



LEGADO

FAMILIA + EMPRESA + COMUNIDAD

AGOSTO 2023

6

ASPECTOS

que inciden en el liderazgo
femenino

PÁGINA 34

+

CASO

Amor por la familia
y la cultura del vino

PÁGINA 33

La visión de la mujer en la familia empresaria

Experiencias, conocimiento y reflexiones

PÁGINA 8

EQUIPO EDITORIAL

CONTENIDOS Y EDICIÓN

María Fonseca
Diana Moreno
Agustín Madrigal
Alessia Treviño
Francisco Malagón

COLABORADORES

Luciana C. Manfredi
Lina Sinisterra
Ma. Camila Arango
Sonia Zepeda
Luz María Velázquez
Lourdes Ocampo
Carolina Pérez-Íñigo
Dunia Guzmán
María Auxiliadora Herrera
Claudia Raunich
Bertha Quezada
Martha Moreno
Teresa Almaguer
Laura Esther Zapata
Ana Lissette Segovía
José Mario Rizo Rivas
Gonzalo Jiménez
Samuel Jiménez
Graciela Nichols

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

PROGRAMA INTENSIVO CONTINUIDAD DE LA FAMILIA EMPRESARIA

Una gran oportunidad de aprendizaje dinámico para aquellas **familias empresarias** que desean **trascender**.

Asiste a la sede más cercana a ti:

CDMX
25 de
septiembre

MTY
26 de
septiembre

GDL
27 de
septiembre



Mayores informes:
santiago.siller@tec.mx

masterclass.tec.mx

El Instituto de Familias Empresarias para México y LATAM es el ecosistema 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

La visión de la mujer en la familia empresaria



Estimada comunidad lectora.

En esta décima edición de nuestra revista LEGADO, hemos seleccionado un tema fascinante que estoy segura que atraparé su atención: La visión de la mujer en la familia empresaria. En esta ocasión invitamos a mujeres a compartir sus experiencias, conocimiento y profundas reflexiones, alrededor de las familias empresarias. Nuestra revista se enorgullece con la pluma e inspiración de mujeres triunfadoras en sus distintas disciplinas y geografías.

Aunque no fue fácil elegir los tres artículos de expertas para nuestro *dossier* principal, las contribuciones a disfrutar son las siguientes. El primero de ellos, con una coautoría de Luciana C. Manfredi, Lina Sinisterra y Ma. Camila Arango, describe el valor de la mujer en el fortalecimiento del posicionamiento organizacional. Con hallazgos de diversas investigaciones recientes, las autoras sostienen que la inclusión de mujeres en los consejos de administración y puestos de liderazgo pasó de ser una acción de justicia social a una estrategia empresarial rentable, justa y equitativa.

El segundo artículo en esta sección especial está a cargo

de Sonia Zepeda. En él nos comparte importantes testimonios de mujeres líderes y nos deja claro que las políticas de género pueden convertirse en un catalizador del rol de la mujer en la empresa familiar. De manera sencilla y clara, Sonia comparte tres factores clave para facilitar el liderazgo y realización de mujeres en las empresas familiares.

Y como tercera contribución de este número, contamos con nuestra querida Lumi Velázquez, que con un título que despierta curiosidad: “Mujeres en la empresa familiar: sucesoras, proveedoras y cuidadoras” nos presenta una breve narrativa con complejidades comunes y acciones concretas para navegar con dignidad en las empresas familiares, asumiendo los distintos roles que como mujeres podemos ejercer.

Además de agradecer a todos y cada uno de los que hacen posible este número, aprovecho también este espacio para invitarlos a que nos escriban con comentarios o sugerencias que puedan mejorar nuestra revista.

Explora y descubre las novedades que vamos incorporando en cada número. Disfruta la lectura.

Dra. María Fonseca Paredes

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

SUMARIO

LA VISIÓN DE LA MUJER EN LA FAMILIA EMPRESARIA

- 08 | El valor de la mujer en el fortalecimiento del posicionamiento organizacional
- 11 | Política de género como catalizador del rol de la mujer en la empresa familiar
- 13 | Mujeres en la empresa familiar: sucesoras, proveedoras y cuidadoras



GOBIERNO Y LIDERAZGO

- 16 | Desafiando el *statu quo*: más mujeres liderando familias empresarias
- 18 | El rol que están llamadas a jugar las mujeres en los consejos de administración
- 20 | La alquimista

COLUMNA DE OPINIÓN

- 22 | Liderazgo en la familia empresaria: ¿paradigma de mujer empoderada o mujer que la empoderan?

HISTORIAS QUE INSPIRAN

- 24 | Es un increíble momento para las mujeres: Melanie Devlyn

EMPRENDIMIENTO FAMILIAR

- 26 | Cultivar el emprendimiento familiar: una cuestión de valor
- 28 | De ejecutiva a *trusted advisor*: las personas en el centro siempre
- 30 | Empoderar y educar: la mujer en las empresas

CASO Y DILEMA

- 33 | Amor por la familia y la cultura del vino

CULTURA INTERGENERACIONAL

- 34 | Mujeres y liderazgo: comunicación efectiva para el éxito
- 36 | La socialización de los valores familiares más allá de la profesionalización
- 38 | Un paso adelante: integrando a las mujeres de la siguiente generación de la familia empresaria

LEGADO Y PATRIMONIO

- 40 | La planeación de la sucesión de la propiedad
- 42 | Sucesión patrimonial equitativa: *me or we?*
- 44 | El fideicomiso patrimonial en México y sus implicaciones fiscales



¡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**



inc MTY FAMILY FORUM

SAVE THE DATE!

14, 15 y 16 de noviembre

📍 Monterrey

Foro que reúne a las familias empresarias de México y Latinoamérica, donde se discuten tendencias, se llevan a cabo conferencias internacionales y se construyen experiencias y relaciones en el marco de incMTY.

ifem.tec.mx/familyforum



Tecnológico
de Monterrey

Instituto de Familias
Empresarias

POR LUCIANA C. MANFREDI, LINA SINISTERRA & MA. CAMILA ARANGO

El valor de la mujer en el fortalecimiento del **posicionamiento organizacional**

Mucho nos hemos demorado en discutir, analizar e instalar como tema de agenda la representación y el rol de las mujeres en la toma de decisiones empresariales y en el sector público.

La representación de CEO mujeres de las principales compañías en Estados Unidos es del 8.2% (Standard & Poors's 500). De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (OIT), desde la década de los noventa las mujeres han ido incorporándose a cargos directivos con más rapidez que los hombres, en particular en los países desarrollados. Sin embargo, los datos indican que falta mucho para que las mujeres estén en esos cargos en igual número que los hombres, y en Latinoamérica no parece haber mejorado tanto dicha proporción, existiendo disparidad entre los distintos países del subcontinente. Es más, las tasas de participación de la mujer en la fuerza de trabajo son más bajas que las de los hombres, y esto tiene consecuencias en la economía. Además, los indicadores de desempleo, informalidad y brecha salarial son también desfavorables para las mujeres; de acuerdo con ONU Mujeres, las labores domésticas han aumentado considerablemente la carga de trabajo de las mujeres durante la pandemia, situación que no parece cambiar en el corto plazo y que representa un retroceso en la conquista de espacios por parte de las mujeres. Por otro lado, la representación de las mujeres en escenarios de toma de decisión en la política también muestra

indicadores relativamente bajos, aunque han aumentado en la última década por la existencia de leyes de cuota en varios países que pretenden reconocer la desigualdad en la participación política y la necesidad de establecer reglas de juego que fomenten la participación de las mujeres.

Según lo indicado por la OIT, las mujeres empresarias hacen grandes contribuciones al crecimiento económico de una compañía, por lo que potenciar su desempeño es fundamental para una economía sana e inclusiva. Además, cada vez con más frecuencia las comunidades y los inversores están buscando empresas que tengan una junta directiva diversa y representativa. Esto es importante no solo por un objetivo de inclusión *per se*, sino también porque se ha demostrado que la presencia de mujeres en cargos directivos, presidencia o juntas directivas se relaciona con mayores márgenes de utilidad y mejores resultados financieros (McKinsey & Company, 2018). Es más, según el Edelman Trust Barometer del 2023, el 63% de los consumidores eligen marcas con las que visiblemente comparten creencias y valores. Esta es una razón importante para demostrar desde la organización el compromiso con la diversidad y la inclusión, lo que sin duda, contribuye a mejorar la imagen de la misma.



Según lo indicado por la OIT, las mujeres empresarias hacen grandes contribuciones al crecimiento económico de una compañía, por lo que potenciar su desempeño es fundamental para una economía sana e inclusiva.”

Construir y fortalecer la imagen y reputación de una empresa depende en gran medida de la gerencia de la misma. Por ejemplo, según datos proporcionados por la consultora en comunicación Weber Shandwic, el 44% del valor del mercado se le atribuye a la reputación del CEO y el 81% cree que el compromiso y la visibilidad del CEO es crítico para la reputación de su empresa. En una sociedad en la que los temas de género son progresivamente más visibles y existen cada vez más mediciones de paridad, la representación de la mujer en roles directivos cobra una importancia determinante en los procesos de posicionamiento organizacional.

En ese orden de ideas, consideramos que es necesario definir al posicionamiento como la forma en la que una organización o persona pretende ser reconocida y recordada. De hecho, es considerada una herramienta fundamental de la comunicación (Ries & Trout, 2002), porque implica la construcción de un concepto comunicacional en torno a la organización que busca ser reconocida y diferenciada entre los diversos actores del entorno (Muñoz, 2009). Un buen posicionamiento organizacional basado en valores y una cultura organizacional sana e inclusiva es una fuente inagotable de reputación para la organización. Nuevamente, si los consumidores eligen marcas con las que comparten creencias y valores, se vuelve fundamental para cualquier organización mostrar su compromiso con la inclusión y la diversidad.

“En una sociedad en la que los temas de género son progresivamente más visibles y existen cada vez más mediciones de paridad, la representación de la mujer en roles directivos cobra una importancia determinante en los procesos de posicionamiento organizacional.”

Un estudio realizado por McKinsey en el 2018, corrobora que las empresas con mayor participación y representación femenina en puestos de liderazgo obtienen mejores resultados financieros, además que logran fomentar un ambiente de trabajo inclusivo y orientado al desarrollo profesional. En la alta dirección, las mujeres aportan diferentes perspectivas, habilidades y enfoques que diversifican y enriquecen la toma de decisiones. La inclusión de mujeres en juntas

directivas y puestos de liderazgo pasó de ser una acción de justicia social a ser una estrategia empresarial rentable, justa y equitativa.

Entonces, si se ha demostrado que mejorar la diversidad y mantener un compromiso con la inclusión tiene resultados positivos para las organizaciones, hacemos una invitación a las empresas a fomentar una cultura empresarial inclusiva y diversa para mejorar sus resultados. Es decir, es necesario lograr un equilibrio de género en los niveles más altos de la organización, dado que las empresas cuyos consejos de administración presentan equilibrio de género tienen más de probabilidades de obtener mejores resultados comerciales, ser más rentables y productivas (OIT Encuesta empresarial, 2018), mejorando no solo la rentabilidad, sino también, contribuyendo a lograr una buena imagen y reputación, y un posicionamiento acorde con las necesidades del mercado y con los valores de los consumidores, logrando un impacto positivo en la sociedad.

Referencias

- Ries, A. L. L., & Trout, J. (2002). *Posicionamiento: la batalla por su mente*. México: McGraw-Hill.
- Muñoz, D. G. A. (2009). Los diez pilares del mercadeo: cuando las cuatro P se quedan cortas. *Revista Soluciones de Postgrado*, 2(3), 161-176.

»»»»»» SOBRE LAS AUTORAS

Luciana Manfredi es profesora de EGADE Business School, enfocada en la comunicación estratégica y la gestión de la legitimidad y reputación organizacional.

Lina Sinisterra es Gerente en la Asociación Nacional de Industriales (ANDI), Valle del Cauca, Colombia.

Ma. Camila Arango es Coordinadora de Posicionamiento Empresarial ANDI.



POR SONIA ZEPEDA

Política de género como catalizador del rol de la mujer en la empresa familiar

Para comprender el rol de la mujer dentro de las empresas familiares debemos remontarnos a la segregación de roles de género ancestrales y a los movimientos sociales que buscan equidad en los roles de la sociedad.

Entender el rol de la mujer dentro de las empresas familiares no es una tarea simple, pues para ello debemos remontarnos a la segregación de roles ancestrales de género, donde el único proveedor era el hombre, así como analizar los patrones tradicionales dentro del hogar, la crianza, la familia, y los movimientos sociales que buscan equidad en los roles de la sociedad. Es importante destacar que el sesgo de dicha segregación sigue presente en el día a día, y aun cuando se lleva a cabo de forma inconsciente, sigue impactando en los resultados de las mu-

jerres en las empresas. Lo que quiero decir con esto, es que el rol de la mujer, en cualquier empresa, debe ser medido por su capacidad de aporte y contribución, no obstante que la empresa o la familia tenga programas predeterminados para ofrecer igualdad de condiciones para llevar a cabo su labor en los negocios.

En la sociedad existen ciertas características que se atribuyen de manera tradicional al sexo femenino que desde la infancia comienzan a determinar el rol que se le asignará el resto de su vida a una mujer. En una empresa familiar fun-

ciona exactamente igual, y estas características pueden llegar a ser un activo importante en la empresa y en la familia, siempre y cuando sea combinando con el entendimiento de que la mujer no debe ajustarse a la forma de trabajo tradicional de un hombre, pues la mujer está sujeta a buscar un equilibrio entre las responsabilidades familiares y las profesionales, que puede alcanzar de una forma más sencilla si tanto la empresa como la familia crea una política de género o de inclusión en beneficio de la empresa y sus colaboradores.

De acuerdo con una encuesta realizada en el 2021 por PageGroup, solo tres de cada diez organizaciones en México son intencionalmente inclusivas, esto quiere decir que un 70% de empresas en el país aún no reconoce los beneficios que conlleva integrar mujeres en su plantilla, y no es que las mujeres aporten más que los hombres, sino que cada género puede aportar diferentes habilidades y aptitudes a la empresa, por lo que buscar el equilibrio de género en las empresas suele ser muy beneficioso para estas.

Esta falta de integración, no es responsabilidad exclusiva del género masculino y mucho menos de las empresas familiares. Son las propias mujeres las que muchas veces se detienen antes de entrar en cualquier campo laboral, y es que las mujeres de familias empresarias con las que he podido entrevistarme, saben que si no se cuenta con una política de género interna en la empresa, deberán elegir entre el trabajo y su familia. Además de que muchas de ellas opinan que deberán trabajar más que los hombres de su familia para alcanzar posiciones de liderazgo.

Cabe destacar que las empresas familiares que cuentan con mujeres en su plantilla de gerentes, directivas y consejeras, puntualizan que para lograrlo

han tenido que promover un balance de vida y trabajo, así como flexibilidad para las mujeres que son madres o cabezas de familia, siendo el home office uno de sus mayores aliados.

He identificado tres factores que se repiten en las historias de liderazgo de mujeres en las empresas familiares con las que he tenido la oportunidad de coincidir. El primero, es que sus padres diseñaron programas de aprendizaje y desarrollo equitativos, tanto para ellas como para sus hermanos varones, ofreciéndoles las mismas oportunidades de formación académica y profesional, sin distinción de género.

“Esta falta de integración, no es responsabilidad exclusiva del género masculino y mucho menos de las empresas familiares, son las propias mujeres las que muchas veces se detienen antes de entrar en cualquier campo laboral.”

El segundo es que desde niñas se les involucró en la empresa, prestando atención a su estilo personal de aprendizaje y de liderazgo, e inculcándoles pasión por las actividades que realiza la empresa familiar, fomentando esas aptitudes innatas individuales para después adaptarlas a un puesto de liderazgo en favor de la empresa.

El tercero es que sin importar si se les invitó a formar parte de la empresa, o la heredaron repentinamente, siempre han tenido la opción de distribuir su tiempo entre su familia y sus responsabilidades como líderes de la forma más conveniente para ellas, convirtiéndose esta última en una ventaja competitiva

en las empresas familiares.

Según la revista Expansión, en su edición de abril 2022, se calcula que solo 9% de las empresas familiares en México están lideradas por mujeres. Este número resulta bajo y nos habla de que aún hace falta una ardua tarea en nuestro país por la búsqueda de equidad de género en las empresas familiares.

Como conclusión, este número nos deja dos tareas a futuro muy importantes, la primera es que el 91% restante puede comenzar a integrar en su gobierno corporativo una política de género, en caso de que aún no la tenga contemplada. Esta política debe incluir un plan estratégico para la formación académica y profesional de sus hijas, nietas y sobrinas, así como acciones que ofrezcan equidad de circunstancias y oportunidades para tener un equilibrio entre la vida profesional y la vida de familia, una vez que se integren a la empresa. La segunda es que ese 9% de mujeres que están liderando empresas familiares, tienen la posición indicada para propiciar un entorno donde los puestos de liderazgo se entreguen por mérito y talento, y no exclusivamente por género.

»»»»»» SOBRE LA AUTORA

Sonia Zepeda es Subdirectora de Consejos Consultivos de Citibanamex.

POR LUZ MARÍA VELÁZQUEZ

Mujeres en la empresa familiar: **sucesoras, proveedoras y cuidadoras**

Los roles de las mujeres en las empresas familiares son varios, juegan el rol de sucesoras empresariales, de proveedoras de la familia y de cuidadoras de la familia, entre muchas otras actividades de responsabilidad.

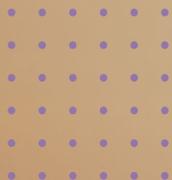
Con el fin de destacar desafíos y oportunidades más comunes para el crecimiento y avance de las mujeres en las empresas familiares y en los diferentes sectores económicos como tomadoras de decisiones y líderes, a continuación conoceremos la historia de Gabriela, quien es sucesora de la empresa familiar de la cadena de restaurantes El Panal, con presencia en Guadalajara, Querétaro, Morelia y León, en México.

Gabriela comenzó a dirigir la empresa familiar desde que su abuela María, quien fundó el primer restaurante, falleció hace más de 12 años. Gabriela estudió Ingeniería en alimentos en el Tecnológico de Monterrey y durante su primera

etapa de trayectoria profesional se destacó como directora de Finanzas en una empresa proveedora de materia prima para pastelerías. Gabriela es mamá de Eugenia que tiene 8 años de edad y de Andrea de 6 años; da clases de cocina sana para comunidades de mujeres en situación de subsistencia, organiza cada sábado un club de lectura inclusivo para infancias y practica el ciclismo.

Gabriela expresa que se ha enfrentado con desafíos viviendo diferentes roles que son importantes para la empresa y para la familia:

- “¿Cómo hacer cambios rompiendo el molde familiar que destinaba a mi tío Jorge a ser el sucesor de la empresa, por



ser hijo mayor de mi abuela María?”

- “El Panal da de comer a cinco familias directamente, de mis dos tíos y de mis dos hermanas; de ahí proveemos para que todas y todos en las familias tengan trabajo e ingreso, para que se paguen colegiaturas (desde jardín de niñas y niños, hasta la universidad), seguros de gastos médicos, medios de movilidad, vacaciones y entretenimiento, entre otros gastos”.
- “Toda la familia prefería que mi tío dirigiera la empresa porque ellos piensan que las mujeres no estamos tan preparadas para tomar decisiones sobre los recursos y manejo del dinero”.
- “Mi mayor mentora fue mi abuela María y ahora no está”.
- “El director de Finanzas, quien es de la edad de mi abuela, no me hace caso porque no cree que una niña pueda dirigir una empresa”.
- “Me ha costado trabajo que me dejen de ver y exigir solamente en mi rol de madre, esposa, nieta o hija; ahora soy la directora”.
- “No entiendo por qué le preguntan todo a mi tío, él no sabe del negocio”.
- “Tener hijas pequeñas no me impide dirigir esta empresa que con tanta pasión construyó mi abuela María”.

Los testimonios de Gabriela representan a muchas mujeres en las empresas familiares que experimentan desafíos de credibilidad, legitimidad, mandatos de género, falta de mentoreo, discriminación, cargas de cuidado y exigencias sociales y económicas por el hecho de ser mujeres.

Se puede decir que dirigir una empresa familiar no tiene género, así como emprender no tiene género, estudiar cualquier carrera profesional no tiene género, practicar actividades deportivas y culturales no tiene género o liderar no tiene género.

Gabriela también ha experimentado y creado más oportunidades de crecimiento en igualdad entre mujeres y hombres en la empresa familiar a través de diferentes iniciativas, mentorías, redes y modificación de las políticas empresariales y costumbres familiares. Sus testimonios invitan a valorar buenas prácticas para que los roles de las mujeres en la empresa familiar sean justos e iguales en cuanto a liderazgo, gestión, crecimiento, participación e innovación.

- “La política de participación en la composición accionaria favorece a las mujeres integrantes de la familia”.
- “La forma de trabajo con modalidades flexibles en tiempo, horario y espacio —bien diseñadas y comunicadas— nos dan oportunidad de tener corresponsabilidad en igualdad a mujeres y hombres de la familia y a empleados y empleadas”.

...dirigir una empresa familiar no tiene género, así como emprender no tiene género, estudiar cualquier carrera profesional no tiene género, practicar actividades deportivas y culturales no tiene género o liderar no tiene género.”

- “Las mujeres más jóvenes de la familia que están estudiando en la universidad son parte de las reuniones en decisiones estratégicas para que adquieran los conocimientos y experiencia como propietarias”.
- “Iniciar una comunidad de mujeres sucesoras de empresas familiares me ha facilitado el empoderamiento, la confianza en mi conocimiento y liderazgo ya que cada vez encuentro más ayuda, guía y conexiones en otras sucesoras que experimentan desafíos similares”.
- “Las medidas de innovación con nuevos productos nos han abierto nuevos mercados que no conocíamos, yo podía ver esas oportunidades de mercado que otras y otros no veían”.
- “Ahora que mi familia conoce los resultados financieros, me siento orgullosa de las decisiones que he tomado como responsable de los recursos y sostenibilidad financiera de los restaurantes”.

¿Qué cambió a favor de Gabriela y las mujeres en su familia en relación con la cadena de restaurantes El Panal?

La primogenitura ya no es el factor primordial para elegir a la persona sucesora en la empresa familiar; el mentoreo colectivo junto a otras mujeres facilita el camino de crecimiento en igualdad de oportunidades económicas y sociales; existe más conciencia de prácticas y políticas de corresponsabilidad en los roles de cuidado en justicia e igualdad con la pareja, la familia y la empresa; la percepción de ser sucesora es natural y deja de haber exigencias por mandatos de género, de igual manera se da el crecimiento de la empresa y el crecimiento de la trayectoria de las mujeres personal y profesionalmente.

*La historia de Gabriela es original de la autora y recopila experiencias, actividades, desafíos y oportunidades de mujeres en las empresas familiares.

»»»»»» SOBRE LA AUTORA

Luz María Velázquez es fundadora del Premio Mujer Tec, Líder Zona Shero en el Tecnológico de Monterrey y Cofundadora de All Women Co.

Te invitamos a escuchar **LEGADO Live**, un espacio de conversación especializado, que da pie a compartir conocimiento y formación de una comunidad de aprendizaje.



Marcela Ramírez-Pasillas
Profesora-investigadora en
Jönköping International Business School



Fernanda Jaramillo
Socia en
Lansberg Gersick Advisors



Iván Lansberg
Socio principal
en Lansberg Gersick Advisors



Neus Feliu
Socia en
Lansberg Gersick Advisors

DISFRUTA ESTAS CHARLAS EN:
ifem.tec.mx/legadolive



Marcela Ramírez-Pasillas

- ▶ Ep. 4 Sostenibilidad: la oportunidad de transformar
- ▶ Ep. 5 Emprendimiento: arte y ciencia
- ▶ Ep. 6 Capital social en el contexto de la familia empresaria

Fernanda Jaramillo

- ▶ Ep. 7 El impulso del emprendimiento familiar
- ▶ Ep. 8 Redefinición e impacto del concepto de familia
- ▶ Ep. 9 La construcción de una visión compartida de futuro

Iván Lansberg

- ▶ Ep. 10 Nobleza ciudadana: responsabilidad de grandes
- ▶ Ep. 11 Liderazgo y Gobernanza para garantizar la continuidad
- ▶ Ep. 12 El enemigo de la continuidad es la falta de planeación

Neus Feliu

- ▶ Ep. 13 Accionista responsable
- ▶ Ep. 14 La colaboración entre generaciones
- ▶ Ep. 15 Haciendo del cambio una tradición



Tecnológico
de Monterrey

Instituto de Familias
Empresarias

POR LOURDES OCAMPO

Desafiando el *statu quo*: más mujeres liderando familias empresarias

En Latinoamérica, uno de los estereotipos más frecuentes en relación con las mujeres que trabajan al frente de empresas familiares, es la percepción de que su liderazgo es menos legítimo o válido que el de los hombres.

“Cambia, todo cambia...” cantaba a mediados de la década de los ochenta Mercedes Sosa, y aunque a veces deseamos que el mundo desacelerara un poco su vertiginoso ritmo y nos diera un respiro, hay sistemas de creencias que se resisten a evolucionar, se disfrazan de tradición y le

restan posibilidades a las organizaciones, al bloquear espacios y oportunidades para que más mujeres que poseen el perfil y el anhelo de influir, desempeñen un papel activo en la gestión y el liderazgo de las empresas familiares. ¿Qué estamos dispuestos a hacer para inspirar, desde las familias



empresarias, la valoración de los talentos, competencias y sabiduría de sus mujeres?

En Latinoamérica, uno de los estereotipos más frecuentes en relación con las mujeres que trabajan al frente de empresas familiares, es la percepción de que su liderazgo es menos legítimo o válido que el de los hombres. Esto se manifiesta a través de diversas actitudes como:

- Desvalorización de sus capacidades.
- Falta de reconocimiento.
- Exigirles un mayor nivel de competencia y perfección.
- Criticarlas más duramente por cualquier fallo.

Lo paradójico de estas conductas, es que desde hace varios años, existen estudios y evidencia que sugieren que tener más mujeres en puestos de liderazgo puede impactar positivamente el ROI (*Return on Investment*) de las empresas.

Según un informe del McKinsey Global Institute, las empresas con una mayor diversidad de género en los niveles ejecutivos tienen un 21% más de probabilidad de tener un rendimiento financiero por encima de la mediana de su sector.

Otro estudio realizado por el Peterson Institute for International Economics analizó datos de más de 21 mil empresas en 91 países y encontró que las empresas con una mayor representación de mujeres en puestos de alta dirección tenían un retorno de la inversión 15% mayor en comparación con aquellas con menor diversidad de género.

El Credit Suisse Research Institute también encontró una correlación positiva entre la diversidad de género en los equipos de liderazgo y el rendimiento financiero de las empresas, señalando que aquellas en las que había presencia de al menos una mujer en la junta directiva, superaron a las que no tenían mujeres, en términos de rentabilidad de las acciones. Entonces, si los datos evidencian estas ventajas, ¿por qué seguimos hablando de la necesidad de incorporarlas a las organizaciones?

La respuesta nos desilusionará, porque uno de los principales obstáculos que enfrentan las mujeres para estar al frente de las empresas de sus familias es la persistencia de estereotipos de género arraigados en la sociedad; estereotipos que siguen asociando los roles de liderazgo y toma de decisiones con los hombres y que hacen evidentes miedos, prejuicios, modelos mentales de siglos atrás.

Algunos desafíos específicos que hoy enfrentan las mujeres incluyen:

- **Expectativas y normas de género:** estas expectativas pueden incluir roles tradicionales que las encasillan a tareas domésticas, a una mayor responsabilidad en la crianza de los hijos o con el papel de “cuidadoras” de los familiares que

requieran de apoyo y que estigmatiza con un componente de rechazo, culpa y vergüenza a quienes se salen de este esquema.

- **Barreras culturales y familiares:** algunas tradiciones y las dinámicas familiares pueden dificultar el acceso de las mujeres a puestos de liderazgo. Ideas como “no es tan firme como su hermano”, “es muy sensible”, “de niña no organizaba ni sus muñecas”, “no tiene lo que hace falta” o incluso el reclamo de “¿cuándo nos darás nietos?” actúan en contra.
- **Dificultades para la sucesión:** la preferencia por los sucesores masculinos, el miedo a que la empresa quede “en manos del esposo” reflejan, nuevamente, juicios y estereotipos.
- **Falta de redes de apoyo:** la falta de modelos a seguir y el acceso limitado a contactos y conexiones pueden afectar su avance en la empresa familiar. El “club de Toby”, con disponibilidad 24/7 o juntas en lugares “poco convencionales” actúa en contra de la participación de más mujeres.

La buena noticia detrás de este panorama, es que diversas investigaciones, entre las que destaca la realizada por Gerzema y D’Antonio en 13 países (occidentales y orientales), encuestando a más de 65 mil personas y cuyos resultados aparecen en su libro *The Athena Doctrine*, concluyeron que los estereotipos tradicionales de género pueden evolucionar, y que nuestro siglo XXI valora y demanda cada vez más, un estilo de liderazgo colaborativo, empático, inclusivo y orientado hacia el bien común; características asociadas con los atributos considerados “femeninos”, mismos que resultan fundamentales para el éxito en un mundo en constante cambio.

Concluamos entonando algunos versos de Serrat: “Hoy puede ser un gran día, plantéatelo así: aprovecharlo o que pase de largo depende en parte de ti”. Evolucionar un sistema de creencias empieza por revisar los propios modelos mentales. Haz un alto para pensar en las fortalezas de las mujeres que te rodean; reconoce y agradece el legado que el linaje femenino aporta a tu familia.

Valora cada acción, cada acto de generosidad, de esfuerzo, de trabajo sembrado que ha dado fruto o que está en proceso de hacerlo. Honrar a las mujeres emprendedoras de tu familia se traducirá en abundancia y nuevas oportunidades para todas y todos.

»»»»»» SOBRE LA AUTORA

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

POR CAROLINA PÉREZ-ÍÑIGO

El rol que están llamadas a jugar las mujeres en los consejos de administración

Ya no es posible seguir actuando bajo los cánones tradicionales que han imperado en los últimos cincuenta años.

En los tiempos turbulentos e inciertos que la sociedad, los Gobiernos, las empresas y las familias estamos afrontando, se ha hecho patente la necesidad de hacer cambios en la forma en que se dirigen estas entidades para primero sobrevivir a estos tiempos, y luego crear valor sostenidamente en el tiempo, que sin duda es el objetivo más importante.

Seamos honestos: sabemos a ciencia cierta que la incertidumbre ha llegado para quedarse, lo cual obliga a todos quienes están en posiciones de liderazgo y poder, a encontrar una nueva forma de ejercer esa influencia. Ya no es posible seguir actuando bajo los cánones tradicionales que han imperado en los últimos cincuenta años.

No cabe duda que el reto es enorme y por ello, la tarea de reflexionar, evaluar y construir un nuevo modelo de dirección y colaboración, necesariamente implica un gran esfuerzo, pero por sobre todo, la humildad para reconocer que debemos trabajar de una forma diferente.

Los desafíos actuales exigen competencias y habilidades diferentes, muchas de las cuales las encontramos en ese

otro 50% de la población que tradicionalmente no ha ejercido cargos de poder.

Se ha repetido en innumerables ocasiones que hoy necesitamos miradas diferentes, espacios de escucha y conversación, donde puedan emerger opiniones sin temor a ser descalificadas, y sobre todo, el espíritu y la profunda convicción de que solo el trabajo colaborativo nos permitirá abordar un desafío que excede nuestras capacidades individuales. Estas palabras son un aliado extraordinario para las familias empresarias, acostumbradas a afrontar dificultades y que cuentan con recursos de diversa naturaleza para hacer realidad una nueva forma de trabajar.

Uno de esos recursos diferenciadores con que cuentan las familias empresarias es la capacidad de ejercer un sólido liderazgo orientado conscientemente a promover la formación y el desarrollo de talentos en la NextGen, el activo más valioso de la familia. Sin duda esa labor está dando frutos generosos: vemos cómo las nuevas generaciones cada vez están mejor preparadas, y por otro lado, cómo ha aumentado la participación femenina en cargos de responsabilidad en las em-

presas de las familias, con excelentes resultados que avalan su desempeño.

Si llevamos estas ideas al mundo de los consejos de administración, encontramos un fértil campo de trabajo, en el cual queda mucho por hacer en cuanto a participación femenina.

La tarea de los consejos se trata sucintamente de la evaluación de alternativas y en tomar decisiones de acuerdo a ese análisis. Junto con la alta administración, están llamados a determinar las opciones estratégicas corporativas y financieras, revisar y seleccionar aquellas que se van a llevar a cabo y decidir los recursos, los planes de contingencia y los medios para apoyarlas. Y por supuesto, posteriormente, hacer un control adecuado de los avances sobre esas definiciones.

Se dice fácil y corto, pero es una tarea de la mayor envergadura, en la cual vale la pena invertir los mejores recursos para que el consejo pueda cumplir de mejor manera con su labor estratégica. Para abordar los desafíos actuales sin duda es necesario promover en los consejos una forma diferente de trabajo, donde es indispensable aprender a:

- Ejercer un liderazgo renovado que

fomente la participación, que reconozca y valore las individualidades, la escucha activa y promueva los consensos.

- Trabajar colaborativamente entre sus miembros, valorando las diferencias de opinión y donde existe el deseo de construir en conjunto, para lo cual es indispensable confiar de verdad.
- Valorar la diversidad de pensamiento, que rescata enfoques y puntos de vista diferentes, producto de experiencias y trayectorias de vida únicas.
- Promover una mirada más amplia sobre los diferentes grupos de interés que se vinculan con la empresa y cuáles son sus requerimientos o preocupaciones (regulador, trabajadores, consumidores, proveedores, clientes, comunidades, etc), para conectar de forma fructífera con ellos. Sabemos que hoy ya no basta con generar utilidades y asegurar dividendos a los accionistas.
- Incorporar un criterio altamente profesional para la gestión del riesgo, que permita identificar y evaluar con realismo los riesgos que enfrenta el negocio, anticipando desafíos futuros, para tomar decisiones informadas y prudentes.

Todos estos aspectos están orientados finalmente a que las discusiones se enriquezcan, surjan ideas y soluciones diferentes, y de esa forma, se tomen las mejores decisiones para la empresa, sus accionistas y sus grupos de interés. Y es pre-

cisamente en esta nueva forma de trabajar donde la “mirada femenina” puede hacer un gran aporte.

Visto de esta forma, se hace patente por qué las familias empresarias deben aprovechar la oportunidad de relevar y potenciar el rol que las mujeres tienen en el gobierno y dirección de todo tipo de organizaciones, comenzado por su propio clan.

Los invito a que como familia aborden con seriedad y mirada estratégica este desafío de innovación, para que cada familia sea capaz de identificar formas concretas de avanzar en este camino. Ciertamente muchas empresas familiares están sobre el promedio en cuanto a participación femenina, siendo un ejemplo para compañías no familiares, pero aún queda mucho por hacer, sobre todo en un entorno que compite fuertemente por el talento.

¿Estamos dispuestos a liderar en la formación y participación del talento femenino, o seremos meros seguidores de quienes son capaces de anticiparse?

»»»»»» SOBRE LA AUTORA

Carolina Pérez Íñigo es Gerente General del Family Office Celta Inversiones.

“Se ha repetido en innumerables ocasiones que hoy necesitamos miradas diferentes, espacios de escucha y conversación, donde puedan emerger opiniones sin temor a ser descalificadas...”





POR DUNIA GUZMÁN

La alquimista

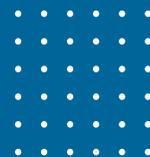
Se dice que un alquimista es capaz de transmutar cualquier metal en oro. De la misma forma, la mujer suficientemente preparada será capaz de transformar a las personas y afrontar los retos con estrategias, recursos y objetivos para multiplicar su valor.

Tengo la fortuna de “desayunar, comer y cenar” empresas familiares, y algo que suelo decirle a las mujeres es que aceptar el reto con responsabilidad, hace toda la diferencia. La mujer siempre ha sido, es y será cimiento en la familia empresaria. Es históricamente pieza clave en el sistema familiar, su presencia salpica dentro y fuera de la organización influyendo desde cualquiera que sea su rol.

Existen muchos roles y combinaciones en los que las mujeres participan actualmente. Agotar cada uno sería redundar, por lo que mencionaré los que considero son más representativos.

La madre: es el pilar familiar. Juega un rol colaborativo y esencial como la responsable de la dinámica familiar sana. No necesita tener un rol activo en la empresa para influir, pues en sus hijos está puliendo esos “diamantes en bruto” que serán los futuros líderes. Como destaca el experto en empresas familiares, Alberto Gimeno, es de gran importancia vivir la “nobleza de espíritu”, porque esta no se puede comprar o adquirir con facilidad, sino que es algo que se cultiva en casa.

- Desarrolla a la siguiente generación, ya que desde que nacen sus hijos, hasta que cumplen los 25 años, recibirán una base sólida en valores y creencias.



- Abre espacios para conversaciones difíciles, ayuda a resolver conflictos y modela un estilo asertivo de comunicación.

La propietaria: tiene la máxima responsabilidad en la empresa. Me toca ver cada vez más mujeres en este rol, siendo herederas de sus padres. Esto es una muestra de cómo se han ido rompiendo barreras, lo que ha posicionado a la mujer en un rol con mayor relevancia e influencia.

- Entiende los aspectos financieros para poder cuestionar y tomar decisiones según la información presentada en la asamblea de accionistas
- Genera aportaciones que suman.
- Aprovecha y reconoce el talento laboral de manera equilibrada.

La empresaria: está al frente de la empresa y sabe que “el mínimo del familiar es el máximo del colaborador”. Acepta esta premisa crucial pues marca la pauta, empuja y lo refleja en el día a día. Un ejemplo es Ana Botín, Presidenta del Banco Santander, sucedió a su padre después de su fallecimiento repentino. En la actualidad es una de las 50 mujeres más poderosas en Europa, según Forbes. El consultor de empresas familiares, Manuel Pavón, la describe como “una conquistadora moderna: discreta, disciplinada, serena y resuelta... con su mirada penetrante, su inmensa capacidad de trabajo y ambición”.

- Se gana el respeto y apoyo de los accionistas y familiares, además de demostrar ser competente en el puesto.
- Abre espacio informando, hablando con la verdad y dando cabida a la participación.
- Acepta la última responsabilidad y puede responder ante el consejo por

las decisiones tomadas y las acciones llevadas a cabo.

- Demuestra una autoexigencia elevada, está abierta a recibir retroalimentación.
- Guía y se deja guiar, es capaz de “mezclar pelo blanco con pelo negro”.

La consejera: participa activamente. Según un estudio de Deloitte, en el año 2022 el 6.7% de los presidentes de consejo eran mujeres y solo el 5% en puestos de dirección general. Esta cifra es un llamado a más mujeres en las mesas decisorias, en donde:

- Brinden un punto de vista único, equilibrando opiniones.
- Sumen en la dirección que tomará la empresa, sustentando argumentos con conocimiento y experiencia.
- Encausen la toma de decisiones estratégicas.

María Asunción Aramburuzabala, considerada la mujer más rica de México y tercera más rica de Latinoamérica, asumió la presidencia del Consejo de Administración de Grupo Modelo, sucediendo a su padre Pablo. Ingresó a la empresa sin mucho conocimiento, pero con gran responsabilidad y compromiso. Logró llevar a la empresa a un mayor éxito, fue invitada a ser consejera de varias empresas y fundó Tresalía Capital. Ella misma resalta que su enfoque, capacidad de aprendizaje y determinación, fueron lo que la han hecho trascender.

La familiar política: podrá estar “detrás del telón” y aunque se habla poco de ella, crea el efecto mariposa. La esposa, nuera o cuñada en la empresa familiar que perdura:

- Guarda prudencia, cuida relaciones de respeto, media y coopera con la buena imagen de la empresa, procura armonía y buena relación interpersonal.

- Es consejera y socia, da su lugar a la empresa, adopta los valores como propios y apoya en momentos de dificultad.
- Cuida la confidencialidad, salvaguardando los temas importantes.
- Entiende y respeta los límites.

Podemos ver el caso contrastante en la industria de la moda italiana entre Patricia Reggiani, esposa de Maurizio Gucci, y Wanda, viuda de Salvatore Ferragamo. La primera causando desajuste familiar y llevando indirectamente a la empresa a punto de la quiebra, mientras que la segunda llevó a Ferragamo a ser una compañía próspera con éxito mundial.

Mujer, transformas desde cualquiera que sea tu rol ¡hazte consciente de ello! El mundo hoy te ofrece muchas posibilidades; estés en donde estés, ya no te puedes esconder. Toma esa responsabilidad y prepárate. Utiliza tu poder único: eres una alquimista.

Dunia Guzmán es Profesora en la Escuela de Negocios del Tecnológico de Monterrey y Consultora de la firma Akator.

Liderazgo en la familia empresaria: ¿paradigma de mujer empoderada o mujer que la empoderan?

POR MARÍA AUXILIADORA HERRERA

“Trata a un ser humano como es, y seguirá siendo lo que es, pero trátalo como puede ser y se convertirá en lo que está llamado a ser.” **Johann Wolfgang von Goethe**

En términos amplios, no es novedad que se hable del empoderamiento de las mujeres: “Es indispensable que las mujeres tengan voz y voto en todos los ámbitos [...] para poder influir en las decisiones que determinarán el futuro de sus familias y su país” (Comisión Nacional para Prevenir y Erradicar la Violencia Contra las Mujeres, 2016).

Pero ¿qué sucede con ella misma? ¿Qué piensa? Es decir, ¿qué pasa dentro de su familia empresaria, ¿asume el rol de dependencia que históricamente se le ha asignado, o le es viable empoderarse?

Hablar de familia en este siglo XXI necesariamente implica adentrarse en la realidad más dinámica y capaz de asumir nuevas formas, regenerándose continuamente a lo largo de la historia de la humanidad. Sin embargo, concebir a la familia desde esta perspectiva requiere grandes cambios de paradigmas y trabajo personal, ya que la tradición histórica no lo marca así.

La palabra *familia* tiene su origen en el latín, y está relacionada con un grupo de hombres y mujeres emparentados por

caracteres de orden genético, biológico y social, que generalmente viven en un mismo lugar. Hoy nos referiremos a las particularidades de orden social.

Si partimos del hecho de reconocer que la familia es la primera fuente de socialización, cabe una pregunta: ¿qué es lo que se habla en la mesa del desayuno, comida o alrededor de la cena familiar? Si bien las afirmaciones que se hacen en estas conversaciones familiares no siempre son reglas o sentimientos explícitos, definitivamente implican pautas de comportamiento “aprobadas” o “desaprobadas”, que los miembros de la familia interiorizan desde sus primeras etapas de desarrollo.

Cada emoción que se experimenta a partir de las declaraciones que se hacen y que posteriormente se repiten a lo largo de los años en la mesa familiar, expresa no solo un modo de sentir, sino un modo de ver la vida. Es algo racional que, en la existencia de cada miembro de una familia empresaria, es el comienzo de una conciencia sobre lo que se debe o no se debe hacer o esperar de los distintos miembros de dicha familia.

“No obstante que existen tesis opuestas sobre la naturaleza social del hombre, es un hecho que cada persona cuenta con capacidades y talentos que se pueden desarrollar, complementar y fortalecer al dar y recibir apoyo, como resultado de la convivencia con los otros seres humanos que le rodean en el entorno familiar. Esta es la célula social donde, por primera vez, se experimentan y determinan los criterios más delicados de la convivencia humana” (Herrera, 2015).

Así mismo también podemos preguntarnos: ¿qué se celebra o penaliza en familia?, ¿qué se espera del rol de una mujer?

Desde el punto de vista sociológico, sabemos que este rol se ha vuelto más activo y —si se observa con cuidado— va adquiriendo presencia en la gestión empresarial. Pero ello está íntimamente relacionado con lo que se piensa del trabajo femenino en la empresa o con la medida en la que se le forma y se le prepara para ello, no solo a la mujer, sino a la familia y a la sociedad. Es esencial la preparación, la educación y la disposición.



del fundador, pero también de todas las personas que forman una familia empresaria incluyendo a las mujeres.

Por último, si hablamos de la participación femenina en la familia empresaria, hemos de concebirla en la totalidad de sus relaciones y capacidades, tanto en los buenos tiempos como en los no tan buenos; con los amigos y los no tan amigos; cuando fluye la vida, pero también cuando estamos enfadados con ella.

El cambio de paradigma ha de concebirse en todos y cada uno de los miembros que integran una familia empresaria, desde el conocimiento consciente, un yo responsable que desea dar oportunidades a todos sus miembros, sin perder de vista la necesidad de formarse para ello.

Referencia

Herrera, M. A. (2015). *Justicia en la sucesión de empresas familiares mexicanas*. Ediciones y Gráficos Eón (pp 21).

Sabemos que —por disposiciones legales— durante mucho tiempo el trabajo de las mujeres ha sido silencioso y como consecuencia, han tenido pocas posibilidades de dirigir una empresa o emprender un negocio, pero lo que sí es cierto es que la familia prepara a un “cierto modo de ser”, como decía Aristóteles hace 2 mil 300 años.

Al respecto, Bárbara Cervantes González, empresaria y dueña de Tamarindos Fruticrisa comenta: “Ante mi divorcio, experimenté una fuerza personal; a ello que se sumó la necesidad de darle lo mejor a mis hijos y una cierta ingenuidad sobre la magnitud del proyecto que traía entre manos: yo solo veía el corto plazo, tenía que resolver el ‘hoy’ y esos pasos que fui dando sin mucha planeación, me fueron moviendo a que el negocio creciera escalón por escalón. Por otra parte, desde mi abuelo, cada miembro de mi familia tuvo su propia iniciativa, seguramente esa experiencia de ver lo que se hizo en mi familia cuando yo era niña, me dio información que ni yo sabía que la tenía guardada en mi interior” (Herrera, 2015).

Con base en todo lo anterior, podemos ir concluyendo que si queremos que la mujer juegue un papel activo en la empresa de la familia, ha de formársele con esa intención, pero igualmente ella debe asumir su propia responsabilidad bebiendo de “esa fuerza personal” de la que habla Bárbara, y creando las condiciones que le permitan llevarlo a cabo; lo importante es que se involucre, saber lo que quiere, ver las opciones que tiene y hacerlo coincidir.

Recordemos que venimos de un pasado en el que no se contemplaba a la mujer en ámbitos que no fueran el del hogar, por ello la reflexión es muy seria: no podemos permitirnos descartar aptitudes y capacidades de ningún miembro de la familia solo porque es mujer, si necesitamos un perfil concreto y lo tenemos en casa ¿por qué ir a buscarlo afuera?

El cambio que esto supone es muy fuerte, porque es un movimiento del “yo” tanto

Si queremos que la mujer juegue un papel activo en la empresa de la familia, ha de formársele con esa intención, pero igualmente ella debe asumir su propia responsabilidad...”

>>>>>> SOBRE LA AUTORA
María Auxiliadora Herrera es Profesora en el Depto. de Gestión y Liderazgo en Campus Monterrey.

Es un increíble momento para las mujeres: Melanie Devlyn

Para mí siempre es un motivo de orgullo platicar la historia de Devlyn, compartir un poco de quiénes somos como familia, como mexicanos y como empresa familiar.

La empresa arrancó en el corazón y con la visión de mi abuelo paterno, Frank Devlyn, un estadounidense que vivía en El Paso, Texas, muy cerca de Ciudad Juárez, Chihuahua. Mi abuelo había estudiado Optometría y trabajaba en una óptica, ahí es donde conoció a mi abuela, Nelva Mortensen, ella también estudió la misma profesión.

Durante los años treinta mis abuelos eran un matrimonio joven; y un día decidieron lanzarse de emprendedores y abrieron —con una silla prestada— una óptica en la sala de su casa en Ciudad Juárez. Ahí es la primera vez donde se vende un par de lentes Devlyn, en la sala de la casa de mis abuelos.

Luego empezaron a hacer viajes a rancherías cercanas, en donde iban a hacer exámenes de la vista. En esa época era increíble que una mujer no estuviera solo dedicada a ser ama de casa, mi abuela hacía exámenes de la vista y ayudaba a construir el negocio junto a mi abuelo.

Uno de los momentos mágicos para nuestra familia, fue que mientras mis abuelos ya tenían un establecimiento en Chihuahua, se le ocurrió a mi padre, con 17 años, decirle a mi abuelo “ahí hay un Sears, ¿por qué no nos acercamos y preguntamos si no les interesaría tener un departamento de óptica como los tienen en Estados Unidos?” Y como decía mi papá: “la buena suerte de estar en el momento correcto, en el lugar correcto y con el argumento perfecto”; y así abrieron la primera óptica Devlyn dentro de Sears. Fue un éxito desde el principio; le decían “¿por qué no te vas al Sears de Monterrey, Tampico, y otras ciudades?” Y así empezaron a abrir más ópticas.

En las empresas familiares uno de los factores dominantes es ese sueño latente, pero uno de los puntos de quiebre en

ellas es el pase de estafeta; planeado o repentino, es peligroso. Sorpresivamente, mi abuelo falleció cuando mi papá tenía 22 años. Entonces hubo un momento de generosidad inmensa de parte de mi abuela Nelva, en ese momento dijo: “si ustedes quieren seguir con el sueño de su padre, de tener ópticas en toda la república, yo soy feliz atendiendo a mis clientes, yo me quedo en esta tienda original en Ciudad Juárez, ustedes vayan”. Fue un momento tan generoso, sin roces, y así los hermanos solamente se siguieron dedicando a hacer crecer el negocio iniciado por sus padres. Mi abuela hizo exámenes de la vista, con largas filas de clientes, hasta sus 93 años, era una apasionada.

Devlyn ha sido una historia divina de tres hermanos, quienes se dedicaron en cuerpo y alma a la empresa. Como familia ahí estábamos, en los viajes que realizábamos siempre íbamos de camino a ver ópticas, locales comerciales, nos divertíamos, jugábamos, todo relacionado con la empresa y el gran sueño de nuestros abuelos. Nos fueron preparando mucho en la parte de participar en el negocio y conocerlo, trabajar desde muy jóvenes, así fuimos buscando la manera de ir en contra de la leyenda que dice que “la tercera generación cierra la empresa”.

La mujer y el balance de roles

El balance que encontré viene de los ejemplos que fui viendo a través de mi vida. Por ejemplo, mi abuela en aquel entonces pudo compaginar trabajo y familia; tuvieron cinco hijos y no contaba con ayuda. Todo está en cómo te organizas y las prioridades que tienes. Sé que se oye muy lindo, pero puedo decir que desde mi lugar de mujer, la verdad es que socialmente tenemos otras responsabilidades a nuestro cargo, sobre todo la parte de la familia, que también es importante;



nuestra sociedad necesita familias fuertes y madres presentes. Creo que la respuesta honesta es que tuve que luchar mucho por lo que tenía que hacer, tanto por el lado de empresa, como en lo familiar. Tienes que explicarle a tu familia que hay esta parte que te llama y te hace sentir completa, tienes que hacer un tipo de negociación para poder estar haciendo lo que quieres, cuando lo que quieres es hacer un poquito de todo. Mi papá decía “a veces no se puede todo, pero a veces sí”, y vale la pena intentarlo. Mi familia lo vivió y lo entendió y sé que hoy están orgullosos de lo que hemos podido hacer juntos.

La entrada de los milenials, nos ayudó —sobre todo a las mujeres— a cambiar tantos paradigmas, ser conscientes de que la calidad de vida también es importante. Y ni qué decir de los aprendizajes que nos dejó la pandemia; antes tenías que estar físicamente en tu escritorio porque si no “no estás trabajando”. Poder decir que las cosas las puedes llevar desde otro lugar y salen bien. Creo que es un increíble momento para las mujeres, porque, insisto, las mujeres y hombres, tenemos muchas responsabilidades personales y profesionales, pero hoy recae mucho más lo que la mujer hace, como el que sea tres veces más el trabajo no remunerado en casa, que el que hace un hombre. Quieres hacer lo mismo que hace el hombre en el terreno profesional, pero tú tienes todas estas responsabilidades adicionales. Sí es complicado, y a veces nos gusta decir que todo es igual, pero el piso no es parejo, estamos tratando de que así lo sea, pero hoy es organizarse y darle la prioridad a lo que quieres.

La tolerancia y la responsabilidad han sido cimientos bien importantes que hemos aprendido a valorar y a agradecer en nuestra familia, porque son los que hoy nos hacen poder estar aquí.



Creo que la respuesta honesta es que tuve que luchar mucho por lo que tenía que hacer, tanto por el lado de empresa, pero también tienes que explicarle a tu familia que tienes esta parte que te llama y te hace sentir tan completa.”



Melanie Devlyn es CEO y Presidenta del Consejo de Administración de Grupo Devlyn. Es graduada de la Licenciatura en Administración de Empresas, por la Universidad Anáhuac de México y del Programa de Alta Dirección por el IPADE. Es miembro de varios consejos de administración y consultivos. También es miembro de “Women Corporate Directors” y aparece en la lista de “Mujeres más influyentes en los negocios de México” de Forbes y Expansión. Es una apasionada sobre temas de la empresa familiar, inclusión de género y empoderamiento femenino en la empresa.

Extracto del episodio “Grupo Devlyn: una visión a futuro”, de la Serie de *webinars* IFEM “Historias que inspiran”, disponible en <https://ifem.tec.mx/webinars2022>.

Adaptación por Diana Moreno, Gerente de Comunicación & Branding del Instituto de Familias Empresarias para México y LATAM del Tecnológico de Monterrey.

POR MARÍA FONSECA

Cultivar el emprendimiento familiar: una cuestión de valor

¿Qué hace falta para alcanzar nuestros sueños y contribuir desde la actividad empresarial con una mejor ciudadanía y bienestar para todos?



Desde pequeños tenemos la capacidad para observar y queremos una respuesta para todo lo que no entendemos; sin proponérselo, vamos activando una curiosidad que debe mantenerse viva. Sin saberlo, tomamos riesgos que ya de adultos no somos capaces de aceptar. Con poco, inventamos y disfrutamos de lo que creamos. ¿Por qué entonces las y los adultos no tenemos mayor capacidad de emprender, de encontrar soluciones a aquello que parece no estar en su lugar? ¿Qué hace falta para alcanzar nuestros sueños y contribuir desde la actividad empresarial con una mejor ciudadanía y bienestar para todos?

La sensibilidad hacia los negocios y el emprendimiento se construye a lo largo de la vida. Cuando desde niña escuchas historias de tus abuelos que dejaron todo en un lugar para iniciar, prácticamente de cero, en otro que prometía oportunidades de mejorar o de hacer cosas relevantes, te sientes de alguna forma invitada a intentar algo que suena parecido. A mí me encantaba escaparme a descubrir fuera de mi casa, en total disposición exploradora —siempre y cuando me sintiera segura, claro está—. El tiempo pasaba y quería e intentaba hacer algo que “solo los adultos” tenían permiso: hacer y vender cosas que otros quisieran comprar. Luego, mi inquietud me despertaba nuevas oportunidades acorde a mi edad y mis responsabilidades de estudiante universitaria. Siguiendo una trayectoria de esta naturaleza, ya de forma profesional, no importa en qué sector te toque ejercer, el espíritu emprendedor está contigo y en ti.

De las familias empresarias aprendemos que lo más importante para su florecimiento y trascendencia es generar la tierra fértil para que cada uno de sus miembros alcance su plenitud. Esa tierra fértil necesita de proteger sus minerales y de asegurar que los nutrientes lleguen en el momento y cantidades adecuadas. Una forma de acercar el nutriente del emprendimiento familiar tiene que ver con asegurar la buena comunicación entre todos los miembros de la familia. Contar historias, involucrar a los más pequeños en actividades de responsabilidad acorde a su edad, promoviendo la autonomía, pero al mismo tiempo dimensionando el riesgo y sus consecuencias, son algunas prácticas que fortalecen el carácter y espíritu emprendedor de raíz.

El estudio más reciente de Emprendimiento familiar GEM 2022 (Global Monitor Entrepreneurship) revela que, en la mayoría de los países del mundo, las familias están involucradas en la actividad emprendedora (*startup*) de alguno de sus miembros,

y continúan siendo un apoyo importante en el desarrollo y madurez de la empresa creada. Es una realidad que el contexto empresarial latinoamericano está caracterizado por empresas jóvenes, con un alto nivel de emprendimiento intergeneracional y un fuerte interés en los valores familiares, y que a pesar de la alta volatilidad de los mercados e incertidumbre sociopolítica, las nuevas generaciones deberán aprovechar las oportunidades de desarrollo que las megatendencias están provocando.

Colombia, Chile, Uruguay y México encabezan la lista de los países de Latinoamérica con entornos empresariales que impulsan mejor el espíritu emprendedor (GEM, 2022), lo que esperaríamos generara un mayor desarrollo económico. En una región de más de 600 millones de habitantes, tenemos retos que sortear, sin duda, pero también grandes oportunidades que aprovechar y capitalizar. Las familias empresarias deben y tienen la capacidad de seguir siendo heroicas.

Y si bien el argumento que intento compartir en esta ocasión

tiene que ver con el poder de la familia en la creación de hábitos, lo cierto es que en la medida que se fomenta con disciplina y cuidado, la institucionalización se va desarrollando, pero requiere intencionalidad. Por un lado, los valores son observados y en consecuencia los comportamientos obedecen a ese ejercicio. La seriedad y respeto por la actividad empresarial son inculcados a lo largo de las distintas etapas

“La seriedad y respeto por la actividad empresarial son inculcados a lo largo de las distintas etapas de vida y no ocurren por accidente, actuamos en consecuencia.”

de vida y no ocurren por accidente, actuamos en consecuencia. Los mecanismos y estructuras que se van diseñando conforme aumenta la complejidad de las actividades empresariales de la familia irán ordenando y guiando los “cómo sí” del emprendimiento transgeneracional que requiere justo de rumbo claro y sueño compartido. Y no solo se trata de políticas y fondos de impulso al emprendimiento, también son igualmente importantes los programas que fomentan y educan en el emprendimiento, custodiando así un legado multigeneracional del que son parte.

Porque en nuestra región latinoamericana existen grandes problemáticas pendientes de resolver, sembramos en tierra fértil y aprovechemos la gran cosecha de emprendedores responsables capaces de transformar sociedades.

»»»»»» SOBRE LA AUTORA

María Fonseca es Directora del Instituto de Familias Empresarias para México y LATAM del Tecnológico de Monterrey.

POR CLAUDIA RAUNICH

De ejecutiva a *trusted advisor*: las personas en el centro siempre

¿Qué significa poner a las personas en el centro?

Treinta años atrás, al ingresar a la empresa American Express (AMEX), en el centro de atención telefónica de Buenos Aires, no entendía muy bien de estrategias de negocios ni de accionistas; tampoco sobre el compromiso de los empleados, de desarrollo, sucesión, y muchos temas más de una empresa. Era 1989 cuando recién ingresé a la universidad y busqué un trabajo para cooperar y compartir los gastos en una economía de hiperinflación. Me recibí de psicóloga cinco años más tarde y fue entonces cuando solicité pasarme al equipo de Recursos Humanos, ¡porque allí se focalizaban en las personas!, y a mí me apasionaba (¡y apasiona!)

trabajar con la gente. Desde allí crecí y maduré, no solo a nivel profesional sino también personal.

Tuve la oportunidad de desarrollar mi carrera en AMEX a través de distintos países como Argentina, Estados Unidos, España, México; y de alcanzar roles de mayor responsabilidad y desafíos. El último de ellos fue como Vicepresidente de Recursos Humanos para Latinoamérica, del año 2012 al 2021, donde viví en mi querida y diversa Ciudad de México. Mi curiosidad y ganas de colaborar y ayudar a los demás, me llevaron a presidir —en forma paralela— el Comité de Inclusión y Diversidad de la Cámara Americana de Comercio de Estados Unidos en México.



“**Recibí con humildad y generosidad la paga de los mejores dividendos de mi vida: los vínculos perdurables y duraderos con las personas con las que la vida me cruzaba.**”

Priorizar a las personas ha sido mi propósito en el mundo corporativo—y lo sigue siendo—.

Meses antes de comenzar la pandemia, me convertí en abuela de Cecilia. Su papá —mi hijo Tomás— y su pareja Pamela, viven en España. Estuvimos muchos meses sin verlos, y si bien el vínculo virtual a través de FaceTime y Zoom nos “acercaba”, ello no era suficiente para mí. Durante dos años analicé y rediseñé mi plan estratégico de vida, decidí renunciar a AMEX y me fui a vivir a España; mi plan incluía un año sabático visitando a familiares y amigos en distintas partes del mundo. Sin embargo, dos días después a mi renuncia, una ejecutiva y accionista de una súper familia empresaria mexicana me solicitó la acompañe para desarrollar a los familiares de la próxima generación a través de un programa de mentorío personalizado, crear la política de empleo para familiares que trabajan en la empresa, apoyar al equipo de Recursos Humanos en un proceso de transformación integral, institucionalizar el consejo de familia, desarrollar los órganos de gobernanza corporativa y familiar a través de la educación y formación de los familiares, diseñar programas para la gestión de la riqueza, educación en abundancia, mujeres y el dinero... Fue una mujer, de una familia empresaria quien despertó y estimuló a la emprendedora que había dentro de mí. Cofundé mi propia empresa para brindar servicios de recursos humanos y asesoramiento a familias empresarias, junto a mi socio, en los negocios y en la vida.

Desde septiembre del 2021, desde vuestra casa en Badajoz, España, comenzamos a especializarnos en inspirar y acompañar a familias empresarias en el diseño del futuro que sueñan, y a equipos de recursos humanos de todo tipo de empresas. El año siguiente me convertí en abuela de mi segundo nieto, Juan Jesús, en abril del 2022. Hoy tenemos clientes en México, Estados Unidos y estamos comenzando nuestros primeros pasos en España. Feliz de estar cerca de mi hijo, nietos, y de estar trabajando junto a mi pareja en un proyecto en familia.

¿Qué fue lo que pasó? Siempre tuve a las personas en el centro: como ejecutiva de Recursos Humanos, como emprendedora

de mi consultora y sobre todo, con mi familia. Cultivé las relaciones que sembré en todos y cada uno de los lugares del mundo donde trabajé y viví.

Recibí con humildad y generosidad la paga de los mejores dividendos de mi vida: los vínculos perdurables y duraderos con las personas con las que la vida me cruzaba.

Cumplí todos los días mi propósito: ayudar a los demás.

Estos son los factores de éxito que considero me ayudan a cumplir este propósito:

- Búsqueda del cambio (¡no solo adaptarse a él, es mejor anticiparse y desafiarse!).
- Apertura de puertas, emprendimiento de nuevos caminos: atreverse y animarse a explorar.
- Claridad en mi misión, propósito, valores y propuesta de valor, en mi marca y en lo que quiero que se transmita a través de ella y de la gente que trabaja conmigo.
- Foco y dedicación en productos y servicios personalizados, únicos; una *boutique* exclusiva e inclusiva para cada uno de mis clientes; ¡me encanta cocrear con mis clientes y hacerlos ser parte de la creación!
- Vocación de servicio de excelencia al cliente, a los proveedores, a los socios en búsqueda constante de mejora e innovación. Soy generosa en la manera en la que encaro y comparto mi gestión en el negocio con socios, aliados, clientes y la comunidad en general. Creo en el poder de las redes de personas (*networking*).
- Capacitación, formación y desafíos intelectuales constantes.
- Estudiar, viajar, pasar tiempo con la familia, dar lo mejor a mis clientes y contribuir, con mi granito de arena a una sociedad más humana y creativa.

»»»»»» SOBRE LA AUTORA

Claudia Raunich es Cofundadora y Presidenta de Claudia Raunich People Experiences.

POR BERTHA QUEZADA

Empoderar y educar: la mujer en las empresas

En los últimos años nos hemos percatado de que la participación de la mujer en diversos ámbitos es una realidad, sin embargo, aún hay desigualdad, por lo que existe la inminente necesidad de educar y empoderar.

Estimados lectores y lectoras, lo que se presenta en esta breve publicación es una realidad que se vive en nuestro país y en otros países de Latinoamérica, donde si bien la participación de la mujer ha incrementado gradualmente, no ha crecido lo suficiente como para afirmar que vivimos en un país con igualdad, donde la mujer tiene la apertura suficiente para la toma de decisiones. Según el Banco Mundial, en el 2019, año previo al periodo de la pandemia derivada del COVID-19, la participación laboral de las mujeres en México era del 45% contra de un 77% para los hombres. En definitiva, hay camino que avanzar para seguir involucrando a la mujer en el tejido empresarial y en la toma de decisiones familiar.

Al escuchar “responsabilidad social”, generalmente pensamos en el compromiso ético que tiene el ser humano como miembro de una sociedad para procurar voluntariamente el futuro de nuestro entorno y provocar cambios positivos en un mundo de movimiento constante. Más aún, tenemos claro que en el contexto empresarial nos referimos no solo a la forma de gestionar y dirigir, sino a la creación de planes sustentables en aspectos económicos, sociales o ambientales, pero ¿qué postura como familias o empresas hemos tomado con respecto al empoderamiento de la mujer a futuro? Para diseñar estrategias de responsabilidad social y así otorgarle a la mujer voz y voto, es necesario tener voluntad y adoptar mecanismos con resultados palpables y documentados, analizar las buenas prácticas que han dado vida al sistema familiar a lo largo de las generaciones y cómo podemos reinterpretar ciertos postulados que no hemos tenido oportunidad de escudriñar; considerando que la mayoría de las fórmulas de éxito en la familia empresaria tienen la correcta mezcla entre tradición e innovación única de cada familia. Estos resultados pueden ser el inicio de un gran legado con enfoque

en la visión de la mujer y lo más importante, que debe de ser reconocido de generación en generación.

Ahora bien, ¿qué podemos hacer para provocar el empoderamiento de la mujer hacia dentro de nuestros sistemas? Inspirándonos en los principios sobre los que sustenta la Organización de las Naciones Unidas el empoderamiento de la mujer, me permito darte las siguientes reflexiones.

El mejor aprendizaje es el que nace del ejemplo. Ya sea con los líderes de la familia o con los altos directivos de la empresa, debemos buscar activamente que las mujeres proyecten responsabilidades y opiniones de impacto. De esta manera el círculo virtuoso de promover la equidad de género permanecerá vertical y horizontalmente en el sistema empresa-familia. En esta misma línea, reforzar y adueñarse del valor de la equidad le da una perspectiva distinta a los derechos humanos y a los principios de no discriminación.

Es importante recalcar que ciertos temas como la salud, la seguridad y el bienestar significan distintas cosas tanto para mujeres como para hombres. A futuro, debemos procurar que prestaciones, concesiones, favores, obsequios, activos, reuniones, patrimonio obedezcan a necesidades derivadas de cada género.

“Para diseñar estrategias de responsabilidad social y así otorgarle a la mujer voz y voto, es necesario tener voluntad y adoptar mecanismos con resultados palpables y documentados...”

La educación que reciben las nuevas generaciones de mujeres es un parteaguas en nuestra inversión a la responsabilidad social. Promover la educación formal e informal de las mujeres no solo garantiza sucesoras fuertes y críticas, sino que también prepara el camino para llevar a cabo prácticas de desarrollo empresarial, cadena de suministro y mercadotecnia a favor del empoderamiento de las mujeres. También, por supuesto, eleva la riqueza de la discusión en consejos de familia y de administración para tomar mejores decisiones, incluyendo todas las perspectivas posibles y haciendo énfasis en una de las características más importantes al formar dichos espacios, la diversidad.

Te invito a reflexionar sobre el impacto que una empresa socialmente responsable, en cuanto al empoderamiento de la mujer, tendría al transmitir un poco de sus buenas prácticas para que las niñas de hoy sean las futuras empresarias.

Claro está que se estaría cumpliendo con los valores cívicos de respeto, compromiso, profesionalismo, responsabilidad y equidad, pero en el fondo estaríamos construyendo un legado social invaluable, apoyando a través de una “donación” a futuro, para cambiar una realidad, generando no solo capital, sino historias que trascienden y potencializan el talento de futuras generaciones.

¿Por qué he vinculado la responsabilidad social con el empoderamiento de la mujer?, te estarás preguntando. Podría continuar con argumentos sobre el impacto de la diversidad en las empresas, o convencerte del peso antropológico de velar por los derechos humanos y la equidad, pero ¿qué importancia tiene procurar la educación y desarrollo de la mujer con la misma fuerza con la que se celan los demás objetivos de la responsabilidad social y sustentabilidad? Porque el futuro de la familia empresaria está en manos de las mujeres. Punto.

Para concluir, el empoderamiento de la mujer en cualquier ambiente, principalmente en el empresarial, inicia desde la educación; reconocer las diferentes perspectivas de género, que permitan generar espacios de confianza y garanticen una comunicación transparente que dé paso a la inclusión de todos y todas.



»»»»»» **SOBRE LA AUTORA**

Bertha Quezada es Abogada y Directora de Profesional en Tecmilenio, Campus Guadalupe.



Amor por la familia y la cultura del vino

POR MARTHA MORENO

En junio del 2010, el ingeniero Armando Sánchez decidió darle un giro a su vida laboral. Él trabajaba para una empresa de productos químicos en el estado de Chiapas. Después de una carrera profesional en ese sector, renunció para invertir sus ahorros en el desarrollo de un vino propio. Siempre había sido un apasionado de la cultura del vino, inquietud que frecuentemente compartió con su esposa e hija.

Fue así como Armando compró un viñedo en el Valle de Guadalupe, Baja California. Del año 2010 al 2018 estuvo al frente del viñedo, aprendiendo de todo y más de lo que implicaba la administración de un viñedo. Como en todo proyecto empresarial, su fundador fue sorprendido en más de una ocasión por dudas de si habría hecho lo correcto; les contaba a su esposa e hija: "... si hubiera sabido toda la inversión en tiempo y dinero que es el desarrollo de un vino, tal vez hubiera gastado mis ahorros en disfrutar el vino de distintos orígenes y gozarlo con ustedes...".

Desde el año 2013, Mariana, hija de Armando, comenzó a visitar con más frecuencia la propiedad en el Valle de Guadalupe, y de esa manera comenzó a conocer de cerca el proceso de elaboración del vino. Dado que, en ese entonces, Mariana estaba estudiando Finanzas en una universidad de la Ciudad de México, pasaba cada periodo vacacional en el viñedo. En el año 2015, terminó su carrera profesional y comenzó a trabajar en una Casa de Bolsa como analista bursátil. Ella gozaba de su trabajo y allí conoció a Manuel, con el que contrajo matrimonio en el 2017.

Mariana y Manuel iban muy seguidos a Valle y en el verano del 2018, ella le sugirió a su papá la idea de construir un hotel dentro del viñedo para ampliar el negocio y aumentar la afluencia de turismo. Al ingeniero Armando le pareció muy buena idea y le encargó a su hija que se encargara de llevarlo a cabo en los próximos años.

A inicios del 2019, Armando tuvo un preinfarto. Citó a su hija en la casa de San Cristóbal de las Casas en Chiapas, y le comentó: "Mi sueño siempre fue crear un vino familiar que nos permitiera trascender en la pasión por el vino. Sé que tienes una vida hecha en Ciudad de México, pero te requiero en el viñedo; no me gustaría que este quedara en manos de alguien que no sea de la familia y dado que tienes la idea del hotel, sería excelente que la desarrollaras y administraras el viñedo."

El dilema

Mariana Sánchez vivía felizmente casada con Manuel en la Ciudad de México. Sin embargo, la situación de salud de su papá había cambiado el contexto. Ella sabía que muchos negocios familiares no continúan porque las siguientes generaciones no se involucran. Ahora que ella estaba en esa situación no era tan fácil tomar la decisión y se encontraba en una disyuntiva de vida: continuar con su carrera profesional en finanzas en la Ciudad de México y vender el viñedo o, por el contrario, irse como directora general de Bodega Santiamen y expandir el negocio con la construcción de un hotel dentro del viñedo familiar, lo que cambiaría todo su estilo de vida.

»»»»»» SOBRE LA AUTORA

Martha Moreno es Directora del Centro Internacional de Casos, en la Escuela de Negocios del Tecnológico de Monterrey.

POR TERESA ALMAGUER

Mujeres y liderazgo: comunicación efectiva para el éxito

Las dificultades mostradas por las mujeres para comunicar sus logros hacen que tengan problemas para escalar puestos en la jerarquía empresarial.

En el pasado, los términos mujeres y liderazgo eran incompatibles. El liderazgo trascendente era atribuido solo a los hombres pues, presuntamente, las mujeres tenían dificultad para tomar decisiones. En la actualidad las cosas han cambiado y cada vez se encuentran más mujeres en puestos destacados; no obstante, es importante explorar sus habilidades de comunicación como un elemento instrumental para su éxito.

La comunicación no solo trata de lo que se dice, sino de cómo se dice. Las dificultades mostradas por las mujeres para comunicar sus logros hacen que tengan problemas para escalar puestos en la jerarquía empresarial. Se ha encontrado una tendencia en ellas de restar importancia a los resultados de su desempeño, lo cual es un impedimento para la percepción de sus competencias de liderazgo. La comunicación es un rasgo esencial de los líderes, tanto hombres como mujeres, y para estas últimas, las autoras Anett D. Grant y Amanda Taylor, en un estudio sobre comunicación de las líderes, examinaron seis aspectos que inciden en el liderazgo femenino.

Daremos una mirada breve a estos seis temas y sus implicaciones en el éxito de las mujeres.

1. Empezar fuerte: Al dirigirse a otros, es importante eliminar titubeos y muletillas, sobre todo al comienzo de un discurso.

Hacer largas pausas, cambiar de posición con frecuencia y mover la cabeza denotan inseguridad personal.

2. Mantenerse sucinta: Ser breve y directa en la conversación es de vital importancia en entornos empresariales “porque se asocia con la proyección de poder.” Las mujeres son percibidas como menos directas y breves que los hombres.

3. Dimensionar contenido: Al hacer presentaciones, las mujeres utilizan menos cifras, hacen poca referencia al impacto monetario, y omiten atribuirse el mérito de productos o procesos exitosos para la empresa.

4. Tener su propia voz: Las mujeres suelen ignorar sus logros para mantener la modestia. Si bien la autopromoción transmite estatus, las mujeres que se promueven a sí mismas pueden ser percibidas como arrogantes y desagradables. Al hablar, los hombres dicen “yo” en situaciones donde las mujeres dicen “nosotros”; esto puede llevar a ocultar los logros de las mujeres.

5. Controlar movimientos: Las personas de alto estatus en una compañía, tanto hombres como mujeres, usan más movimientos de sus manos al hablar; sin embargo, los movimientos y gestos más efectivos deben ser “ilustrativos” o “ideacionales”, es decir, están relacionados con el contenido del discurso. Jugar con un objeto en una mesa o mover ansiosamente manos o brazos distraen del mensaje y disminuyen la persuasión. Las mujeres tienden a hacer más movimientos que los hombres.

6. Proyectar calidez: Los estudios en el lugar de trabajo confirman que la simpatía y la calidez mejoran la capacidad de liderazgo, persuasión e influencia. Se ha encontrado que las mujeres

sonríen más que los hombres, y una sonrisa franca fomenta la conexión con las personas.

Combinar estos seis elementos para que las mujeres logren una mejor proyección de sí mismas y obtengan percepciones positivas luce muy complicado. Sin embargo, estos aspectos pueden ponerse en práctica con ensayos previos ante una audiencia de confianza. En estos escenarios, las mujeres obtendrán retroalimentación sobre su desempeño y podrán reforzar áreas débiles.

En ocasiones, las mujeres no son conscientes de sus movimientos repetitivos y nerviosos, del lenguaje corporal utilizado en sus presentaciones, de que dan cobertura demasiado amplia a datos importantes pero que pueden ser sintetizados usando gráficas. Abundar en un tema de interés personal puede llevar a perder la atención del público, de ahí que la información debe ser clara, organizada, y relevante para la audiencia.

Mantener cautiva la atención presupone segmentar la información y datos en pequeños bloques que tengan un cierre. Cada cambio de bloque va a significar un cambio de estímulo para quienes escuchan, de forma tal que la atención pueda mantenerse activa.

Existen factores sociales e históricos que han mantenido a la mujer líder por debajo de los parámetros de éxito que han logrado los hombres. No obstante, hay indicios de mejora. Por ejemplo, “en enero del 2023, por primera vez en los 68 años de historia de la lista Fortune 500, más del 10% de las empresas son dirigidas por mujeres. Las fechas de inicio del 1 de enero del año 2023 de cinco nuevos directores ejecutivos de Fortune 500, aumentaron el número de directoras ejecutivas mujeres a 53, lo que elevó

Existen factores sociales e históricos que han mantenido a la mujer líder por debajo de los parámetros de éxito que han logrado los hombres. No obstante, hay indicios de mejora.”

la cuenta por encima del umbral largamente esperado”.

La preparación y la actualización constantes de las mujeres que aspiran a puestos de liderazgo deben ir aparejadas con las prácticas de comunicación aquí comentadas. Esto mejora la autoestima y seguridad en su desempeño empresarial, de tal suerte que mujeres y liderazgo sean dos términos perfectamente compatibles.

Referencia

Grant, A. & Taylor, A. (2014). *Communication essentials for female executives to develop leadership presence: Getting beyond the barriers of understating accomplishment*. ELSEVIER.

»»»»»» SOBRE LA AUTORA

Teresa Almaguer es Profesora emérita de EGADE Business School.

POR LAURA ESTHER ZAPATA

La socialización de los valores familiares más allá de la profesionalización

El conocimiento incorporado en los valores, la toma de decisiones y la gestión organizacional es un recurso estratégico único, valioso, raro e inimitable de las familias empresarias.

Durante la crisis sanitaria del COVID-19, se demostró que las familias empresarias cuentan con flexibilidad para transformarse y adaptarse rápidamente, dada su cercanía y el amplio conocimiento de la gestión empresarial, lo que permitió rapidez en la toma de decisiones.

Un reporte de PwC del 2021 menciona que el 72% de los encuestados considera que la adversidad que se vivió ante la

pandemia estrechó los vínculos familiares y también al interior de la organización. El 76% de los entrevistados manifiesta que dicha unión fue un factor clave para enfrentar los desafíos económicos. El reporte también añade que las empresas familiares mexicanas mostraron habilidades para compartir información de forma oportuna. Los encuestados indicaron que entre los miembros de la familia (68%) y las diferentes



generaciones (61%), la comunicación referente al negocio se intensificó a raíz del COVID-19.

Es así que la gestión del conocimiento en las familias empresarias se vuelve crítica en una era en la que la incertidumbre parece ser permanente, por lo que el uso de modelos, herramientas y procesos para reforzar la relevancia de compartir información es clave, especialmente, la transferencia del conocimiento en los procesos de profesionalización y sucesión de las familias empresarias, los cuales involucran un fuerte componente de conocimiento tácito de los fundadores y los miembros de la familia con mayor tiempo en la organización.

La profesionalización ha sido un desafío crítico para las empresas familiares, por su fuerte efecto en el desempeño empresarial. Esto implica tener claridad y enfoque en la formación y la selección de aquellos miembros que algún día trabajarán en la gestión de la empresa y tomarán el control de su dirección estratégica. Este proceso tiene en sí una cantidad significativa de conocimiento tácito ya que su gestión requiere también tomar en cuenta la cultura organizacional y el ambiente de trabajo, los cuales se han construido sobre valores familiares y generacionales.

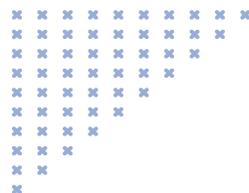
Por su parte, el proceso de sucesión se da a medida que la empresa va evolucionando. Una gran parte del conocimiento tácito del fundador se transmite a todos los miembros de la organización, convirtiendo el conocimiento individual en organizativo y —en ocasiones— en conocimiento explícito a través de documentación en reportes, reseñas periodísticas y libros de la familia empresaria. En este sentido, el aspecto más importante es la transferencia de los conocimientos del fundador, de forma que se permita la supervivencia de la empresa a largo plazo.

Con lo anterior se observa que existe una fuerte relación entre los valores familiares y la gestión de la empresa, la cual influye en la profesionalización, la sucesión de la empresa familiar y la innovación, procesos claves para asegurar la sostenibilidad y la rápida adaptación al cambio. Sin embargo, aun cuando estos procesos utilizan mecanismos formales de transferencia de conocimiento, como pueden ser la participación de consultores externos y la capacitación formal de los miembros de la familia empresaria, se espera que la transferencia de los valores familiares se realice mediante mecanismos informales de socialización y comunicación. Estos mecanismos van desde charlas informales en eventos familiares u organizacionales, hasta iniciativas que permitan dar a conocer a las nuevas generaciones cómo funciona el negocio de la familia empresaria y cuáles son temas fundamentales de las distintas áreas organizacionales.

Estas iniciativas suelen ser propiciadas por las mujeres, miembros de las familias empresarias, quienes juegan un rol crítico en la transcendencia del legado de los valores familiares durante los procesos de sucesión y profesionalización. Las hijas o nietas de los fundadores, presentan un alto involucramiento en proyectos de intraemprendimiento, actividades de responsabilidad social y acciones clave para preservar el legado de los valores familiares en la organización y la sociedad. Todas ellas son actividades clave que permiten preservar el impacto social que tiene la empresa.

Por citar un ejemplo, una familia empresaria de la localidad regiomontana cuenta con un programa de formación para los nietos y los bisnietos de los fundadores. Este programa, diseñado por las hijas del fundador, permite que las nuevas generaciones no solo conozcan cómo funciona el negocio a través de la exposición de los directores y los gerentes de cada área funcional, sino que identifiquen los valores familiares impregnados en la empresa y esto sucede cada vez que interactúan con los diferentes miembros de la organización.

Sin duda, contar con espacios de socialización entre los miembros de la familia y los colaboradores de la organización, así como programas de formación que permitan difundir su razón de ser a las futuras generaciones, son iniciativas que brindan claridad del legado de la familia empresaria, ya que no solo apoyan la profesionalización y la sucesión sino también aseguran su supervivencia.



»»»»»» SOBRE LA AUTORA

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

POR ANA LISSETTE SEGOVIA

Un paso adelante: integrando a las mujeres de la siguiente generación de la familia empresaria

“Las mujeres pertenecen a todos los lugares en donde se toman decisiones.” Ruth Bader Ginsburg

La equidad e inclusión de género en la mayoría de las empresas a nivel mundial, y particularmente en México, continúa siendo un tema de discusión, un área de oportunidad y un reto que abordar. En un país en donde el 51% de la población es femenina, llama la atención que el involucramiento de las mujeres de las familias empresarias no se vea representado en la misma proporción. A pesar de conocer los beneficios de incluirlas en los diversos órganos decisores y de gobierno corporativo, los últimos reportes señalan que solo el 6.7% de los presidentes de los consejos de administración son mujeres. Asimismo, escasamente el 5% de los puestos de dirección ejecutiva en nuestro país, están ocupados por mujeres (Deloitte, 2022).

No obstante, sí hay mujeres que han superado esa brecha. En las empresas familiares, muchas de ellas son hijas, hermanas o nietas de los fundadores de estas empresas. Algunas otras, nacieron en el seno de una familia empresaria, adquirieron competencias emprendedoras y abrieron nuevos caminos. Entonces, ¿qué ha facilitado la integración de las mujeres de estas familias empresarias? ¿Cuáles son algunas buenas prácticas que pueden pavimentar un camino de desarrollo e involucramiento? ¿Cómo se puede fomentar la equidad en el seno familiar y la inclusión desde temprana edad? Aquí algunas recomendaciones.

1. Para ser parte de la empresa familiar primero hay que ser parte de la familia empresaria. Esto implica fomentar una inclusión natural, intencional y programada de todas las generaciones de mujeres en las decisiones familiares.

Desde las actividades a realizar y asignación de gastos hasta las vacaciones familiares o planes de inversión. El tener estas conversaciones desde temprana edad, genera hábitos de diálogo, reflexión y pensamiento estratégico.

2. Formación en aspectos duros y suaves. Con relación directa al punto anterior. Evidentemente la inversión en planes educativos, la creación de fideicomisos específicos y la selección de planes de carrera son útiles e importantes para el involucramiento de las mujeres en la familia empresaria. No obstante, la formación también involucra aspectos que en ocasiones se pasan por alto, como puede ser el familiarizar a las mujeres de la familia en cuanto a lo que constituye el patrimonio familiar, las decisiones que se deben tomar de manera regular y extraordinaria, las implicaciones que tienen, así como los documentos que respaldan ese patrimonio (contratos, escrituras, acuerdos). También se incluye aquí el abrir canales de comunicación y acuerdo entre ellas y los principales decisores, sean o

“Conversar a tiempo sobre las expectativas que tiene cada una sobre su trayectoria profesional, la gestión del patrimonio y sus planes individuales, así como familiares, es de gran importancia.”



no de la familia (por ejemplo, proveedores, abogados, notarios). Por último, no olvidar aquellos aspectos suaves como puede ser el desarrollar habilidades de negociación, liderazgo, conciliación y pensamiento crítico.

3. Desarrollo de roles y seguimiento. No se trata únicamente de una cuestión de género sino de perfiles y generaciones. Mientras mayor diversidad tengamos, mayor será la riqueza de las aportaciones a la familia empresaria. Para que esto se dé, se deberán detectar las distintas fortalezas y competencias que tenga cada una de las mujeres de la familia empresaria para encaminarlas a los roles y puestos adecuados. Habrá quien se desempeñe mejor en temas de alianzas y estrategias, pero también habrá quien se enfoque en las finanzas y gestión del patrimonio. Cuanto antes se realice este diagnóstico y desarrollo, más acertada será su incorporación.

4. Alineación de planes de vida y carrera. Conversar a tiempo sobre las expectativas que tiene cada una sobre su trayectoria profesional, la gestión del patrimonio y sus planes individuales, así como familiares, es de gran importancia. Sustener estas prácticas de manera anticipada ayudará a tener planes de sucesión e involucramiento que resulten pertinentes y adecuados para todas en la familia.

5. Aduñarse del patrimonio familiar y la responsabilidad que conlleva. Esta parte se da como resultado de lo anterior; sin embargo, hay que verificar que efectivamente se lleve a cabo. Lo que implica es hacer conscientes a las generaciones de mujeres de la familia empresaria de su

impacto y posibilidades de acción. En palabras más llanas: si asumen la propiedad o dirección de una empresa ¿qué implica?, ¿qué pueden hacer con ello?, ¿cómo pueden maximizar el beneficio para todas y todos?, ¿cómo pueden dejar de ver este patrimonio únicamente como la empresa de sus padres y asumirse en el rol que les corresponde?

6. Pavimentar el camino para las mujeres que les sucederán. Contar con mujeres que forman, incluyen e impulsan al resto de mujeres de la familia asegura la continuidad y aprovechamiento de los esfuerzos realizados en los puntos anteriores.

La participación de las mujeres en la familia empresaria constituye una necesidad urgente, pero también trae grandes ventajas y satisfacciones. Desde luego podemos constatar ya en algunas de las empresas más exitosas las bondades de involucrar y desarrollar a las nuevas generaciones de mujeres dándoles un trato equitativo y de impulso. Repliquemos estas buenas prácticas desde la cotidianidad y calidez del hogar hasta la oficina principal de la empresa familiar.

»»»»»» SOBRE LA AUTORA

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

POR JOSÉ MARIO RIZO RIVAS

La planeación de la sucesión de la propiedad

“No conoces realmente a alguien hasta que compartes una herencia con él”. Mark Twain

Muchos fundadores piensan que el proceso de planeación patrimonial consiste solo en crear un testamento. Sin embargo, un plan bien pensado incluye los detalles y herramientas necesarias para que las decisiones que usted no pueda tomar —porque se encuentre incapacitado o porque ya no esté presente para expresarlas— se sigan al pie de la letra, tal y como lo hubiera deseado.

En este plan puede estipular la manera de proceder en caso de sufrir una fatalidad. Financieramente, le ayuda a minimizar impuestos de patrimonio; al tiempo que indica cómo quiere que sus bienes sean manejados cuando ya no esté presente. Estos bienes pueden incluir inmuebles, acciones de la empresa familiar, seguro de vida, inversiones entre otros.

¿Cuándo debe empezar a hacer un plan patrimonial? Este procedimiento tiene que materializarse cuando usted está vivo y tiene la capacidad legal de hacer un contrato; es primordial adelantarse a los acontecimientos, pues si por algún motivo se encontrara incapacitado, el familiar más cercano determinará cómo proceder ante decisiones críticas, como son el tratamiento médico que debe usted recibir, cómo y quién manejará los asuntos pendientes y otros temas que podrían afectar a la empresa y al resto de la familia. Muy importante tener legalmente definida su voluntad anticipada, determinar quién será su tutor y dejar claro qué hacer en caso de que pierda su capacidad legal.

¿Qué debe incluir? Eso depende de cada persona. Por ejemplo, muchos planes patrimoniales incluyen documentos acerca del tratamiento médico y decisiones finales de vida. Otros, nombran a alguien para controlar su propiedad y gestionar sus asuntos en caso de que usted no pueda. En ocasiones también incluyen un testamento, fideicomisos y poderes legales. Es por eso por lo que la planeación patrimonial implica la selección de actos adecuados y a la medida de cada sujeto, que le permitan no solo afrontar las eventualida-

des previsibles, sino también las que llegan sin avisar, como una enfermedad súbita, una muerte prematura, y todas las que no están bajo su control, que pueden alterar su situación económico-personal.

Algo que puede ayudar a minimizar los riesgos de su planeación patrimonial es que la empresa familiar haga la revisión de la estructura societaria, gestión interna y la adopción de mecanismos idóneos para la gestión del patrimonio y, por lo tanto, para la sucesión del poder empresarial. Hablamos de protocolos de familia, acuerdos de accionistas, estatutos sociales, reglamentos, facultades del consejo de administración, entre otros, que se recogen en códigos de mejores prácticas y principios de gobierno corporativo. Todos son imprescindibles para la supervivencia, éxito y trascendencia de este tipo de empresas.

Y ya que hablamos de los mecanismos que llevan por buen camino a la planeación patrimonial, ¿qué es lo que puede desviarla hacia un atolladero? El error más común es cuando se piensa la planeación únicamente desde los impuestos, sin considerar otras circunstancias que pueden derivar en un costo mayor. Por ejemplo: cuando los padres empiezan a desprenderse de sus bienes y deciden donarlos a sus hijos. Un acto que aparentemente tiene una ventaja económica por disminución de costos, en el mediano y largo plazo puede ser mucho más gravosos para el patrimonio familiar por razones ajenas a los impuestos.

Así que la planeación patrimonial debe realizarse con cabeza fría y, de ser necesario, con el acompañamiento de un asesor especializado. A través de la planeación patrimonial se busca:

- Organizar y ordenar los bienes.
- Dirigir y controlar el patrimonio.
- Estructurar la distribución de bienes a futuro.



- Dar seguridad en la conservación y destino de los bienes.
- Evitar desajustes y conflictos familiares por cuestiones económicas.
- Asegurar una vida digna.

Entre los beneficios de una buena planeación patrimonial se tienen la seguridad jurídica, la eficiencia en el pago de los impuestos; así como la posibilidad de dar respuesta a preguntas difíciles en momentos críticos. La ventaja de la planeación de la sucesión del patrimonio empresarial es la tranquilidad de saber que todo se quedará como lo planeó,

mitigar los riesgos por falta de control que dejen problemas y pleitos a sus sucesores. Si cuidamos el principio, el final se cuida solo.

»»»»»» **SOBRE EL AUTOR**

José Mario Rizo Rivas es profesor en el Departamento de Contabilidad de la Escuela de Negocios del Tecnológico de Monterrey.



POR GONZALO JIMÉNEZ & SAMUEL JIMÉNEZ

Sucesión patrimonial equitativa: *me or we?*

La sucesión en las empresas familiares es un proceso complejo, intenso y multidimensional, que despierta intensas pasiones.

La sucesión se trata de un momento crítico en la vida de cualquier familia empresaria, ya que tanto el resultado, como el proceso de toma de decisiones, pueden afectar la supervivencia y el crecimiento de la empresa, así como el bienestar de la familia y sus relaciones, condicionando su futuro por generaciones.

Uno de los aspectos más importantes a la hora de abordar la sucesión es la estructura patrimonial de la empresa. La forma en que se distribuye entre sus integrantes puede afectar

en gran medida la capacidad de la familia para gobernar la empresa, además de influir decisivamente sobre el perfil de los líderes ejecutivos y, fundamentalmente, su poder efectivo.

Por lo general, en las empresas familiares se utilizan dos estructuras principales de propiedad: *per stirpes* y *per cápita*.

Per stirpes significa “por rama”, y se refiere a un sistema de herencia en el que, por cada descendiente del fundador, se establece una sociedad, a la que se integran en el tiempo los propios hijos. El método *per stirpes* es frecuente, ya que



fluye naturalmente de la distribución de la propiedad en la generación precedente, ayudando a mantener un sentido de unidad y equidad entre los miembros de familias numerosas, reunidos en sociedades que representan, usualmente, porcentajes equivalentes de propiedad y pueden implicar ventajas tributarias. Prima en Europa continental, Medio-Oriente y Latinoamérica.

Por otro lado, *per cápita* significa propiedad individual. Este sistema es equivalente a la estructura de propiedad típica de la segunda generación, en que cada miembro de la familia tiene voto directo en la sociedad matriz. Cuando este modelo se proyecta de la tercera generación en adelante, el *per cápita* mantiene la participación directa de cada accionista, en vez de agruparlos en ramas que los representen indirectamente. Este sistema es más frecuente en países anglosajones y Japón, por sus mercados bursátiles en los primeros, y razones culturales e históricas en el segundo.

En muchos casos, será necesario crear un sistema híbrido que combine elementos tanto *per stirpes* como *per cápita*, para adaptarse a las necesidades específicas de la familia y la empresa.

Las empresas familiares suelen tener una estructura de gobierno única que difiere de la de las empresas no familiares, ya que sus miembros pueden ocupar puestos, tanto de gestión como de dirección, además de detentar la propiedad en la empresa. Esto puede dar lugar a posibles conflictos de intereses y disputas de poder, especialmente durante la sucesión. Para abordar estos retos, las familias deben establecer líneas claras de comunicación, fortalecer su capital relacional y crear mecanismos de toma de decisiones que garanticen que todos tengan voz en el proceso.

Cómo entender esto con algunos casos

La familia Wendel, que existe desde tiempos de Napoleón, adoptó una estructura por ramas, lo que les permitió diversificarse en nuevos sectores y unirse a otra familia para crear uno de los *holdings* más importantes de Francia. Sin embargo, también se enfrentaron a frecuentes expropiaciones y al reto de gestionar un árbol genealógico numeroso.

Para hacer frente a estos retos, los Wendel adoptaron medidas como garantizar una representación equitativa de todas las ramas familiares en sus consejos de administración, invitar a todos los miembros mayores de 15 años a las reuniones familiares y nombrar consejeros con experiencia en empresas familiares y valores similares a los de la familia. Los Wendel otorgan gran importancia a sus principios valóricos, rechazando oportunidades de negocio no alineadas con estos.

Por otra parte, la familia Walton, propietaria de Walmart, utilizó una estructura *per cápita* debido a la preferencia cultural angloamericana y un menor tamaño de la familia en comparación con los Wendel. Los valores de igualdad, meritocracia y frugalidad del fundador, también influyeron en esta decisión. Sin embargo, la estructura *per cápita* también les ha planteado desafíos, ya que no todos los nietos heredaron el mismo número de acciones y algunos vendieron las suyas cuando la empresa cotizó en bolsa.

Con base en nuestra experiencia, en *per cápita* se estimula la meritocracia de la gobernanza a expensas del “cuoteo” que puede implicar la representación de cada rama, existan o no las capacidades adecuadas; pues se privilegia la participación de dueños interesados, motivados y conscientes de su propiedad. Natu-

ralmente esta mayor atomización puede presentar retos de alineamiento si la empresa se cotiza en bolsa o cuenta con un socio estratégico externo. En cambio, *per stirpes* consigue mayor alineamiento, orden y disciplina, operando con simplicidad. Sin embargo, el riesgo es que esto pueda tender a inflar la influencia de individuos carismáticos al proyectar en su rama eventuales conflictos de interés o rivalidades que solo representan sus intereses personales, incidiendo negativamente en el grupo familiar.

Al considerar qué estructura de propiedad elegir, las familias deben sopesar los valores de protección y control frente a la meritocracia, la liquidez y la apertura. Las familias también deben considerar qué necesidades y valores están protegiendo a través de su planificación de la sucesión.

La sucesión de la empresa familiar es un proceso plagado de delicadas emociones, que requiere una cuidadosa consideración de una serie de factores, incluida la elección de la estructura de propiedad.

Asesoría especializada y entablar conversaciones honestas con los miembros de la familia, así como dotarse de una sólida institucionalidad, indudablemente ayudará a garantizar una transición exitosa y sostenible tanto del patrimonio como del legado familiar.

»»»»»» SOBRES LOS AUTORES

Gonzalo Jiménez es CEO de Proteus, Profesor Universidad Católica de Chile.
Samuel Jiménez es Ingeniero Comercial por la Universidad Católica de Chile.

POR GRACIELA NICHOLS

El fideicomiso patrimonial en México y sus implicaciones fiscales

El fideicomiso es uno de los vehículos que por su naturaleza legal y fiscal permite llevar a cabo la correcta administración de los bienes que forman parte del fideicomiso.

El fideicomiso es una declaración unilateral de voluntad de una o más personas por medio de la cual se realizan actividades de naturaleza civil o mercantil, que no se encuentra legislado como un sujeto directo en la Ley del Impuesto Sobre la Renta (LISR), sin embargo la realización de actos mercantiles que constituyan actividades empresariales están identificados como parte de los sujetos gravados para la legislación fiscal mexicana.

Estos son los requisitos para cumplir con las obligaciones fiscales que la Ley existente exige:

1. Realizar el alta del fideicomiso ante el Registro Federal de Contribuyentes (RFC).
2. Verificar que la institución fiduciaria calcule y entere los impuestos que correspondan al fideicomiso, derivados de las actividades que se realicen a través del fideicomiso.
3. El fideicomitente deberá dar aviso a la institución fiduciaria de la designación del asesor fiscal, que se encargará de llevar a cabo la contabilidad y registros pertinentes durante cada año fiscal de las actividades del fideicomiso.



¿Cuáles son las obligaciones de la institución fiduciaria?

La institución fiduciaria seleccionada fideicomitente, tendrá dentro de sus principales obligaciones: administrar los bienes que fueron aportados al fideicomiso, la emisión de comprobantes fiscales, realizar el cálculo del resultado o pérdida fiscal de las actividades empresariales realizadas durante el ejercicio fiscal en curso basándose en los términos del Título II de la LISR.

La fiduciaria también tendrá dentro de sus funciones cumplir a nombre de los fideicomisarios las obligaciones que señala el Artículo 13 de la LISR y de ser aplicable, efectuar los pagos provisionales que resultasen.

“Artículo 13. Cuando se realicen actividades empresariales a través de un fideicomiso, la fiduciaria determinará en los términos del Título II de esta Ley, el resultado o la pérdida fiscal de dichas actividades en cada ejercicio y cumplirá por cuenta del conjunto de los fideicomisarios las obligaciones señaladas en esta Ley, incluso la de efectuar pagos provisionales...”

Obligaciones fiscales de los fideicomisarios

Los fideicomisarios tendrán la obligación de acumular a sus demás ingresos la parte proporcional que resulte de la actividad empresarial que les corresponda a través del fideicomiso.

En caso de que existan pérdidas fiscales pendientes de reducir al finalizar el fideicomiso, dicho saldo se deberá distribuir entre todos los fideicomisarios en la parte alícuota que les corresponda de acuerdo a las cláusulas estipuladas dentro del contrato de fideicomiso y estos a su vez, tendrán el derecho de deducirlo dentro del ejercicio fiscal en que se termine el fideicomiso.

Es importante aclarar, que el fideicomitente, quién es el que aporta los bienes referidos dentro del fideicomiso, no podrá realizar la deducción de estos bienes cuando se determinen sus utilidades o pérdidas fiscales derivadas de sus demás actividades.

Los fideicomitentes y fideicomisarios persona moral, presentarán a más tardar el día 15 de febrero de cada año, la declaración donde se indiquen las operaciones dentro del año fiscal anterior, y que fueran realizadas a través del fideicomiso, esto de conformidad con el artículo 76, fracción XII de la LISR.

Acumulación y deducciones del fideicomiso

Se considerará como costo de los bienes, el monto original de la inversión actualizado, sin incluir las deducciones o costo promedio de la acción. Según el inmueble a que se refiera, de igual forma, se considerará como su costo de adquisición el monto original que haya tenido el fideicomitente del mismo al momento de aportar dicho inmueble al fideicomiso y ese mis-

mo costo se registrará en la contabilidad y en la Cuenta Única de Capital de Aportación (CUCA) de quien corresponda.

Se deberán calcular los pagos provisionales de las actividades empresariales que se hayan realizado a través del fideicomiso de acuerdo a lo que estipula el artículo 14 de la LISR.

“Artículo 14. Los contribuyentes efectuarán pagos provisionales mensuales a cuenta del impuesto del ejercicio, a más tardar el día 17 del mes inmediato posterior a aquél al que corresponda el pago.”

Obligaciones referentes al impuesto al valor agregado

La Ley del Impuesto al Valor Agregado (LIVA) no incluye dentro de sus lineamientos algún artículo que someta al pago de este impuesto a las actividades realizadas por medio de fideicomisos. Sin embargo, tenemos que el artículo 1 de la LIVA, señala lo siguiente:

“Artículo 1o.- Están obligadas al pago del impuesto al valor agregado establecido en esta Ley, las personas físicas y las morales que, en territorio nacional, realicen los actos o actividades siguientes:

- I. Enajenen bienes.
- II. Presten servicios independientes.
- III. Otorguen el uso o goce temporal de bienes.
- IV. Importen bienes o servicios.

El impuesto se calculará aplicando a los valores que señala esta Ley, la tasa del 16%. El impuesto al valor agregado en ningún caso se considerará que forma parte de dichos valores.”

Derivado de lo mencionado en el artículo anterior, tenemos que el fideicomiso en cuestión, realizará actos y/o actividades que son gravadas como lo son el uso y goce de inmuebles y la enajenación de bienes, por lo que deberá cumplir con lo establecido en las disposiciones que señala la LIVA.

El fideicomiso es uno de los vehículos que por su naturaleza legal y fiscal permite llevar a cabo la correcta administración de los bienes que forman parte del fideicomiso, no solo otorga certeza jurídica a sus participantes, sino que se logra la transparencia en la acumulación y pago de impuestos, paralelamente pudiendo usarse bajo fines sucesorios.

»»»»»» SOBRE LA AUTORA

Graciela Nichols es Asesora Fiscal Internacional, socia de la firma Nichols, Dominguez & Velázquez.



J.P.Morgan

Educación Familia Desarrollo

Estamos orgullosos de trabajar con el Tecnológico de Monterrey y el Instituto de Familias Empresarias. Aplaudimos su trabajo y compartimos sus valores.

Alfonso Baigorri
Managing Director
alfonso.baigorri@jpmorgan.com
+1-305-347-3006
jpmorgan.com

Ignacio Gomez
Managing Director
ignacio.x.gomez@jpmorgan.com
+1-713-216-4224
jpmorgan.com

La información mostrada tiene sólo fines informativos, no tiene por objeto ofrecer productos y/o servicios en México. Ni J.P. Morgan Grupo Financiero, S.A. de C.V., ni sus subsidiarias o afiliadas son responsables de esta información.

© 2023 JPMorgan Chase & Co. Todos los derechos reservados.



PROGRAMA DE EDUCACIÓN EJECUTIVA

FAMILIAS EMPRESARIAS

LÍDERES

La trascendencia de la familia empresaria es un objetivo que enfrenta la transición generacional, los retos actuales y las transformaciones disruptivas.

Para lograrlo son necesarias competencias clave y un liderazgo transformador enfocado en la evolución de la organización y la familia.

¡Sé parte de las familias empresarias que decidieron detonar una transformación que trasciende generaciones!



INICIO

24 de abril de 2024



DURACIÓN

4 semanas



LUGAR

EGADE
Sede Monterrey



SESIONES PRESENCIALES

24 y 25 de abril
23 y 24 de mayo

CONOCE EL CONTENIDO

ifem.tec.mx/fel





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.

