarrollen la habilidad para reconocer oportunidades. También, con espacios para la construcción emprendedora conjunta, de forma que primeras generaciones puedan acompañar a las nuevas en el proceso de creación emprendedora y transmitir sus propias habilidades. Y, con una transición estratégica para transferir el poder, la propiedad y el control favoreciendo los recursos para que las siguientes generaciones emprendan.

Los líderes de empresas familiares estarán de acuerdo con que esperar a que las nuevas generaciones tengan una formación profesional y experiencia orientada hacia el emprendimiento, no muestra como el tiempo compartido entre generaciones es uno de los recursos más importantes que las empresas familiares tienen a su haber para fortalecer las

habilidades emprendedoras de las nuevas generaciones. Este tiempo compartido permite el desarrollo de procesos de obtención de habilidades, y de reiteración de comportamientos, con los que se forman las bases de la capacidad emprendedora.

Pero, ¿qué es lo que promueve el entrenamiento emprendedor en las nuevas generaciones? En un estudio más reciente de nuevas generaciones de empresas familiares colombianas (Orozco, 2024) pude evidenciar que la capacidad emprendedora de las nuevas generaciones comienza a formarse desde que inicia la relación con la empresa familiar o con sus líderes. Bien es sabido que entre más grande la firma, mayor es la distancia entre la familia y la empresa, pero si la relación de las nuevas generaciones con las primeras continúa alrededor del descubrimiento y la explotación de oportunidades de negocio, de pequeña escala y no necesariamente alrededor de una firma particular, las nuevas generaciones tienen una alta posibilidad de aprender las capacidades emprendedoras de sus antecesores. Por ejemplo, si un líder o exlíder de la empresa familiar, mantiene su actividad emprendedora independiente junto con sus nietos, es bastante probable que esos nietos desarrollen habilidades emprendedoras.

Pero no solo eso, el impulso a equipos de trabajo conformados por miembros de nuevas generaciones es un ingrediente adicional para el desarrollo de la capacidad emprendedora. Los equipos de trabajo de las jóvenes generaciones alrededor de proyectos empresariales aprovechan su creatividad y motivación en pro de la organización a la vez que desarrolla



“El impulso a equipos de trabajo conformados por miembros de nuevas generaciones es un ingrediente adicional para el desarrollo de la capacidad emprendedora.”

su autonomía, uno de los valores fundamentales en la acción emprendedora. Estos proyectos se caracterizan por tener propósitos claros para la empresa familiar, ser retadores y a la vez estar al alcance de las capacidades de las generaciones jóvenes. Bosquejar logotipos, desarrollar métodos, solucionar problemas, entre otros, son ejemplos de actividades que pueden promover la exploración de oportunidades e ideas en las nuevas generaciones.

Finalmente, en el estudio destaco que el enfoque de las acciones empresariales del líder de la empresa de familia es crítico para el aprendizaje emprendedor de las nuevas generaciones. Éstas aprenden de lo que observan a su alrededor y si el líder está enfocado en emprender, las nuevas generaciones muy probablemente aprenderán esta lógica. Si el líder está enfocado en preservar la empresa familiar con menor

énfasis en explorar y explotar nuevas ideas de negocio, las nuevas generaciones desarrollarán esta lógica. De tal forma, la orientación de la actividad emprendedora de la generación líder define en buena medida el servicio que va a prestar la capacidad emprendedora de las nuevas generaciones en la empresa familiar.

Los anteriores hallazgos complementan los de Jaskiewicz et al. (2015). Si bien, muchos miembros de nuevas generaciones cuentan con habilidades innatas para el emprendimiento, la formación de capacidades emprendedoras puede comenzar muy temprano en la empresa familiar o al lado de sus líderes, motivando la creatividad y la autonomía. A la vez, sugieren que las más antiguas generaciones tienen en sus manos el alcance que quieren que el emprendimiento tenga entre las nuevas generaciones. De tal forma, las

nuevas generaciones requieren de sus empresas familiares una formación mucho más consciente y proactiva en habilidades emprendedoras que aproveche las ventajas de pertenecer a estas empresas.

*Véase referencias [2. Orozco] pág. 50

SOBRE LA AUTORA

Luz Elena Orozco es Profesora del área de Estrategia y Emprendimiento de la Universidad de los Andes.

luorozco@uniandes.edu.co

POR LAURA ZAPATA

El impacto de la marca en estrategia de las familias empresarias

La marca de una empresa familiar simboliza múltiples factores que van más allá de ser un símbolo comercial; representa la unión entre los valores del fundador y la identidad del mercado e impulsa su permanencia a largo plazo.

“Reconocer las características que representan la esencia de los valores del fundador facilita a la empresa conservar su autenticidad y confianza.”



La marca simboliza el encuentro de dos culturas: la cultura de la empresa y la del mercado al que atiende. Esta intersección produce un sello único que permite a los clientes reconocer las propiedades intrínsecas de los productos y servicios de la empresa. Para las familias empresarias, la marca está profundamente impregnada por los valores y la visión del fundador generando una identidad exclusiva que facilita una fuerte conexión con su mercado.

En estas empresas, la marca no solo simboliza su actividad económica, sino también una manifestación de su historia, valores y compromiso con la comunidad, pues integran tanto la visión empresarial como los valores y el legado familiar, creando una sinergia invaluable.

Para aprovechar este recurso en el diseño de sus estrategias, es vital que las familias empresarias conozcan claramente lo que comunican y cómo son percibidas por el mercado. En diversas culturas, los consumidores suelen depositar mayor confianza en las familias empresarias porque sienten un compromiso auténtico con la calidad y el servicio al cliente. Esta percepción puede convertirse en una ventaja competitiva inimitable.

Igualmente, la marca de una familia empresaria simboliza principios como la confianza, la calidad, la integridad y la continuidad, lo que hace posible impactar de manera positiva en los procesos organizacionales. Es así como, los colaboradores tienden a sentirse más vinculados y fieles a una empresa con un sólido legado familiar, lo cual permite que el estado emocional de los colaboradores y su productividad se vean positivamente impactados.

Reconocer las características que representan la esencia de los valores del fundador facilita a la empresa conservar su autenticidad y confianza. Por lo que la presencia de los valores del fundador no solo es relevante para mantener la marca viva, sino también para su desarrollo y adaptación en un mercado en constante cambio. Algunas de estas cualidades esenciales incluyen:

ADAPTABILIDAD: Conforme el mercado evoluciona, resulta crucial que la empresa sea leal a los principios del fundador mientras modifica su método para cumplir con las nuevas exigencias y expectativas del mercado cambiante. Esto asegura que el respeto a la marca.

COMUNICACIÓN: La compañía necesita utilizar una comunicación consistente y clara acerca de sus valores y misión, tanto en la interna como externamente a la empresa. Esto genera una narrativa potente que establece una conexión

emocional con los consumidores y fomenta la fidelidad de la marca.

CONSISTENCIA: Los principios del fundador deben manifestarse de manera auténtica en cada área de la empresa, desde el servicio al cliente hasta la excelencia con la que se producen y entregan los productos. Cada interacción debe reflejar los valores de la familia.

INNOVACIÓN: Las familias empresarias deben mantenerse receptivas a la innovación y adaptarse a los cambios del mercado, mientras mantienen los valores y la reputación que han construido a lo largo de su existencia. Esto demanda un balance entre tradición y modernidad.

RESPONSABILIDAD SOCIAL: Las familias empresarias pueden apoyar las acciones de responsabilidad social al incorporar los principios del fundador. Esto potencializa la marca y robustece el vínculo con la comunidad.

TRADICIÓN: La transferencia de los principios del fundador a las futuras generaciones debe ser un proceso consciente y estratégico. Este patrimonio no solo enaltece a la marca, sino que también define un objetivo claro y enfocado para las y los futuros líderes de la familia empresaria.

Es así, como la estrategia y la marca de una familia empresaria son elementos estrechamente vinculados que definen su permanencia en el largo plazo. Este tipo de organizaciones necesitan utilizar su patrimonio y valores para mantener su marca con una fuerte presencia en el mercado, al mismo tiempo que diseñan tácticas que les permita expandirse y adaptarse a un ambiente de negocios en permanente evolución.

Cuando las familias empresarias reconocen y utilizan de manera efectiva estos atributos, pueden diseñar estrategias que permitan su crecimiento económico y conserven el legado y la misión del fundador, garantizando así la sostenibilidad y la prosperidad del negocio familiar a lo largo de las siguientes generaciones.

SOBRE LA AUTORA

Laura Zapata es Decana Asociada Académica de la Escuela de Negocios del Tecnológico de Monterrey.

laura.zapata@tec.mx

POR FRANCISCA SINN

Escucha activa: un aliado silencioso para el proceso de sucesión

La comunicación efectiva promueve un proceso de sucesión armonioso, sin embargo, existen diversos retos y actividades a poner en práctica con el fin de fortalecerla.

En la experiencia de acompañamiento a familias empresarias en sus desafíos de transición hacia la siguiente generación, hay una palabra que de solo nombrarla suele producir incomodidad en los integrantes de la familia, esa palabra es *sucesión*. En efecto, la sucesión tiene la capacidad de remecer los cimientos de la empresa familiar, así como remover sentimientos y emociones de los integrantes de la familia empresaria. En primer lugar, para quien ha liderado la empresa familiar por muchos años y ha sido arquitecto de su crecimiento y éxito, la sucesión trae aparejada muchas interrogantes asociadas a la empresa, el sucesor o sucesora, la familia y por último el mismo.

Algunas preguntas relativas a la empresa son: ¿Lograré ser exitosa la empresa en el futuro? ¿Están dadas las condiciones en la solidez en términos competitivos y financieros para enfrentar la transición en mi ausencia? Respecto al sucesor o sucesora, ¿tiene las competencias y experiencia suficiente para asumir el desafío? ¿Está realmente dispuesto y motivado? En términos de la familia, ¿cuál será el impacto de mi salida de la empresa en el resto de los integrantes de la familia? ¿Será posible seguir aportando financieramente a cada uno de los accionistas según sus expectativas? Y, finalmente a él mismo, ¿cómo será mi futuro luego del traspaso? ¿Contaré con los recursos financieros para asegurar mis necesidades personales en especial cuando tenga una edad avanzada? ¿Qué haré con mi tiempo libre? ¿Quién será el responsable de promover el legado empresarial?

Por su parte, el o la sucesora —en particular si es un integrante de la familia— también enfrenta múltiples interrogan-

tes vinculadas al desafío de la sucesión. ¿Quiero seguir los pasos del actual líder empresarial? ¿Debo hacerlo? ¿Cuento con las competencias y experiencia suficiente para abordar este desafío? ¿Estoy dispuesto a sacrificar mi vida personal por la empresa? ¿Lograré algún día el nivel de conocimiento, capacidad y liderazgo de mi predecesor?

Y las preguntas no terminan aquí, también existen múltiples interrogantes entre los demás integrantes de la familia, el o la cónyuge del líder incumbente, los otros hijos e hijas que no están en la línea de sucesión de la empresa, ya sea que trabajen o no en la empresa y los cónyuges o parejas de los demás accionistas familiares.

Tal como señalan Christina Wing y Rohit K. Gera (2020), la frase empresa familiar se compone de dos palabras de naturaleza muy diferente: *familia*, que evoca sentimientos cálidos de amor, alegría y apoyo, y *empresa*, que se suele relacionar con dinero, ganancias, impacto e indicadores. No es de extrañar que, al intentar integrar dos conceptos de naturaleza tan diversa, en el proceso de sucesión se levanten desavenencias y disputas. Estas tensiones que a menudo emergen en la sucesión pueden ser explicadas en términos simples por la existencia de diferentes grupos de interés, siendo los protagonistas los integrantes de la familia, cada uno de ellos enfrentando esta etapa con diversos criterios respecto a la familia y el negocio, y diferentes horizontes para el análisis, algunos con una mirada más de corto plazo, y otros de más largo plazo. Estos integrantes de la familia, cada uno cuenta además con sus propias experiencias de vida, creencias, temores y expectativas.

Para enfrentar este proceso de naturaleza compleja, a menudo se reconoce la importancia de la comunicación entre los integrantes de la familia. Sin embargo, a pesar de que muchos lo saben, al intentar ponerla en práctica, en más de una ocasión se encuentran entrampados en conversaciones repetitivas que escalan hacia el conflicto y que califican como inconducentes y frustrantes. Una razón para explicar este círculo vicioso de la comunicación, puede atribuirse a que este concepto se asocia con mucha más frecuencia a lo que se dice o quien lo dice; es decir, al mensaje o el emisor. En efecto, con frecuencia quien está escuchando un argumento está más concentrado en preparar su contrargumento, o contar su propia experiencia en una situación similar, en lugar de abrirse a la lógica de la otra persona. La propuesta para una comunicación efectiva se basa en desarrollar una actitud de escucha activa, la cual involucra disponerse físicamente para centrar la atención en el otro, respirar profundo (¡Sí!, respirar profundo), intentar detener los pensamientos personales para abrir los sentidos y comprender el argumento del otro. Luego, indagar haciendo más preguntas para comprender de mejor

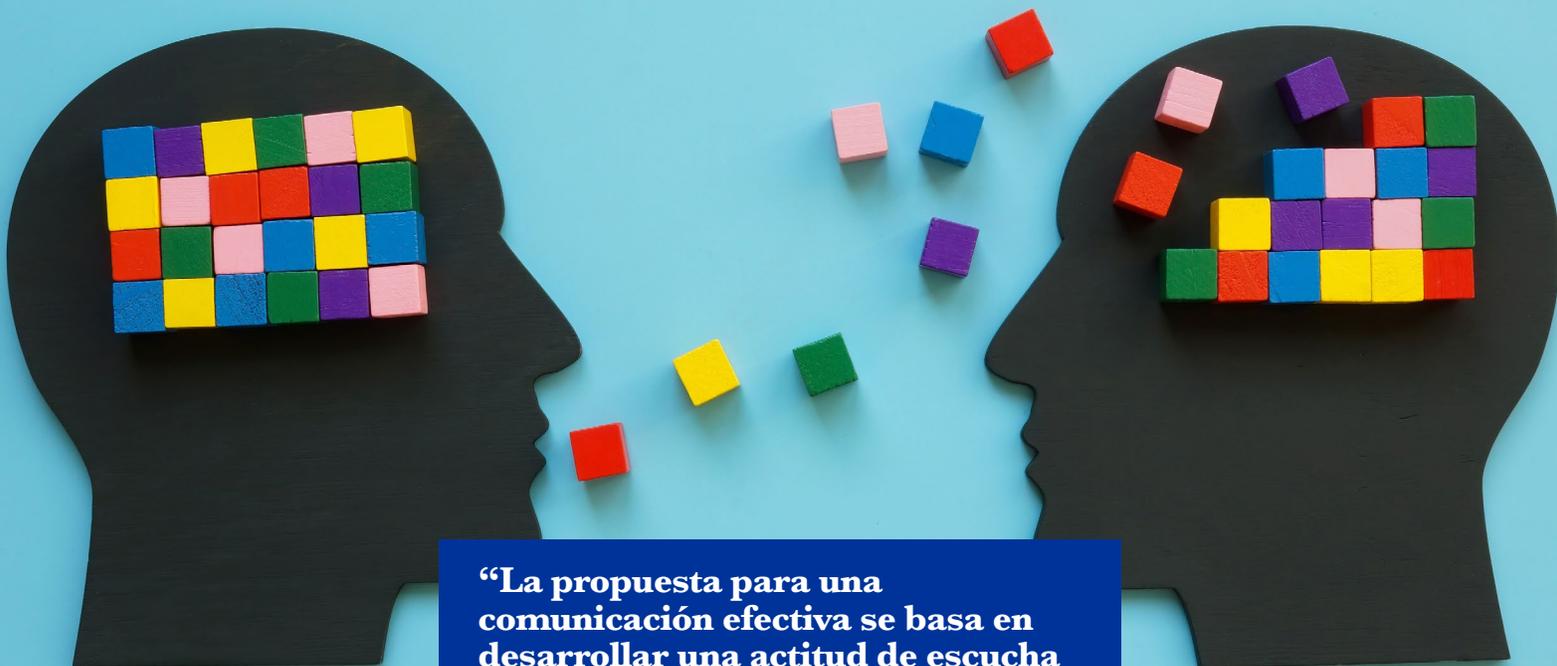
forma su lógica, en lugar de hacer juicios o suposiciones basadas en las palabras escuchadas, para finalmente siempre intentar reconocer qué hay de valioso en lo escuchado.

En resumen, son solo tres pasos para lograr una comunicación efectiva: escuchar, indagar y valorar. Su práctica continua y sistemática pueden ser una llave poderosa para abrir nuevos espacios al diálogo, fortalecer una comunicación más efectiva y afectiva en la familia empresaria, abordar con apertura y respeto las interrogantes de sus miembros, fortalecer sus vínculos y sostener un proceso de sucesión fluido y exitoso para la familia y el negocio.

*Véase referencias [3. Sinn] pág. 50

SOBRE LA AUTORA

Francisca Sinn es Profesora e Investigadora de la Universidad Adolfo Ibañez.
francisca.sinn@uai.cl



“La propuesta para una comunicación efectiva se basa en desarrollar una actitud de escucha activa, la cual involucra disponerse físicamente para centrar la atención en el otro...”

POR MARIANA ALFARO

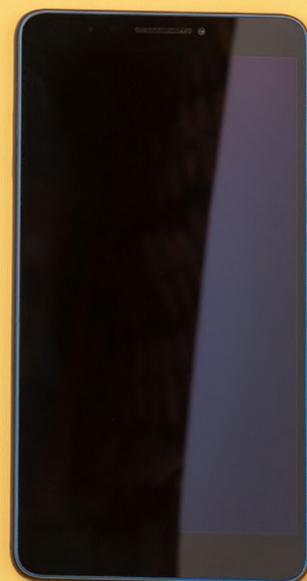
Cultura intergeneracional: la gestión del conocimiento en empresas familiares

La cultura intergeneracional impulsa la evolución estratégica y fortalece el legado familiar, por ello la relevancia de la gestión del conocimiento como herramienta clave para la continuidad de la empresa familiar.

La convivencia laboral multigeneracional ha sido una constante en el ámbito empresarial, pero el panorama actual presenta un fenómeno sin precedentes: la coexistencia de cuatro o cinco generaciones simultáneamente en un mismo entorno de trabajo, desde los experimentados *baby boomers* hasta los recién incorporados miembros de la generación Z. Este escenario

plantea un desafío crucial: ¿cómo lograr una transferencia efectiva del liderazgo intergeneracional en empresas familiares? A continuación, destacamos elementos consideraciones fundamentales para abordar esta transición estratégica con éxito.

A mediados de los noventa, dos académicos japoneses, Nonaka y Takeuchi, revolucionaron el ámbito empresarial al introducir



la “Gestión del conocimiento” (*Knowledge Management*) mediante un modelo espiral evolutivo. Este planteaba cuatro procesos fundamentales para evolucionar el conocimiento: socialización, externalización, combinación e internalización (SECI). Dicha gestión permite a las organizaciones desarrollar y mantener ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

En las empresas familiares, la gestión del conocimiento facilita la transferencia intergeneracional del saber acumulado, preservando la visión fundacional, la estructura organizativa y la identidad cultural distintiva de la compañía: su huella diferenciadora consciente. Esto constituye actualmente lo que se denomina su propuesta de valor.

La gestión del conocimiento enfrenta desafíos clave: lograr que cada generación encuentre su posición óptima, crear combinaciones intergeneracionales que maximicen la sinergia de perspectivas e innovaciones, eliminar prejuicios o sesgos generacionales arraigados y orientar la organización familiar hacia un destino común, reconociendo que todos navegamos como inmigrantes en el nuevo territorio digital.

Una de las empresas familiares más icónicas en su gestión de conocimiento y el respeto a los principios de sus fundadores es Mars. Catalogada como una empresa “propiedad de generaciones que piensa en generaciones” y con más de 100 años de vida, la compañía ha logrado sortear los retos del mundo BANI actual (un entorno caótico y confuso, en el que las condiciones son inestables e impredecibles), para seguir tomando decisiones de negocio relevantes, como la reciente compra de Kellanova por \$36 mil millones de dólares; todo esto para reforzar su liderazgo en el mercado.

¿Cuál ha sido la fórmula de Mars y de otras empresas familiares longevas?

Su base radica en un principio esencial: mantener inquebrantable el enfoque en sus clientes, reconociendo que su propósito fundamental es generar valor para su segmento objetivo. Precisamente en esta orientación, la gestión del conocimiento resulta clave para catalizar su evolución y garantizar su continuidad transgeneracional.

Gestionar el conocimiento implica el desarrollo de la consciencia de la organización de quién es, de cuál es su origen, de cuáles son sus principios básicos, de por qué fue fundada y de para qué fue creada. Las *empresas conscientes* se distinguen al paso del tiempo por mantener y desarrollar a su personal, por heredar tradiciones y rituales, por honrar al pasado e innovar para el futuro, por valorar su aprendizaje a lo largo del tiempo.

La innovación desempeña actualmente un papel fundamental en la gestión del conocimiento y en la arquitectura del futuro de las empresas familiares. El acervo de experiencia acumulada permite a estas organizaciones impulsar proyectos que integran armoniosamente la creatividad de sus equipos con el rigor del pensamiento financiero, cimiento indispensable para la sostenibilidad y el liderazgo a largo plazo. Estos elementos, sumados a una filosofía centrada en el cliente y a la habilidad para capitalizar oportunidades emergentes en su entorno, configuran una fórmula robusta para el éxito. Este último componente, que algunos denominan serendipia —aunque incorpora un elemento significativo de fortuna— representa en realidad la capacidad estratégica para identificar nichos de crecimiento incluso en escenarios aparentemente adversos.

Para materializar estos conceptos, las empresas y organizaciones familiares con visión innovadora pueden apoyarse en herramientas de vanguardia como la analítica de personas (*People/Human Analytics*), entre ellas *Visier*, *Personio* o

HiBob. Esta disciplina emergente integra estadísticas avanzadas, modelos matemáticos, tecnologías inteligentes, *big data*, *software* especializado en recursos humanos e inteligencia artificial. Su implementación permite transformar el valioso acervo de conocimientos históricos de una organización familiar en la base fundamental para diseñar estratégicamente su futuro, creando así un puente efectivo entre el legado acumulado y la proyección visionaria de la empresa.

Complementariamente, el mercado ofrece plataformas especializadas en la gestión del conocimiento para empresas familiares, con énfasis en la dinámica intergeneracional, como *Trusted Family* y *The Family Advisory Board*.

El futuro de las empresas familiares depende en gran medida de su capacidad para gestionar eficazmente el conocimiento intergeneracional, creando un equilibrio dinámico entre la sabiduría acumulada y la innovación emergente. Aquellas organizaciones que logran establecer mecanismos formales para capturar, transferir y evolucionar su acervo de experiencias, mientras fomentan un diálogo abierto y respetuoso entre las distintas generaciones que las conforman, estarán mejor posicionadas para enfrentar los retos del entorno moderno.

El verdadero legado de una empresa familiar trasciende los activos tangibles; reside en su capacidad para reinventarse constantemente sin perder su esencia, convirtiéndose así no solo en custodios de una tradición, sino en arquitectos de un futuro donde el conocimiento compartido es el más valioso de los patrimonios.

SOBRE LA AUTORA

Mariana Alfaro es Directora de División Escuela de Negocios del Tecnológico de Monterrey
malfaro@tec.mx

POR JUSTIN CRAIG

Legado:

una obra de cuatro actos

Family Business Forum LATAM (jfem.tec.mx/familyforum) es un espacio que reúne a las familias empresarias, conformado por contenidos que abordan los retos y oportunidades del ecosistema empresarial familiar en la región. Justin B. Craig, Faculty of Excellence del Tec de Monterrey, reflexiona en este artículo sobre algunos mensajes clave de su conferencia magistral basada en el modelo de las 4L.



Uno de los marcos teóricos más útiles y basados en evidencia dentro del programa “Continuidad de la familia empresarial” del Instituto de Familias Empresarias del Tec de Monterrey, es el *modelo de las 4L* de Moores y Barret. Este modelo describe el ciclo de vida de una persona en su proceso de aprendizaje en cuatro fases: **1) aprende sobre negocios, 2) aprende sobre la empresa**

familiar, 3) aprende a liderar y 4) aprende a soltar.

Durante la conferencia inaugural del *Family Business Forum LATAM 2024*, ilustré este modelo a través de una analogía con una producción teatral. Tal como en una obra, cada fase representa “un acto”, y el último acto llamado “aprende a soltar”, es el más desafiante. Cuando la obra de teatro causa emociones y es bien recibida, la audiencia suele no querer que

termine y los protagonistas quieren dejar el escenario. Sin embargo, la obra debe concluir, y lo que se dice y hace en ese acto final influirá en cómo los protagonistas serán recordados.

En el contexto empresarial, el cuarto acto “aprende a soltar” está directamente relacionado al legado. Aquellos en posiciones de liderazgo, que están viviendo la fase final de su trayectoria, deben asegurar que su legado no sea el de un líder que dejó problemas para la siguiente generación.

Los líderes deben pasar la batuta mientras su empresa esté en la fase “*prime*” (clímax). La razón es que, en esta etapa, la organización aún mantiene su espíritu emprendedor y la capacidad de innovar. Si la empresa entra en la etapa “*mature*” (madurez), pierde parte de esa mentalidad innovadora, lo que podría debilitar su competitividad a largo plazo. Podemos observar dos tipos de espíritu emprendedor en las empresas: en la etapa “*prime*” la empresa mantiene una orientación emprendedora fuerte representada por la letra “E” mayúscula. En la etapa “*mature*”, la orientación emprendedora se debilita, y es representada por la letra “e” minúscula. El reto de los líderes en el cuarto acto es convertir la “e” minúscula en una “E” mayúscula para devolverle a la empresa su capacidad de innovación y crecimiento.

Para entender la diferencia entre una empresa en su “*prime*” y una en su etapa “*mature*”, se debe analizar su orientación emprendedora (EO), la cual se basa en cinco dimensiones: **1) autonomía, 2) competitividad, 3) innovación, 4) asunción de riesgos y 5) proactividad.**

Una empresa que se encuentra en la etapa “*prime*” se compone de los siguientes pilares fundamentales: **1) producción, 2) administración, 3) integración y 4) emprendimiento.** Esto crea un modelo llamado PAIE. Por ello, cuando en

la fase “*mature*”, el espíritu emprendedor disminuye da lugar a un modelo PAIE, en donde se ha perdido la ventaja empresarial (nótese que la “E” mayúscula se convirtió en una “e” minúscula).

El objetivo de este líder es permanecer en la etapa “*prime*”. Ningún líder quiere ser recordado por dejar su empresa en la fase “*mature*”. Para recuperar su “*prime*”, se debe transformar la “e” minúscula en una “E” mayúscula, reactivando el espíritu emprendedor.

Los líderes en la tercera fase, “aprende a liderar”, deben enfocarse en mantener a la empresa en su “*prime*” y evitar que descienda a “*mature*”. Por otro lado, los líderes en la cuarta fase, “aprende a soltar”, tienen la oportunidad y la responsabilidad de asegurar que su legado sea sólido, dejando la empresa en su mejor momento.

El éxito y la longevidad de una empresa dependen de mantener un equilibrio entre estabilidad e innovación. Salir cuando la empresa se encuentra en su “*prime*” significa dejar una empresa fuerte, adaptable y con un futuro prometedor.

Estos son algunos puntos clave a tomar en cuenta:

- El objetivo del juego es entrar y mantenerse en la etapa “*prime*”.
- No quieres que tu legado sea el de un líder que se fue cuando tu empresa no estaba en su “*prime*”.
- Para volver al “*prime*”, necesitas transformar la “e” minúscula en una “E” mayúscula.

SOBRE EL AUTOR

Justin B. Craig es Faculty of Excellence de la Escuela de Negocios del Tec de Monterrey, Profesor en Bond University y en Kellogg School of Management.
justin.craig@tec.mx



Texto adaptado por Patricio Santos, IIS'25

POR ANA LISSETTE SEGOVIA

Identidad, valores y formación de sucesores

La identidad de una marca se relaciona directamente con el legado y los valores familiares de la empresa, por ello, es necesario el desarrollo de estrategias que garanticen la sostenibilidad del negocio mediante la transmisión de sus principios, la formación ética de sus sucesores y un desarrollo auténtico.

Las empresas familiares enfrentan un desafío singular en la construcción de su marca: deben equilibrar la identidad familiar con la adaptación a mercados competitivos y cambiantes. La teoría del patrimonio socioemocional (SEW) destaca que estas empresas no solo buscan beneficios económicos, sino también la preservación de su legado y el reconocimiento público basado en la confianza y los valores transmitidos de generación en generación. En este contexto, la identidad de marca, la transmisión de valores y la formación ética de los sucesores juegan un papel fundamental para garantizar la continuidad y sostenibilidad del negocio familiar.

IDENTIDAD DE MARCA Y LEGADO FAMILIAR

La identidad de marca en una empresa familiar no se construye solo con estrategias de mercadotecnia, sino con la integración de la historia, los principios y la visión de la familia. La autenticidad y la coherencia entre los valores familiares y la imagen de la empresa

generan confianza entre los clientes y otros grupos de interés. Empresas familiares exitosas han sabido diferenciarse en el mercado al vincular su historia con la propuesta de valor de sus productos o servicios.

Para reforzar la identidad de marca, las familias empresarias deben articular y documentar sus principios fundamentales. Un manifiesto de valores familiares puede servir como guía para decisiones estratégicas y como herramienta de comunicación con colaboradores, clientes, socios y la comunidad en la que opera.

MÁS ALLÁ DE LA GESTIÓN Y DE LA MANO DE LA REPUTACIÓN FAMILIAR

Los valores familiares no solo moldean la cultura corporativa, sino que influyen en la percepción de la marca. La consistencia entre el discurso y la acción fortalece la reputación y la fidelización de clientes. La integridad, la responsabilidad social y la orientación al servicio son algunos de los valores clave que pueden fortalecer una empresa familiar.

Para asegurar la continuidad de estos valores es fundamental implementar mecanismos de transmisión efectiva. La creación de espacios de diálogo intergeneracional, la inclusión de los valores familiares en la formación de los colaboradores y el desarrollo de proyectos sociales alineados con la filosofía de la empresa, entre otros, son estrategias que refuerzan esta dimensión.

FORMACIÓN ÉTICA DE SUCESESORES

Uno de los mayores desafíos en la continuidad de una empresa familiar es la preparación de sucesores que sean capaces de gestionar el negocio, pero también compartan y promuevan los valores familiares. La formación ética es clave para garantizar que los futuros líderes actúen con responsabilidad, equidad y compromiso con la comunidad. Este proceso de formación deberá incluir:

1. Educación formal y práctica: Combinación de estudios académicos en gestión empresarial y experiencia en el negocio familiar.



2. Mentoría intergeneracional: Aprendizaje directo de los miembros más experimentados de la familia.

3. Participación en proyectos sociales: Involucrar a los sucesores en iniciativas que generen impacto positivo en la comunidad.

4. Compromiso con la transparencia y la ética empresarial: Desarrollo de códigos de conducta claros y mecanismos de autorregulación.

5. Adaptabilidad: Fomentar una mentalidad abierta al cambio sin perder la esencia del negocio.

RECOMENDACIONES PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UNA MARCA Y LEGADO FAMILIAR SOSTENIBLE

“Los valores familiares no solo moldean la cultura corporativa, sino que influyen en la percepción de la marca.”

Para que una empresa familiar construya una marca sólida y sostenible, basada en los principios de continuidad de su legado, se recomienda:

1. Comunicar una narrativa de marca auténtica: La historia de la empresa debe reflejar sus valores y diferenciadores clave. Documentar la historia familiar y transmitirla en todos los canales de comunicación fortalece la percepción de autenticidad.

2. Integrar los valores familiares en la estrategia empresarial: No basta con declarar principios, deben plasmarse en las prácticas diarias.

3. Diseñar programas de formación para los sucesores: La preparación de nuevas generaciones debe incluir capacitaciones en liderazgo, ética y gestión empresarial, además de fomentar el

sentido de pertenencia.

4. Fortalecer la conexión con la comunidad: La empresa familiar debe mantener un vínculo cercano, continuo y auténtico con su entorno, participando en iniciativas locales y desarrollando estrategias de impacto social que refuercen su legado.

5. Garantizar un proceso de sucesión estructurado: La transición generacional debe ser planificada con claridad, estableciendo reglas y tiempos que permitan una transferencia ordenada de responsabilidades y cultura, sin afectar la continuidad del negocio.

La construcción de una marca en la empresa familiar requiere una visión integral que combine la identidad, la transmisión de valores y la formación ética de los sucesores. Bajo la perspectiva del patrimonio socioemocional, el compromiso con la historia y la comunidad son elementos clave para diferenciarse en el mercado y asegurar la sostenibilidad del negocio a lo largo de las generaciones. La aplicación de estrategias concretas y la adaptación a los cambios del entorno permitirán que la empresa familiar no sólo sobreviva, sino que prospere con una identidad única y un impacto positivo duradero.

SOBRE LA AUTORA

Ana Lissette Segovia es Profesora Asociada del Departamento de Gestión y Liderazgo, Tecnológico de Monterrey

asegovia@tec.mx

POR RAYMUNDO ACOSTA

La evolución del legado: cómo las empresas familiares crecen sin perder su esencia

Los empresarios familiares han formado sus cimientos con tradición y esfuerzo, sin embargo, su evolución y éxito a largo plazo depende de su capacidad para adaptación. Equilibrar el legado y la innovación es fundamental para impulsar su competitividad.

He escuchado a mi padre “presumir” que afuera de las oficinas del cliente tecleaba las cotizaciones en su máquina de escribir y las entregaba para atender cualquier solicitud al instante. A mi suegro lo he oído “presumir” cuántas visitas diarias hacía a clientes cuando inició su empresa hace más de 40 años. Ese era su sello, su forma de hacer negocios y de construir relaciones. Recuerdo el orgullo en sus palabras, el énfasis en atender más allá de lo esperado, en nunca dejar esperando a un cliente, en asegurarse de que cada necesidad fuera resuelta de inmediato.

Tal vez no necesitemos cargar con la máquina de escribir o hacer visitas interminables como se hacía hace décadas; pero sí debemos asegurarnos de que los sistemas y procesos de hoy mantengan vivo el principio detrás de esas historias: servir honestamente y de manera efectiva las necesidades de nuestros clientes. La tradición no es una “camisa de fuerza”, es un faro que nos da dirección.

Cuando una empresa familiar empieza a crecer, es natural que sus líderes busquen mantener el control. Han construido su negocio con esfuerzo, con estrategias que funcionaron en su momento y con decisiones que, a lo largo de los años, han sido clave para su éxito. Sin embargo, en un mundo donde el cambio es constante, aferrarse a estructuras rígidas puede convertirse en su mayor debilidad.

Durante más de 30 años, Isabel Acosta dirigió con éxito Deportiva RRIJSA, una tienda de artículos deportivos en el Centro Histórico de la Ciudad de México. Su mayor fortaleza estaba en su conexión con los clientes: sabía exactamente

lo que necesitaban y respondía de inmediato, pero al mismo tiempo generó dependencia.

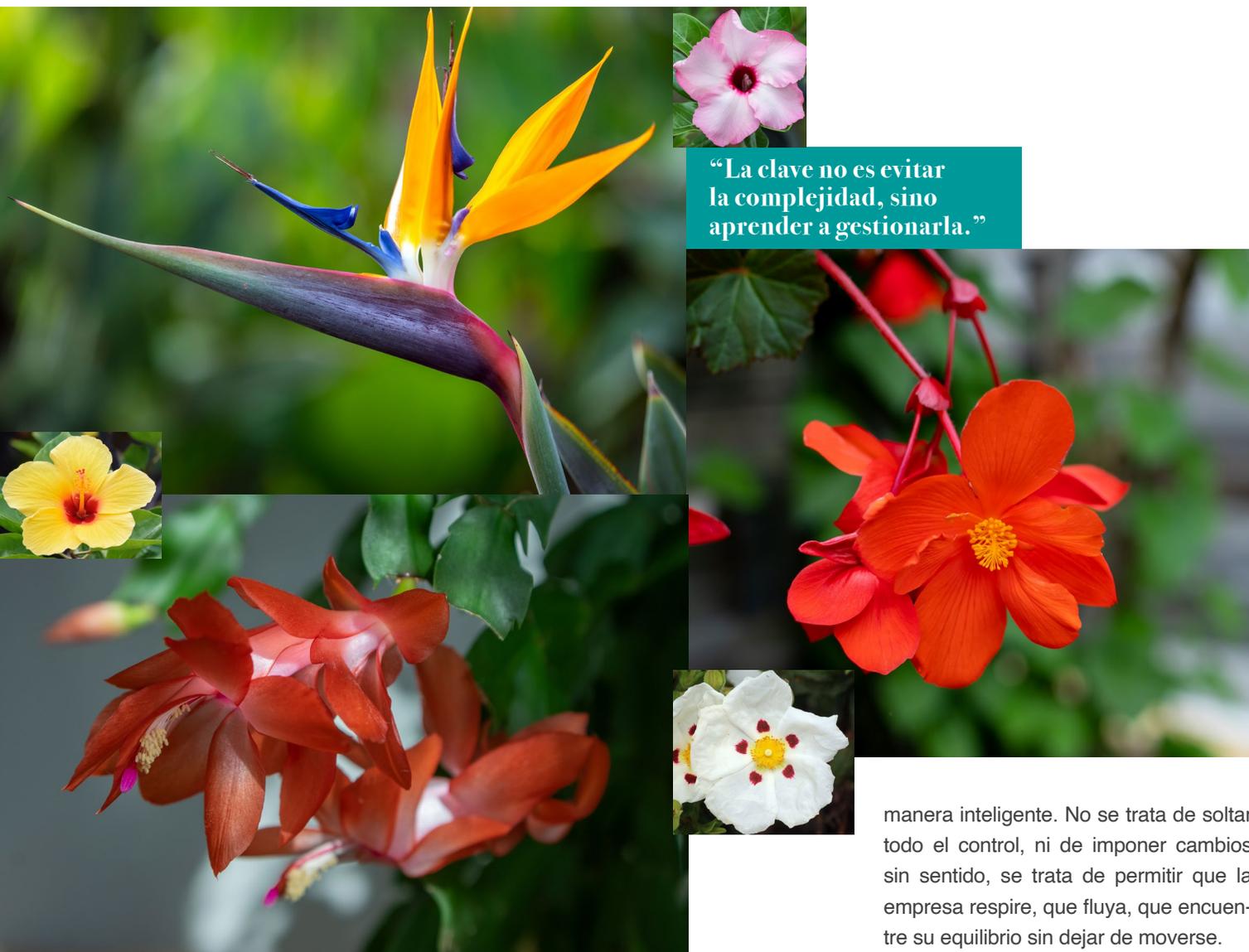
La empresa creció pero sin modificar su estructura. Las vitrinas mostraban los mismos productos igual que siempre, los procesos seguían siendo manuales y cada decisión pasaba por ella. Con el tiempo la rigidez se convirtió en obstáculo: lo que antes era fortaleza, se transformó en limitación. Al resistirse al cambio, la empresa perdió competitividad y relevancia, hasta que finalmente desapareció.

Esto ocurre porque las empresas familiares no son estructuras estáticas, sino sistemas vivos. La clave no es evitar la complejidad, sino aprender a gestionarla. En toda empresa familiar coexisten flujos de energía: el financiero (ventas, costos, inversiones), el estratégico (expansión, innovación) y el emocional (historia, lealtades, relaciones de poder). Cuando uno de estos flujos se bloquea, todo el sistema empieza a debilitarse.

La complejidad no es el problema; es la realidad. En todos los niveles de nuestro mundo, desde los ecosistemas naturales hasta las sociedades y las empresas, la interconexión y el flujo de energía determinan su capacidad de adaptación. Intentar simplificar la complejidad es un error; lo que necesitamos es aprender a distribuir la energía de manera inteligente.

Pensemos en las estrellas que colapsan cuando dejan de redistribuir su energía, o en las sociedades, que se fracturan cuando sus estructuras son demasiado rígidas e inflexibles. Las empresas familiares no son diferentes: cuando la dinámica de poder bloquea la evolución, el negocio se estanca.

Esto es algo que Tajín entendió bien. Fundada hace más



“La clave no es evitar la complejidad, sino aprender a gestionarla.”

de 35 años en Jalisco por Horacio Fernández Castillo, la empresa nació con la visión de llevar el sabor del chile en polvo a más consumidores. A diferencia de muchas empresas familiares que modifican sus productos para encajar en otros mercados, Tajín hizo lo contrario: educó a los consumidores sobre su tradición.

En lugar de cambiar su esencia para adaptarse, potenció su identidad. A través de alianzas con chefs, estrategias digitales y una expansión bien planeada, logró convertir su legado en una ventaja competitiva. Hoy Tajín está presente en muchos países y se ha integrado en culturas gastronómicas que antes

no conocían esta combinación de sabor dulce y picoso.

Por otro lado, la historia compartida dentro de las empresas familiares no es solo un peso o un legado inamovible; también es una red de confianza que genera estructuras más flexibles para absorber el cambio. En familias empresarias donde las relaciones son sólidas, la confianza permite distribuir mejor la toma de decisiones, compartir la responsabilidad y facilitar la adaptación ante nuevas oportunidades o desafíos.

Las empresas que trascienden no son las que evitan la complejidad, sino las que aprenden a distribuir su energía de

manera inteligente. No se trata de soltar todo el control, ni de imponer cambios sin sentido, se trata de permitir que la empresa respire, que fluya, que encuentre su equilibrio sin dejar de moverse.

El reto para las nuevas generaciones de empresas familiares no es replicar lo que hicieron sus fundadores, sino entender el por qué lo hicieron y traducir esos valores a los desafíos del presente. El futuro pertenece a quienes entienden que la tradición no es un freno, sino una plataforma para seguir evolucionando.

SOBRE EL AUTOR

Raymundo Acosta es Profesor de cátedra del Tecnológico de Monterrey. ray.acosta@tec.mx

POR JAVIER GARCÍA

La nueva generación de empresarios como actores clave en el desarrollo e impulso de una filantropía de tercer piso

La nueva generación de empresarios ha sido responsable de relacionar el compromiso social mediante una nueva visión de la filantropía, abordando el desarrollo sostenible desde una perspectiva empresarial.

En las últimas décadas, las élites empresariales del siglo XXI han vivido un proceso de metamorfosis entre los perfiles empresariales clásicos que crearon instituciones extractivas centradas en la acumulación de capital económico y la generación de riqueza, y los nuevos perfiles de empresarios donde se antepone, además, una cultura responsable y comprometida socialmente.

Esta nueva generación de empresarios no surge de manera espontánea, sino que es fruto de la herencia y el legado de sus antecesores. Muchos empresarios se convirtieron en personas icónicas y de gran prestigio social; empresarios con una alta conciencia de legado que se convirtió en cultura intergeneracional; empresarios fieles al gran sentido de compromiso social heredado de sus antepasados que siempre creyó en sus habilidades de liderazgo, emprendimiento y que asumió la responsabilidad de enfrentar los problemas de cada momento histórico. Un empresariado que sabe que tiene un propósito implícito en

su quehacer, que forma indudablemente parte del ADN de las empresas y que se traduce en dejar una huella e ir más allá de la creación de riqueza.

Esta conciencia de responsabilidad derivó, en una primera etapa ya muy consolidada, en el desarrollo de una filantropía de segundo piso cuyo fruto fue la proliferación de Fundaciones Empresariales y la creación de las áreas de Responsabilidad Social. Sin embargo, estamos ante una nueva etapa en la que podemos hablar desde hace varios años, del surgimiento de una filantropía de tercer piso donde el foco no está puesto en ser una banca de segundo piso que proporcione únicamente recursos materiales o financieros sino que, además, está enfocado en crear estructuras e impulsar iniciativas que generen cambios sociales de raíz y de largo alcance, que potencien la creación de una conciencia de compromiso con el desarrollo socio-político, el desarrollo de competencias de ciudadanía activa y participativa, y de conciencia medioambiental.

Esto es posible debido a que esta nue-

va generación es capaz de capitalizar su capacidad de liderazgo como agentes de cambio social y su potencial de influencia, además de consolidar alianzas con todos los actores sociales: gobierno y sociedad civil. Tienen claro que la clave del éxito y de la prosperidad está en implementar iniciativas inclusivas que integren a un número cada vez mayor de individuos e instituciones en los procesos de gobernanza y participación.

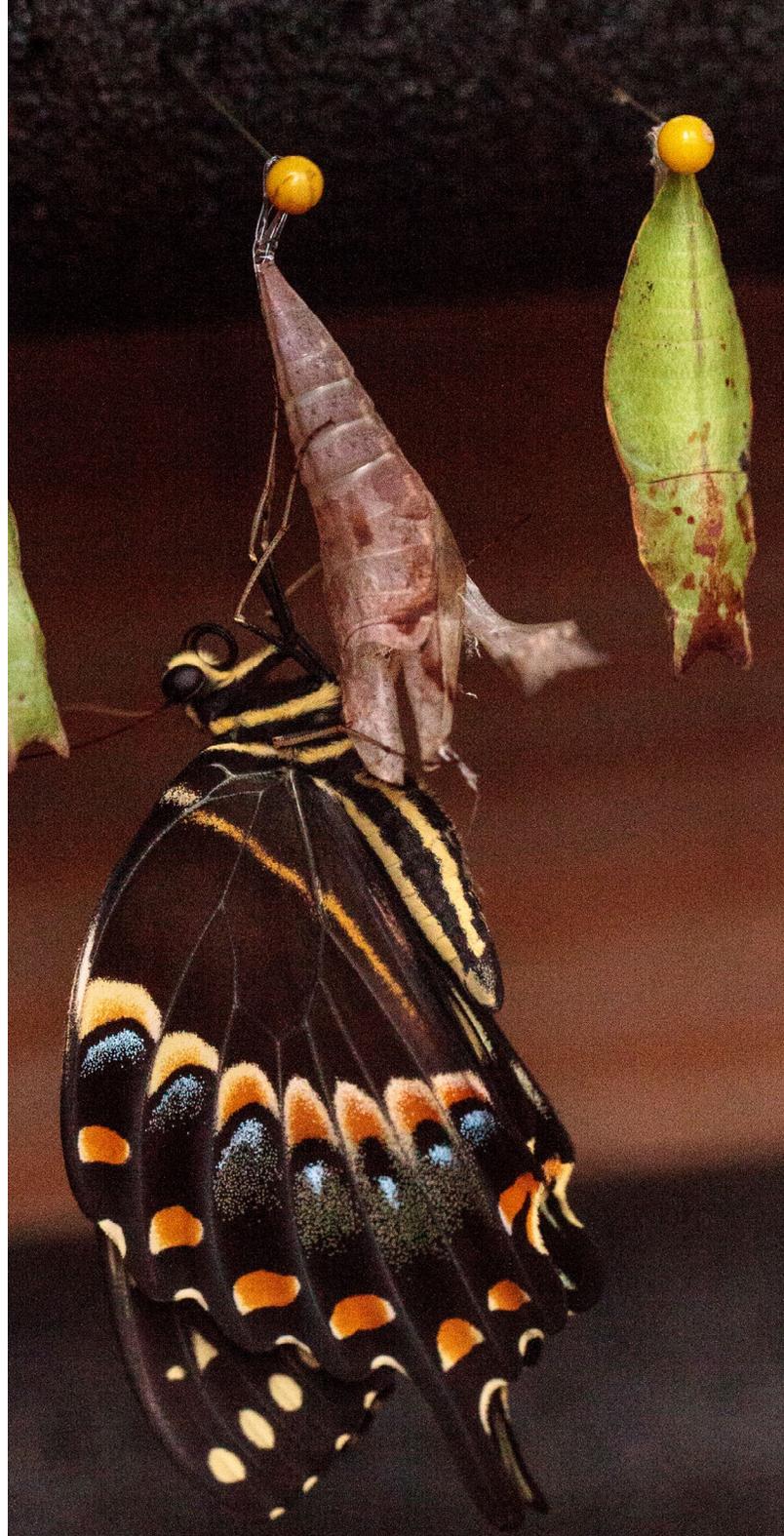
Cabe señalar tener en cuenta algunos retos importantes en el campo de la filantropía. Uno de ellos es que todavía permanece en el imaginario colectivo de muchos países y/o regiones la idea de que las élites empresariales tienen la solución a las problemáticas. La expectativa social respecto a este papel del empresariado se pudiera llegar a tornar en un arma de doble filo: por un lado, un empresariado que busca cubrir esas expectativas sociales como lo hicieron a lo largo de la historia, y por otro, una población exigente ante el imperativo de que los empresarios lo deben hacer porque siempre lo han hecho o porque

tienen recursos y, por lo tanto, se refuerza el paternalismo y la pasividad ciudadana.

Otro de los retos es la necesidad de revisar el tipo de cohesión social que existe al interior del empresariado, aspecto fundamental en el mundo de los negocios pero que no siempre es positivo debido a que pudiera ser un elemento de exclusión hacia otros actores sociales, además de una forma de imposición de un sistema de valores determinado y una centralización del poder. La circulación de las élites es todavía un hecho que no se da fácilmente y el acceso a estos espacios sociales no es todavía una estructura permeable. Aún hay una gran concentración de grandes empresas en torno a un puñado de apellidos. Es importante la autocrítica para poder introducir otros puntos de vista de personas e instituciones con mayores niveles de profesionalidad en temas de desarrollo social.

Por último, otro de los retos es que suele ser un sector muy marcado por el pragmatismo y la urgencia característica de la gestión empresarial, pero los cambios sociales no llevan el mismo ritmo y velocidad que las empresas. Los procesos sociales suelen necesitar de una reflexión más profunda y tiempos más prolongados, además de la participación de expertos de alto nivel de este campo disciplinar.

Será interesante seguir de cerca la evolución de la próxima generación, cuando ya no estén “cobijados” por los empresarios actuales, pues se va a dar un cambio generacional importante. Habrá que explorar la capacidad de estas nuevas élites de responder con el mismo sentido de compromiso social que tuvieron sus antecesores ante las nuevas problemáticas sociales fruto de la globalización, los grandes flujos migratorios, la inestabilidad política, los altos niveles de discriminación y exclusión, los crecientes contextos de violencia y el aumento de las desigualdades. Los nuevos tiempos necesitarán de un nuevo perfil de empresariado con nuevas formas de proyección social y política.



“Tienen claro que la clave del éxito y de la prosperidad está en implementar iniciativas inclusivas que integren a un número cada vez mayor de individuos e instituciones en los procesos de gobernanza y participación.”

SOBRE EL AUTOR

Javier García es Consultor y experto en Filantropía.

jgjusticia@gmail.com

Referencias por colaboración

[1. Ramírez-Pasillas]

Binz Astrachan, C. Prügl, R., Hair, J. F., and Babin, B. J. (2019).

Marketing and branding in family business: Assessing the landscape and charting a path forward. Journal of Family Business Strategy, 10 (1), 3–7.

Blombäck, A. and Ramirez-Pasillas, M. (2012). *Exploring the logics of corporate brand identity formation.* Corporate Communications: An international Journal 17(1), 7–28.

Botero, I. C. (2014). *Effects of communicating family ownership and organisational size on an applicant's attraction to a firm: An empirical examination in the USA and China.* Journal of Family Business Strategy, 5 (2), 184–196.

Micelotta, E. R. and Ranyard, M. (2011). *Concealing or revealing the family? Corporate brand identity strategies in family firms.* Family Business Review, 24 (3), 197–216.

[2. Orozco]

Jaskiewicz, P., Combs, J. G., & Rau, S. B. (2015). *Entrepreneurial legacy: Toward a theory of how some family firms nurture transgenerational entrepreneurship.* Journal of business venturing, 30(1), 29-49.

Orozco L. (2024) *Next Generations of Entrepreneurs: between Independent New Ventures and Hierarchical Family Firms.* Journal of Small Business and Entrepreneurship. <https://doi.org/10.1080/08276331.2024.2389730>

[3. Sinn]

Wing, Christina, Rohit K. Gera. *Create a Culture of Generosity and Communication in your Family Business.* Harvard Business Review, May, 2020.



Diplomado

La Empresa Familiar: Institucionalización y Continuidad

MODALIDAD
AULA VIRTUAL

ESTE PROGRAMA ES PARA TI:

Este programa está diseñado para ti si perteneces a la primera, segunda y tercera generación de una empresa familiar, ya sea que trabajes en ella o no, y te encuentras en un proceso de transición generacional o institucional.

También es útil para asesores que trabajan en el desarrollo de empresas familiares, así como para profesionales de diversas áreas, como el jurídico, financiero y bancario, *family offices*, entre otros.

CONOCE MÁS:



bit.ly/efic-ifem

PROGRAMA:

- M1.** La Empresa Familiar: Desarrollo, dinámica y sistemas
- M2.** Institucionalización y la gobernanza empresarial en la empresa familiar
- M3.** La gobernanza familiar
- M4.** La habilidad para comunicarse y negociar entre los miembros familiares
- M5.** El emprendimiento familiar
- M6.** Perspectivas generacionales: identidad y desarrollo
- M7.** Modelos para una transición exitosa
- M8.** El liderazgo responsable: legado por generaciones



Tecnológico
de Monterrey

Instituto de Familias
Empresarias

LEGADO

FAMILIA • EMPRESA • COMUNIDAD

© Revista LEGADO

Instituto de Familias Empresarias para México y LATAM (IFEM)

Las opiniones expresadas en esta obra son de exclusiva responsabilidad del autor y no necesariamente representan la opinión de los editores de la revista LEGADO.

