



# LEGADO

FAMILIA + EMPRESA + COMUNIDAD

AGOSTO 2024

## LEGADO LIVE

Qué detona la  
institucionalización de la  
empresa familiar

PÁGINA 26



## COLUMNA

Pablo Ayala: La inteligencia  
artificial en clave ética

PÁGINA 16

# Adaptación y evolución

Habilitadores para la continuidad  
de las familias empresarias

PÁGINA 8

# EQUIPO EDITORIAL

## CONTENIDOS Y EDICIÓN

María Fonseca  
Diana Moreno  
Dania Fernández  
Agustín Madrigal  
Patricio Santos  
Servio Subiaur

## COLABORADORES

Álvaro Martínez  
Elizabeth Obediente  
Desiree Carlson  
Pablo Ayala  
Rodrigo Basco  
Guillermo Salazar  
José Mario Rizo  
María Elena Vázquez  
María Fonseca  
Geraldina Sylveira  
Miguel Ángel Pérez  
Patricia Monteferrante  
Florence Guiliani  
Luis Cisneros  
Bárbara Mojarro  
Cristina Alvarado  
Roberto Silva  
Laura Grijalva  
Ignacio Gómez  
Alfonso Baigorri

## SUSCRIPCIÓN

[ifem.tec.mx/membresia](http://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](mailto:ifem@info.tec.mx) | [ifem.tec.mx](http://ifem.tec.mx)

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

### ¡ENVÍANOS TUS COMENTARIOS!

Queremos conocer tus opiniones e ideas sobre el contenido de esta publicación. Escríbenos al correo [ifem@info.tec.mx](mailto:ifem@info.tec.mx)



GÉNESIS



PRAXIS



CONOCIMIENTO



TENDENCIAS

Escucha nuestro espacio dedicado a la formación de una comunidad de **aprendizaje** sobre la **empresa familiar.**



**ROBERTO PLASEÑCIA**

Presidente del Consejo de Administración y Director General de Grupo Flexi



ENCUENTRA TODOS  
LOS EPISODIOS EN  
[ifem.tec.mx/legadolive](http://ifem.tec.mx/legadolive)



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

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

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

**DONAR**



[bit.ly/filantropiaifem](https://bit.ly/filantropiaifem)



Tecnológico  
de Monterrey

Instituto de Familias  
Empresarias

# Adaptación y evolución, habilitadores para la continuidad de las familias empresarias



Estimada comunidad lectora.

Como es costumbre, entregamos la decimotercera edición de nuestra revista LEGADO con la expectativa de contribuir con contenidos de gran relevancia y practicidad. Dedicamos nuestro *dossier* especial al tema de habilitadores para la continuidad de las familias empresarias.

El primer artículo está a cargo de nuestro amigo y colega, Álvaro Martínez, quien propone como estrategia de adaptación y continuidad, el uso de herramientas tecnológicas. En esta reflexión, Álvaro propone que la tecnología es un aliado crucial para las empresas familiares que buscan asegurar su continuidad en el tiempo. Al utilizar las herramientas adecuadas de manera estratégica, las empresas familiares pueden fortalecer su gobernanza, preservar su conocimiento, innovar, atraer talento, gestionar riesgos y garantizar su éxito a largo plazo.

Posteriormente, Elizabeth Obediente articula la pregunta sobre la tecnología como una necesidad o como un valor estratégico en la continuidad de la empresa familiar. Después de hacer evidentes los múltiples beneficios del uso de la tecnología en distintos aspectos de la transformación de una empresa familiar, Elizabeth deja claro que las empresas familiares que adopten tecnologías emergentes como la

inteligencia artificial (IA), el *Big Data*, la automatización, o el Internet de las cosas (IoT), estarán mejor posicionadas para enfrentar los retos del mercado y el entorno cambiante en el que nos estamos moviendo.

Para concluir la sección especial, Desiree Carlson nos invita a considerar que toda familia es empresaria, desde una perspectiva antropológica. Dar espacio a la tecnología para entenderla más allá de su uso pragmático nos permite reflexionar sobre la capacidad que tenemos los humanos para transformar y relacionarnos con el mundo que nos rodea.

Además de los tres artículos incluidos en el *dossier* de este número, hemos seleccionado diecisiete escritos de nuestros colaboradores, incluyendo historias que inspiran, la columna de opinión, dilemas, reflexiones y recomendaciones para desarrollar las competencias para el florecimiento de familias empresarias. De manera muy especial, te compartimos la entrevista realizada a nuestra decana nacional de la Escuela de Negocios, la doctora María Elena Vázquez Lira.

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

**Dra. María Fonseca Paredes**

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

# SUMARIO

## ADAPTACIÓN Y EVOLUCIÓN

- 08 | Prompt!: ¿cómo la tecnología se convierte en un habilitador para la continuidad de las familias empresarias?
- 11 | Tecnología: ¿una necesidad o un valor estratégico en la continuidad de la empresa familiar?
- 13 | Toda familia es empresaria. Una perspectiva antropológica



### COLUMNA DE OPINIÓN

- 16 | La inteligencia artificial en clave ética

### GOBIERNO Y LIDERAZGO

- 18 | Navegando el "efecto Disney" en la sucesión de empresas familiares
- 20 | ¿Es suficiente tener autoridad para suceder a un líder?
- 22 | El Consejo de familia: pilar del gobierno de la familia empresaria

### ENTREVISTA

- 24 | Formación, determinación y otras claves para una mayor presencia de mujeres en los Consejos

### LEGADO LIVE

- 26 | Qué detona la institucionalización en la empresa familiar

### CASO DILEMA

- 28 | Transición entre generaciones (consorcio de primos cobrando complejidad)

### EMPRENDIMIENTO FAMILIAR

- 30 | La intersección del emprendimiento familiar y la educación experiencial: el papel de las estrategias de innovación abierta

- 32 | Fortaleciendo lazos: la influencia de la familia en el acceso a recursos financieros

- 34 | Emprendimiento transgeneracional en las empresas familiares: la fuerza impulsora de la trascendencia

### CULTURA INTERGENERACIONAL

- 36 | La salud mental de los sucesores en empresas familiares: un desafío silencioso

- 38 | Confianza: ¿pilar hacia el cambio organizacional?

- 40 | Claves para afrontar el conflicto de sucesión de forma constructiva

### LEGADO Y PATRIMONIO

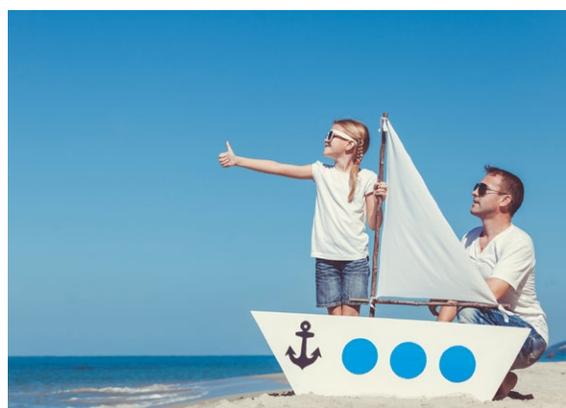
- 42 | La ruta del éxito para legados que trascienden requiere un balance entre cambio y tradición

- 44 | Gestión del patrimonio familiar: la estructura que sustenta el legado empresarial y social

- 46 | La primera generación la crea. La segunda generación la crece. La tercera generación la... reinventa

- 48 | DOSIS DE INSPIRACIÓN  
Carta a nuestros padres

- 50 | REFERENCIAS



# ¡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](http://ifem.tec.mx/membresia)



**RECURSOS  
DIGITALES**



**INVITACIÓN  
A EVENTOS**



**DIAGNÓSTICOS  
EN LÍNEA**



**ESPACIOS VIRTUALES  
DE APRENDIZAJE**



**Tecnológico  
de Monterrey**

**Instituto de Familias  
Empresarias**



Tecnológico  
de Monterrey

Instituto de Familias  
Empresarias

# FAMILY BUSINESS FORUM LATAM 2024

---

**LEGACY:  
TRANSFORMATION  
BEYOND CONTINUITY**

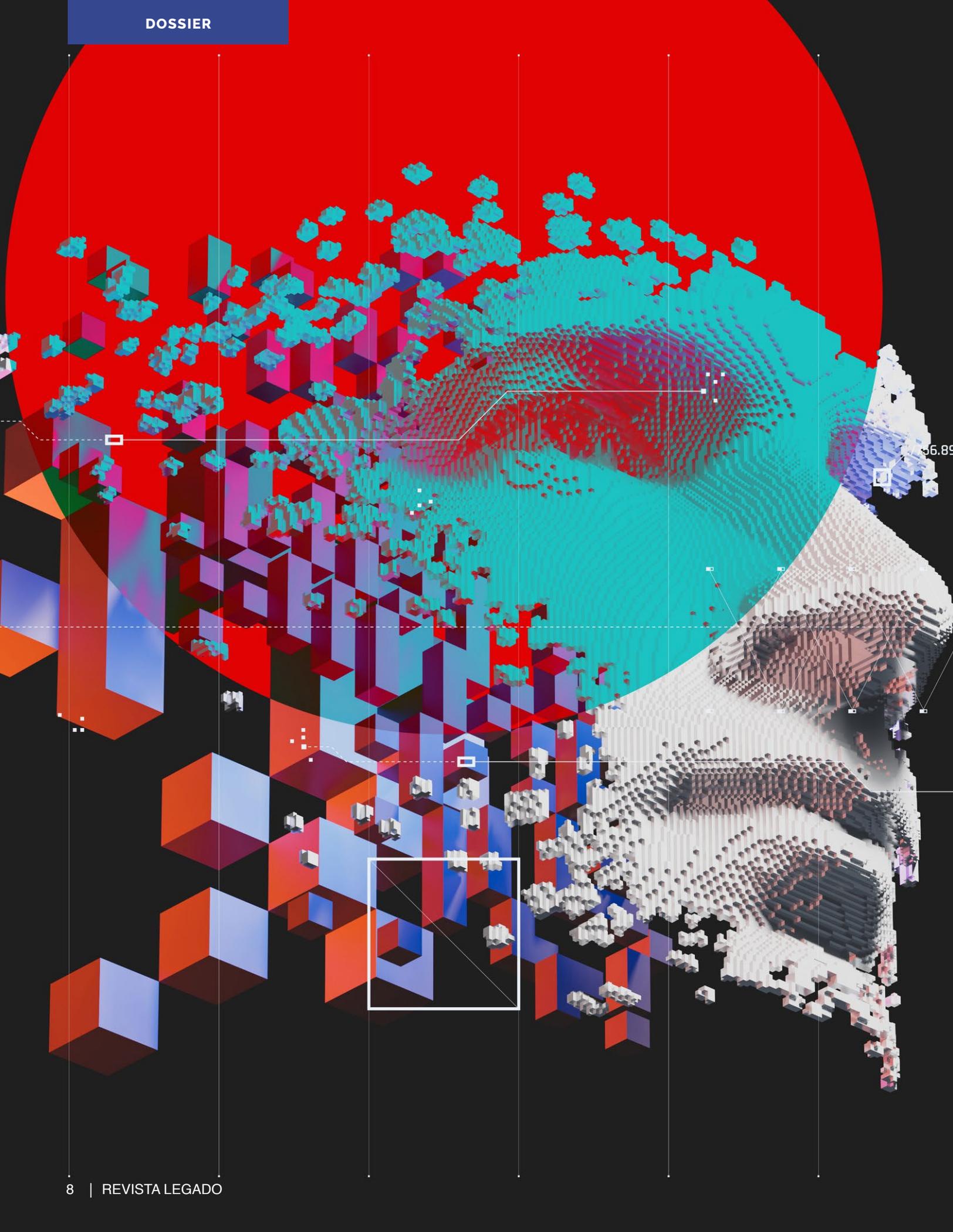
**SAVE THE DATE**

20 al 22 de noviembre

Monterrey, México

[ifem.tec.mx/familyforum](https://ifem.tec.mx/familyforum)





36.85

POR ÁLVARO MARTÍNEZ

# Prompt<sup>1</sup>: ¿cómo la tecnología se convierte en un habilitador para la continuidad de las familias empresarias?

**Las herramientas tecnológicas brindan hoy en día a las empresas familiares una amplia gama de oportunidades para su continuidad, esto se logra implementando estrategias enfocadas en el contexto actual en sus objetivos y metas.**

**E**n el contexto tecnológico, el término “habilitador” se refiere a herramientas o plataformas que facilitan o hacen posible la implementación de otras tecnologías o procesos. En otras palabras, los habilitadores tecnológicos son los cimientos sobre los que se construyen otras tecnologías. Proporcionan la infraestructura y las capacidades básicas que son necesarias para que otras tecnologías funcionen.

Como ejemplo de esta habilitación tecnológica y con apenas 20 meses desde su aparición, los *softwares* GPT's (ChatGPT, Gemini, Claude o Perplexity, por citar algunos) a través de comandos o “prompts” obtienen resultados como un código de programación para una *app*, una propuesta de un conjunto de imágenes, un video completo, un análisis predictivo de una base de datos, y un sinfín de impactantes resultados, apenas creíbles en la actualidad. ¿Cómo llevar este tipo de habilitación al marco de las familias empresarias y su continuidad?

Primeramente, es importante concientizarnos del entorno actual dominado por la Ley de Martec: “la tecnología cambia tan rápidamente que las organizaciones no pueden absorber dicho cambio”. Es decir, mientras las organizaciones cambian a un ritmo logarítmico más lento, la tecnología cambia a un ritmo exponencial más rápido. Llevado esto al contexto de una empresa familiar, donde uno de los atributos que daba a las empresas familiares su mayor fuerza (su larga tradición de pocos cambios, basada en valores y creencias profundamente arraigadas) puede convertirse muy rápidamente en una desventaja, al paso del tiempo, si la familia empresaria no asume un compromiso de cambio y habilitación tecnológica, la brecha seguirá ampliándose, poniendo en riesgo la continuidad del negocio familiar.

Para hacer frente a este entorno, el primer paso consiste en la adopción de una cultura digital o *mindset* que valore la innovación y la experimentación. Al estar abiertas a nuevas ideas y tecnologías, las empresas

“Para que el cambio se vea reflejado en resultados, es clave alinear la filosofía de la empresa familiar (visión, misión, valores y mantra), con la estrategia de habilitación tecnológica.”

familiares pueden seguir siendo competitivas y prosperar en el cambiante y agresivo entorno empresarial actual. Este cambio no es fácil y no se da por decreto del líder familiar. Implica un proceso que abarca desde el descubrimiento hasta la aplicación y la valoración de los resultados obtenidos.

Este cambio requerirá de un líder dentro de la familia empresarial, quien asumirá la responsabilidad de un CTO (*Chief Transformation Officer*), desafiando el *statu quo* y empoderando a los equipos de la empresa familiar mediante una evangelización permanente y la libertad de experimentar con herramientas tecnológicas.

Este líder se distingue por su sentido de urgencia ante la transformación digital. Debe anticipar la relevancia de los nuevos entornos para el negocio familiar y actuar con prontitud. Posee el coraje de proponer ideas innovadoras y desafiar las prácticas arraigadas en la organización, impulsando el cambio desde adentro.

Para que el cambio se vea reflejado en resultados, es clave alinear la filosofía de la empresa familiar (visión, misión, valores y mantra), con la estrategia de habilitación tecnológica. Definiendo la aspiración ganadora de la familia empresarial: ¿para qué requerimos tecnologías habilitadoras en el negocio?

Posteriormente, se realizará un análisis de las capacidades actuales de la empresa familiar para identificar aquellas que son necesarias desarrollar, por ejemplo: el ser “data-driven”, el contar con una estrategia de negocio CRM, el implementar un enfoque de experiencia del cliente (CX), por mencionar algunas de ellas.

Por último, no menos importante, habrá que definir las métricas e indicadores con los que la familia empresarial podrá asegurar que van por buen camino en la habilitación tecnológica. Todo esto, se sugiere, en un marco tipo *Balanced Scorecard* (BSC), donde se cubran las bases cruciales del negocio familiar: el desarrollo de talento y gestión del conocimiento,

procesos de negocio ágiles, una extraordinaria vinculación con sus clientes (internos y externos) y por consecuencia, un resultado visible en la salud financiera de la familia empresarial.

Descrita la metodología, se comparten tecnologías que por su carácter “habilitador”, han sido de gran valor para familias empresariales, emprendedores y para la consolidación de empresas de todo tipo.

**Comunicación y coordinación:** Slack, Microsoft Teams, Zoom.

**Análítica de datos y Business Intelligence:** Power BI, Tableau, Qlik Sense, Julius AI.

**Inteligencia artificial:** Chatbots, asistentes virtuales, *software* de análisis predictivo.

**eCommerce:** Shopify, WooCommerce, Magento.

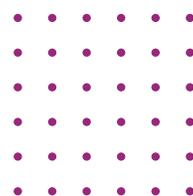
Planificación de recursos empresariales (ERP): SAP, Oracle NetSuite, Microsoft Dynamics 365.

**Gestión de la relación con el cliente (CRM):** Salesforce, HubSpot.

**Soluciones integradoras de recursos tecnológicos:** Odoo, Zoho.

**Martec Map:** disponible en [martechmap.com](http://martechmap.com), es una valiosa base de datos que recopila más de 14 mil soluciones tecnológicas con potencial para impulsar el crecimiento de las empresas familiares.

La tecnología es un aliado crucial para las empresas familiares que buscan asegurar su continuidad en el tiempo. Al utilizar las herramientas adecuadas de manera estratégica, las empresas familiares pueden fortalecer su gobernanza, preservar su conocimiento, innovar, atraer talento, gestionar riesgos y garantizar su éxito a largo plazo.



#### »»»»»» SOBRE EL AUTOR

**Álvaro Martínez** es Profesor de la Escuela de Negocios, Campus Querétaro, y consultor empresarial en áreas de innovación digital y analítica.

POR ELIZABETH OBEDIENTE

# Tecnología: ¿una necesidad o un valor estratégico en la continuidad de la empresa familiar?

**La innovación permite a las familias empresarias impulsar su desarrollo y fomentar su crecimiento y fortalecimiento en un mercado en constante cambio; por ello, se debe hacer uso de las tecnologías como punto de partida en la búsqueda de la continuidad y prevalencia de la empresa familiar.**

**E**l mundo actual avanza a pasos agigantados; la globalización, las nuevas tendencias que dicta el mercado, los cambios continuos en el comportamiento del consumidor, las regulaciones en el ámbito de sustentabilidad y la evolución tecnológica generan presión en los miembros de las empresas familiares en el ámbito tanto estratégico como estructural.

En este contexto, las empresas familiares no solo deben adaptarse a todos estos cambios, sino que deben anticiparse con premeditación y con una planificación estratégica coherente con su visión y misión. Para poder lograr estos objetivos y mantenerse relevante. Es de vital importancia que la familia

empresaria implante una cultura que abrace la innovación y la vea como un componente estratégico, que le permita enfrentar los desafíos actuales de una forma proactiva, que le aporte flexibilidad, resiliencia y confianza en la consecución de su legado.

Y puede surgir la pregunta, ¿cómo lo hacemos? La respuesta es simple, pero puede ser difícil de internalizar: se logra fomentando una cultura de innovación, intrínseca en el ADN de la empresa. Es en este punto que la tecnología aflora y se convierte en un dinamizador estratégico que ayuda a alcanzar los objetivos de la empresa de una manera más eficiente y efectiva.



Es importante destacar, que para que cualquier tecnología funcione y sea efectiva, es fundamental tener una visión clara del negocio a largo, mediano y corto plazo. Esto implica tener objetivos bien definidos, articulados por indicadores clave que serán los responsables de las acciones que se deberán tomar para cumplir con la visión estratégica. Una de las metodologías que recomiendo aplicar para la definición, gestión, medición, seguimiento y control efectivo de la visión estratégica son los OKR (*Objectives and Key Results*), porque permiten tanto a las organizaciones como a los equipos de trabajo tener visibilidad en el progreso de las metas y tomar acciones oportunas ante cualquier desviación o imprevisto.

A continuación, comparto algunas ideas de cómo se puede aplicar la tecnología para mitigar riesgos y contribuir al desempeño de las empresas familiares.

### De profesionalización y eficiencia operativa

Para que la empresa familiar funcione eficientemente y sea sostenible en el tiempo, deberá implementar procesos y metodologías que le aporten visibilidad y trazabilidad en su visión estratégica. Herramientas como Lattice, Perdo y BetterWorks ayudan en la definición y medición de OKRs, y ofrecen una visión transversal del negocio. Por otro lado, sistemas de gestión de la relación con el cliente (CRM) como Salesforce y HubSpot; y planificación de recursos empresariales (ERP) como SAP, Oracle NetSuite o Microsoft Dynamics 365 ayudarán a mejorar la eficiencia operativa. No es incorporar tecnología para estar a la vanguardia, es tecnología para generar claridad de rumbo estratégico y crecimiento sostenible.

### Gobernanza y transparencia

Las empresas con sistemas claros de gobernanza son las que toman mayor ventaja de la tecnología disponible para mejorar y visibilizar la comunicación y transparencia de sus resultados. Herramientas como Diligent Boards o BoardEffect permiten gestionar reuniones de junta, mantener registros precisos y asegurar la transparencia y legitimidad en las decisiones. Por otro lado, las plataformas como Teams, Slack y Zoom facilitan la comunicación y colaboración de manera efectiva.

### Desarrollo de competencias y transferencia de conocimiento

Para contribuir al éxito de la continuidad en las empresas familiares, es fundamental que se identifiquen las capacidades de liderazgo necesarias para *transicionar* de una generación a otra. Plataformas de gestión de competencias claves y planificación de la sucesión, como SuccessFactors o Workday, pueden ser de gran ayuda para minimizar el riesgo de transición. Además, la creación de ventaja competitiva de una empresa familiar se fundamenta en la transferencia de recursos (tangibles e intangibles) como el conocimiento, la memoria de acontecimientos relevantes para la familia, el capital social, entre otros. Herramientas como SharePoint o Confluence ayudan a preservar y compartir estos recursos entre múltiples generaciones.

### Innovación y adaptación al cambio

En la mayoría de los casos, las empresas familiares tienen la ventaja de ser autónomas y pueden tomar decisiones informadas de forma ágil. La incorporación de múltiples perspectivas faci-

litará que las nuevas metodologías de innovación sean aprovechadas; introducir nuevos modelos de negocio, testear ideas que luzcan disruptivas, construir soluciones con enfoque *minimum viable product* (MVP) y pivotar rápidamente, serán acciones que aproximen a la empresa al cumplimiento de las expectativas del consumidor.

Las empresas familiares que adopten y tomen ventajas de las tecnologías emergentes como la inteligencia artificial (IA), el *Big Data*, la automatización, o el Internet de las Cosas (IoT), estarán mejor posicionadas para enfrentar los retos del mercado y el entorno cambiante en el que nos estamos moviendo.

Sin lugar a dudas, la innovación y la tecnología deben formar parte de la cultura empresarial, y deben ser consideradas como un habilitador estratégico, que facilita la adaptación y el fortalecimiento de la empresa familiar; que les ayuda a mantenerse relevantes en un entorno cambiante, a responder proactivamente a los desafíos del mercado, mitigar los riesgos estructurales y, lo más importante, a atraer a las nuevas generaciones (NextGen) para que contribuyan a un propósito de trascendencia de cara a un legado próspero y sostenible.

#### »»»»»» SOBRE LA AUTORA

**Elizabeth Obediente** es Directora de Vinculación y Consultoría del Instituto de Familias Empresarias para México y LATAM del Tecnológico de Monterrey.

POR DESIREE CARLSON

# Toda familia es empresaria. Una perspectiva antropológica

**Las relaciones dentro de las familias empresarias suponen un conjunto de comportamientos y factores antropológicos que construyen los vínculos y lazos que se encargan de fomentar su desarrollo.**

**I**rremediablemente sociales, los seres humanos siempre hemos buscado formas de pertenencia e identidad que nos aseguren la supervivencia, la compañía y, sin duda, la trascendencia. La comunidad más íntima y primaria, la familia, es un nicho donde surgen como semillas las ideas, las dinámicas sociales y la construcción inicial de soluciones a nuestro vivir diario. En este entramado relacional, las personas tratamos de dar sentido a nuestro mundo y aprendemos a relacionarnos con los recursos disponibles. La palabra *recurso* permite imaginar todo aquello que está a nuestro alcance para funcionar y sobrellevar los retos presentes en nuestro caminar por la vida: recursos materiales, mentales, ideológicos, emocionales y espirituales forman parte de nuestro contexto y cada persona les da uso, tanto de forma inconsciente como intencional.

Los seres humanos, siendo esencialmente relacionales, estamos inevitablemente en constante interacción con el mundo que habitamos y del que somos parte. Creamos una dinámica recíproca de transformación que impacta al mundo con nuestra presencia y acciones, pero a la vez somos impactados por todo aquello que existe. Desde el punto de vista de Schieffer, M. (2011), la *antropología de la tecnología* es un modo de conectar y entender cómo las personas crean y hacen uso del mundo que habitan, no solamente el mundo material que consideramos hoy “tecnología”, sino los sistemas que configuran toda actividad humana, incluyendo la cultura, la comunicación, el arte, la religión y, por supuesto, el emprendimiento. A partir de esto, los invito a reflexionar

conmigo sobre el emprendimiento en la familia, pero desde un punto de vista antropológico, que nos permita expandir el enfoque pragmático y económico.

En mis veinte años de trabajo cercano con familias, he descubierto que no existe familia alguna que no sea empresaria, aunque no se identifique como tal. Cada familia con la que he tenido el honor de compartir tiempo me ha mostrado la incansable búsqueda de su supervivencia y desarrollo utilizando los recursos que tiene a su alcance. Cada una encuentra modos de construir puentes con su comunidad, recibe de otros una inmensidad de recursos y aporta algunos más con su presencia y capacidad creativa que transforman el contexto en el que habitan.

La familia empresaria, generalmente admirada y considerada como ejemplo a seguir, es en cierta medida un “tabú”, considerando que en México las familias empresarias son una minoría y lo lejano que parece para muchos el emprendimiento, como si fuera una realidad destinada a unos cuantos o que se requiere de una especie de evento “místico” o de herencias inesperadas para poder aspirar a esta realidad. Por otro lado, para quienes forman parte de una familia empresaria suele ser motivo de orgullo, responsabilidad o —en ocasiones— una carga. Debido al privilegio (ganado o regalado) que es en México ser parte de una familia empresaria, este escrito lo he enfocado en lo que nos permita desmitificar la capacidad de la familia para hacer uso estratégico de sus recursos y convertirse en familia empresaria.



Dar espacio a la tecnología para ser entendida más allá de su uso pragmático nos permite reflexionar sobre la capacidad que tenemos los humanos para transformar y relacionarnos con el mundo que nos rodea. Esta bellísima capacidad que se convierte en avance tecnológico es considerada por algunos antropólogos como “actividad sagrada” (Schieffer, 2011, p.137) y creen necesario este enfoque para comprender la dinámica de relación proactiva con el mundo que habitan las personas, co-creando y transformando los sistemas de los que forman parte.

Invito a las familias empresarias, asumidas como tales, a darse el tiempo para comprender cómo se relacionan con su mundo y los significados que están detrás de su configuración actual. A las familias que no se consideran empresarias

aún, las invito a observar su vivir diario y reconocer cómo —en los modos de relacionarse con el mundo que habitan— están siendo de alguna manera emprendedores con la capacidad de seguir transformando sus sistemas de vida con cada decisión que toman y con el modo en el que juegan con los recursos que tienen a su alcance. Para los consultores y estudiosos de la familia empresaria, los invito a sumar las perspectivas antropológicas en su modo de observar, para hacerlo cada vez más humano y más humanizante.

A las y los lectores interesados en explorar este tema, les recomiendo el libro “Anthropology and Entrepreneurship: The Current State of Research and Practice”.

**“Dar espacio a la tecnología para ser entendida más allá de su uso pragmático nos permite reflexionar sobre la capacidad que tenemos los humanos para transformar y relacionarnos con el mundo que nos rodea.”**

#### »»»»»» SOBRE LA AUTORA

**Desiree Carlson** es terapeuta, *coach* existencial, consultora y autora del libro “El arte de no saber”.

\*Véase referencias [1. Carlson] pág. 50



En colaboración con:

Instituto de Familias Empresarias  
para México y LATAM

# Familias Empresarias Líderes

Ensuring generational success.



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

Ciudad de México: Octubre 2024  
Monterrey: Abril 2025



## DURACIÓN

4 semanas  
(2 sesiones presenciales)



## LUGAR

- Campus Ciudad de México (2024)
- EGADE Sede Monterrey (2025)

# La inteligencia artificial en clave ética



POR PABLO AYALA



**¿L**a Alexa en la que escuchamos música, *podcasts* y noticias o la Roomba que barre y trapea los pisos de nuestra casa son realmente inteligentes? ¿Tanto o más inteligentes que nosotros? ¿Su inteligencia es igual a la nuestra, similar o una completamente diferente?

Por tontos que parezcan (muchas veces la Alexa no encuentra lo que le pedimos o la Roomba dura varios segundos dándose de topes contra algún mueble intentando barrer un rincón), este tipo de aparatejos tiene un cierto grado de inteligencia. Es innegable que después de haberse auto-entrenado en los recovecos de nuestro hogar, la Roomba “decide” cuándo girar a la derecha o a la izquierda, cuándo seguir de frente y dónde permanecer más tiempo haciendo su labor. En ese sentido, podemos decir, es bastante listilla. Solita va aprendiendo su trabajo hasta dominarlo.

Sin embargo, esta forma de inteligencia artificial (IA) es muy limitada, de ahí que aún estemos muy lejos de que la IA tome el control de nuestras vidas, instituciones y sociedades. Pensemos en la Alexa. Tras un intento fallido por encontrar el programa de noticias o el *podcast* que queríamos escuchar, nuestra cilíndrica amiguita enmudece a la espera de una nueva instrucción. Carece de iniciativa. Hasta ahora es incapaz de proponer una alternativa distinta. Por atenta y educada que sea, su “inteligencia” solo le da para seguir al pie de la letra el algoritmo con el que fue programada.

Que podamos relacionarnos con máquinas inteligentes, incluso conectar emocionalmente con estas, nos mantiene a la distancia de ese escenario distópico que convierte a la humanidad en esclava de la IA, porque “el elemento pensante sigue siendo el cerebro humano que se asiste convenientemente del cálculo de una computadora para tratar

grandes cantidades de datos” (Latorre, 2019, p. 91). Ahora bien, eso no significa que la IA no siga ganando cada día terreno en espacios donde la inteligencia humana hasta hoy ha sido dueña y señora. La evolución y empleo de la IA han sido exponenciales. Me explico:

En los últimos dos siglos hemos pasado de usar máquinas brutas, es decir, máquinas “sin alma” (las que para funcionar requerían de la fuerza física de personas o animales), a esas que, a primera vista, parecen inteligentes, es decir, las que aprenden (como las que hacen minería de datos, las que ponen en marcha sistemas expertos), las muy listas (al ser capaces de reconocer nuestra voz, hablar con nosotros, jugar ajedrez y otras cosas más), las que inventan (al crear contenidos musicales, literarios, competir y entrenarse entre sí), las que deciden (al momento de conducir coches, camiones, drones, aviones, hacer diagnósticos y prescripciones médicas, etc.) y las humanoides (donde se ubicarían robots autómatas, los andróides y los *cyborgs*) (Latorre, 2019). Y si la IA será tan habitual en nuestras vidas, como ahora lo es el uso del coche o el teléfono celular, ¿ello significa que la moral humana está cediendo su lugar a la moral androide?

Resulta claro que un robot que trabaja en una línea de producción de coches, toma lecturas en monitores hospitalarios o acompaña a ancianos en un asilo, decide a partir del algoritmo con el que fue programado, pero no razona como las personas, aun y cuando tiene cierta autonomía. Así como la Roomba decide hacia dónde girar o cuándo continuar en línea recta, las decisiones de los andróides no encarnan la misma agencia moral que distingue y diferencia a los seres humanos.

A decir de José Ignacio Latorre, en el mundo de la robótica pueden identifi-

carse, al menos, cinco tipos de agencia moral: **1)** nula, cuando la acción de la IA no tiene implicancias de carácter ético; **2)** con impacto ético, es decir, cuando la actividad del robot se encamina a salvar o cuidar una vida (por ejemplo, los que se diseñan para detectar y desactivar minas explosivas, rescatar a una persona accidentada en un río, etc.); **3)** la implícitamente ética, es decir, cuando el robot se programa para garantizar la aplicación de un conjunto de principios éticos que abonan al bien común (imagínese a un robot que gestione la designación y control del gasto de recursos públicos, la realización de auditorías, etc.); **4)** la explícitamente ética, es decir, cuando el robot es capaz de “tomar decisiones éticas de la misma forma no obvia que el mejor programa de ajedrez juega hoy en día” y, **5)** la de los agentes genuinamente éticos, capaces de comprender las ideas de intencionalidad, conciencia o libre albedrío a la hora de tomar decisiones éticas” (Latorre, 2019, p. 187).

Esta última forma de agencia moral, me parece, representa el límite ético que la IA al día de hoy no ha podido superar. Al momento no hay una máquina inteligente que actúe movida por una intencionalidad plenamente autónoma derivada del libre albedrío.

Esta diferencia fundamental entre las personas y las máquinas nos regala una valiosa certeza e, incluso, esperanza: el ocaso de la moral humana está mucho más lejos que la supremacía de la moral androide. Ahora cabe preguntarse, ¿cuánto tiempo requerirá esta última para sustituir a la nuestra?

#### »»»»»» SOBRE EL AUTOR

**Pablo Ayala** es Director de Impacto Social en el Tecnológico de Monterrey.

\*Véase referencias [2. Ayala] pág. 50

POR RODRIGO BASCO

# Navegando el “efecto Disney” en la sucesión de empresas familiares

La sucesión en las familias empresarias se ve afectada por un estigma reconocido como el “efecto Disney”, mismo que frena y limita el desarrollo de las empresas familiares, simbolizando un nuevo reto dentro del mundo empresarial actual.

“¿Qué quieres ser en nuestro negocio familiar cuando crezcas?”. Esta es la pregunta que solemos hacerles a nuestros hijos e hijas. Si tienen interés en el negocio familiar, sus respuestas suelen ser: “Quiero dirigir esta empresa y continuar con la tradición familiar”. Pero la próxima generación de miembros empresariales a menudo solo ve espacio para sus contribuciones al postularse para el rol de liderazgo. Llamamos a esta percepción sesgada el “efecto Disney” en la sucesión.

La película de Walt Disney “El rey león” refleja los estereotipos actuales sobre las trayectorias profesionales en empresas familiares. En una escena, Simba, hijo del rey Mufasa, se presenta como el heredero al trono del reino Pride Lands. Esta escena simboliza el ritual de un sucesor que ingresa al negocio familiar para asumir un rol de liderazgo, indicando a los interesados y accionistas que tienen un sucesor.

Para la próxima generación, la atracción del puesto de liderazgo gerencial radica en el poder, prestigio e influencia

que otorga en su familia, negocio y sociedad. Por otro lado, para el o los actuales líderes, la sucesión es la proyección de su propio legado para garantizar la continuidad del negocio.

Lamentablemente, el “efecto Disney” crea dinámicas complejas en las empresas familiares. Aumenta los conflictos intrapersonales e interpersonales porque las personas simplifican la sucesión a la posición gerencial; estrecha los límites de las conversaciones sobre sucesión porque se evita una conversación integral sobre la continuidad del negocio; excluye a otros miembros de la familia del proceso de sucesión porque no hay interés en planificar posiciones alternativas para que los miembros de la familia contribuyan al negocio; y limita el compromiso y la participación familiar en el negocio porque no se escuchan a quienes no son líderes gerenciales.

La pregunta no es “¿qué te gustaría ser?”, sino “¿cómo te gustaría contribuir a la cohesión familiar y la sostenibilidad del negocio?”, o “¿cómo visualizas tu contribución al desarrollo de una familia

cohesionada y un negocio sostenible?”. Se trata de cómo podemos contribuir a nuestros negocios familiares, más que de la posición específica que desearía ocupar o crear de manera *ad hoc* para alcanzar metas personales. Todo esto, mientras enfrentamos las presiones sociales que contribuyen al desarrollo del sesgo del “efecto Disney”.

Abordar la sucesión desde el punto de vista de la contribución de la próxima generación al negocio y la familia, requeriría relajar la urgencia de encontrar, desarrollar y educar al próximo líder del negocio familiar. Además, algunas familias empresarias también requieren un cambio cultural para ajustar, gestionar y dirigir su comportamiento y mentalidad hacia una comprensión amplia de la sucesión. El cambio cultural implica disipar la narrativa de “superhéroes” que las familias empresarias escriben y reescriben sobre generaciones anteriores, dismantelar la percepción de que un superlíder puede seguir gestionando el destino de la empresa y construir una cultura centrada en el trabajo en equipo.



Se trata de cómo podemos contribuir a nuestros negocios familiares, más que de la posición específica que desearía ocupar o crear de manera *ad hoc* para alcanzar metas personales.”

¿Cuáles son las opciones de liderazgo para los miembros de las próximas generaciones en el ecosistema de empresas familiares? Hay diferentes posiciones que se pueden seguir en una empresa familiar, dependiendo de las complejidades familiares y empresariales:

**Accionista responsable del negocio familiar:** Cultivar actitudes y comportamientos constructivos para garantizar el éxito a largo plazo, la sostenibilidad y el impacto positivo del negocio tanto en la familia como en la comunidad en general.

**Miembro de la Junta Directiva (Consejo) o presidente:** Desarrollar capacidades técnicas, gerenciales y de gobernanza, así como legitimidad, para asegurar un lugar en la Junta directiva y eventualmente ascender a la presidencia.

**Miembro del Consejo de familia u otra posición en la estructura de gobernanza familiar:** Construir y desarrollar la capacidad para comprender las relaciones interpersonales en asuntos familiares y empresariales es esencial para liderar eficazmente la estructura y los procesos de gobernanza familiar.

**Miembro de la Oficina familiar (Family Office):** Gestionar la riqueza de las familias empresarias se convierte en una opción cuando las *Family Offices* se integran en la estructura de gobernanza familiar.

**Filántropo familiar o líder de las fundaciones ligadas a la**

**familia empresaria:** Ayudar a las familias a materializar sus valores y creencias a través de acciones filantrópicas dirigidas a sus comunidades locales.

**Director ejecutivo (CEO) o miembro del equipo de Alta dirección:** Desarrollar las habilidades, capacidades y conocimientos necesarios para asumir puestos de liderazgo gerencial.

**Emprendedor:** Explorar nuevos caminos profesionales al perseguir sueños emprendedores fuera de la estructura tradicional del negocio familiar.

La próxima vez que te encuentres con miembros familiares de nuevas generaciones, recuerda el sesgo del “efecto Disney” al discutir aspectos relacionados con la sucesión. Mi consejo es que cambies la narrativa y ayudes a otros miembros de la familia a cambiarlas. Esto posibilita un proceso de sucesión inclusivo; las familias empresarias pueden alinear sus expectativas, necesidades y objetivos para construir familias cohesionadas y negocios exitosos a lo largo de las generaciones.

#### »»»»»» SOBRE EL AUTOR

Rodrigo Basco es Profesor en American University of Sharjah y Presidente del Consejo de STEP Project Global Consortium.

POR GUILLERMO SALAZAR

# ¿Es suficiente tener autoridad para suceder a un líder?

El desarrollo y continuidad de una empresa se encuentran ligados directamente a su liderazgo y el desempeño de sus integrantes. Las aptitudes de sus líderes deben satisfacer los objetivos y necesidades dentro de la empresa, de forma que, a la hora de llegar un sucesor, este sea capaz de identificar claramente sus metas y obligaciones.

“Cuando un grupo identifica al responsable de llevarlos a buen puerto en medio de la crisis, y la estructura jerárquica funciona, la autoridad puede ceder ante el poder.”



**P**ara ser líder se requiere tener, ante todo, autoridad. Y todo desarrollo genuino de la autoridad pasa por tres etapas:

En la primera, las personas que se relacionan con una empresa familiar (familiares, empleados, clientes o proveedores) le conceden a quienes comienzan en un cargo de responsabilidad una especie de “crédito”. Hay un voto de confianza inicial cuando se trata de los hijos o hijas de los dueños, pues se asume que han contado con la educación y formación necesarias para dirigir algún día la empresa.

En la segunda etapa, el juicio de esas personas por el desempeño del día a día, determinará a lo largo del tiempo si los candidatos que deberán gozar de la *auctoritas*, tienen las condiciones que sus cargos les exigen. Para ello, hace falta madurar en la toma de decisiones y en la entrega de resultados.

La tercera y última etapa en la que el sistema le otorga la autoridad a alguno de los candidatos a ser líder es en un momento de crisis. Una situación imprevista que ponga en peligro la estabilidad del sistema y que, gracias a las decisiones que esa persona toma, lo lleva a buen puerto. Es en ese momento cuando la gente a su alrededor comienza a mirarla de otra manera y piensa: “Este es el líder que necesitamos”.

Pero a veces, tener autoridad no es suficiente. Adicionalmente, necesitamos contar con una definición clara del poder. Los recorridos de experiencias que acreditan la autoridad de los sucesores deben ser reforzados con reglas claras en los cargos, así como con unos órganos de gobierno establecidos y en funcionamiento, que pueden disminuir sensiblemente las probabilidades de que falle el traspaso a las siguientes generaciones en la transmisión del liderazgo.

La idea en el fondo es buscar a un sucesor en el cargo, no a un sustituto de la persona. No podemos clonar a un fundador de una empresa. Se heredan las acciones, pero no las habilidades del fundador. Su carisma, visión de negocio y espíritu fundacional son irrepetibles.

Pero sí podemos sustituir a la persona que cumple sus funciones, si están bien definidas. Y los herederos del cargo continuarán ejerciendo las responsabilidades del fundador, dándole a la empresa familiar continuidad con la autenticidad y funcionalidad de un nuevo liderazgo, con poder y autoridad. ¿Cómo se percibe entonces, desde el poder y la autoridad, la naturaleza del liderazgo en una organización? Permítanme responder esta pregunta con una anécdota personal:

Una de las actividades que compartíamos en mi familia de vez en cuando era rentar un bote e ir a navegar en el lago. Mi cuñado, que hacía la reserva, era el responsable de conducir el bote.

El fin de semana de la reserva, un huracán se anunciaba con probabilidades de presentarse. Al llegar a la marina, el cielo estaba de un brillante enneguecedor y decidimos aventurarnos. Mis hermanos, mi cuñado, los seis niños y yo subimos con la esperanza de pasar una buena tarde. Teníamos 50% de probabilidades de que no nos afectara.

Cuando estábamos en la mitad del lago se desató la tormenta. No tuvimos tiempo de regresar, así que el bote, en medio de la lluvia y el viento, empezó a hacer aguas. Los niños, apilados en el frente del bote, empezaron a ponerse muy nerviosos. Ni qué decir de los adultos, que intentábamos encontrar una solución rápida ante la situación. Pero no había caso. Nos estábamos hundiendo.

De repente, recordé que, siendo joven, un pescador me dijo que lo más importante en una embarcación era distribuir bien el peso. Sobre todo en un mar picado, hay que tratar de dejar el frente lo más liviano posible para poder surfear las olas y avanzar. Comencé a gritar: “¡Atrás! ¡Vengan para atrás, niños!”. Pero, aunque sabía que me oían (incluyendo a mis hijas), ninguno se movió. En eso, mi cuñado llamó a la oficina de la marina con su teléfono móvil y, en medio del ruido, el agua y la confusión, logró explicar lo que sucedía y les pidió que le aconsejaran qué hacer. Guardó el teléfono y comenzó a gritar: “¡Atrás! ¡Vengan para atrás, niños!”

Acto seguido, todos se movieron hacia la popa, el bote se equilibró y el agua salió por los desagües que tenía a los costados para esos casos. A los pocos minutos todo se calmó. Todos empezaron a reír, algunos aún nerviosos, otros por la emoción de la aventura. Todos menos yo. ¿Cómo era posible que no me hubiesen hecho caso a mí, que les había dado la solución antes que mi cuñado y, en cambio, a él le obedecieron apenas repitió lo que yo había dicho? La respuesta se me hizo tan obvia y contundente que ni siquiera me atreví a plantearle el tema a ninguno.

Cuando un grupo identifica al responsable de llevarlos a buen puerto en medio de la crisis, y la estructura jerárquica funciona, la autoridad puede ceder ante el poder. Cuando amarrábamos el bote de regreso, me vino a la mente un dicho muy famoso que hay en mi pueblo: “Donde manda capitán, no gobierna marinero”.

#### »»»»»» **SOBRE EL AUTOR**

**Guillermo Salazar** es Managing Partner de Exaudi Family Business Consulting.

POR JOSÉ MARIO RIZO

# El Consejo de familia: pilar del gobierno de la familia empresaria

**El Consejo de familia tiene la capacidad de gestionar los distintos ámbitos de las dinámicas familiares dentro de la empresa y el desempeño de sus miembros y de asegurar el bienestar y desarrollo de la empresa.**

**H**ablar de la empresa familiar, la mayoría de las veces implica concentrarnos en las diferencias que tiene frente a los grandes corporativos o aquellas organizaciones que nacen como un proyecto entre personas que no comparten una relación más allá de ser socios de negocios o una relación laboral. Generalmente, no son más pequeñas, ni menos importantes para la economía de cualquier país, ya que generan empleos y son innovadoras, tanto en la apertura de nuevos mercados como en la oferta de nuevos productos. Es necesario reconocer que se debe trabajar en potenciar sus características únicas, e identificar las estructuras, herramientas y mecanismos para generar una verdadera ventaja competitiva.

Por eso quiero hablar del máximo órgano de gobierno de una familia empresaria: el Consejo de familia. Mucho se dice sobre cómo las emociones suelen convertirse en un peligro para el éxito de una empresa familiar y que conviene separar lo sentimental o la historia personal de todo lo relacionado con lo empresarial o laboral. Sin embargo, es necesario entender que la complejidad que es abordada desde la posibilidad de construir diálogo hará realidad que la familia se convierta en el componente diferenciador de la organización en el largo plazo.

El Consejo de familia es el órgano de gobierno integrado por miembros de la familia, que regula el funcionamiento interno de la familia empresaria y de sus relaciones con las actividades empresariales y extraempresariales.

Cabe aclarar que no sustituye al Consejo de administración o a la Asamblea de accionistas, sino que se suma a ellos para

complementar y garantizar que el funcionamiento de la empresa familiar sea el más eficiente y que trascienda por generaciones. También, es de gran ayuda cuando hay que tomar decisiones difíciles que ponen en riesgo no solo una relación de años, sino también la seguridad del patrimonio invertido en el negocio.

Para que esto se cumpla hay que considerar con detenimiento quiénes serán parte del Consejo de familia. La configuración es determinada por cada familia; sin embargo, existen algunas recomendaciones que incluyen invitar a miembros fundadores o cabezas de ramas familiares, miembros de las próximas generaciones e, incluso, personas de confianza poseedoras de objetividad para alineación de objetivos compartidos por la familia como sistema. Un Consejo de familia con diversidad de perfiles, experiencia y relación con las distintas actividades tanto empresariales como relevantes para la familia (filantrópicas, sociales, comunitarias, etc.) puede generar valor para el logro de los objetivos de la familia y su trascendencia.

Las responsabilidades del Consejo de familia pueden resumirse como la administración de las dinámicas familiares en relación con la empresa, sin embargo, es un poco más complicado que eso, porque en él recaen procesos que son clave para que el legado tenga continuidad y se proteja el patrimonio. Tales procesos son:

**La profesionalización de la familia empresaria.** Debe encargarse de definir las normas de gobierno de la familia y la empresa familiar; y de que se respeten los acuerdos creados para su gobierno y toma de decisiones.

**El seguimiento estratégico.** Recepción de informes de resultados de manera periódica, que además de analizar, permitan presentarle al Consejo de administración los puntos finos que tienen como accionistas o socios de la empresa.

**La creación de los planes de continuidad.** No solo es hacerse cargo del pase de estafeta en el liderazgo de la empresa, también requiere de establecer los planes de retiro y de desarrollo de las próximas generaciones, para con ello trazar las rutas de continuidad por múltiples generaciones.

**El crecimiento de sus integrantes y sus lazos.** Se encarga, por un lado, de que los familiares dentro de la empresa crezcan de acuerdo con sus habilidades y capacidades, apoyando como se haría con cualquier colaborador de la empresa. Por otro, se busca que la convivencia sea armoniosa; porque los sentimientos no deben esconderse, sino gestionarse de manera inteligente, para provecho tanto de la organización como de la familia.

En consecuencia, algunos de los objetivos del Consejo de familia son los siguientes:

- Anticiparse a futuras fuentes de conflicto familiar.
- Buscar la integración de los objetivos de la empresa con los de la familia.

- Facilitar una comunicación abierta y sana entre los miembros de la familia.
- Actuar proactivamente para gestionar los cambios en el protocolo familiar, de acuerdo con las situaciones actuales de la familia, empresas y entorno.
- Lograr la continuidad de la empresa y la armonía en la familia.
- Resolver los conflictos entre familiares.

Así que, si digo que sin Consejo de familia no puede haber una familia empresaria, saben que no estoy exagerando. Se presenta un cambio de enfoque de “éxito de la empresa” a “legado de la familia”.

#### »»»»»»»» SOBRE EL AUTOR

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

**“Las responsabilidades del Consejo de familia pueden resumirse como la administración de las dinámicas familiares en relación con la empresa.”**



# Formación, determinación y otras claves para una mayor presencia de mujeres en los Consejos

POR DIANA MORENO

Cada vez más empresas han adoptado la figura del Consejo consultivo porque es muy útil para sus directores generales y dueños. En especial lo es para las empresas familiares cuando llega el momento de asegurar la continuidad de su proyecto y la necesidad de mantenerse competitivos ante un mercado en constante transformación.

Aun ante el incremento de estos órganos de gobierno, de acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), México es el tercer país con la menor presencia de mujeres en Consejos directivos, solo detrás de Estonia y Hungría. En adición, estudios de McKinsey indican que el nivel de representación de mujeres de México en altos cargos creció del 13.4% al 13.9% del 2017 al 2020, con esto se proyectan 100 años para cerrar la brecha de género.

Para comprender mejor este comportamiento, buscamos la visión de una figura destacada, cuya trayectoria ha trascendido tanto en el Tecnológico de Monterrey como en el entorno empresarial. **María Elena Vázquez Lira** es Decana de nuestra Escuela de Negocios. Desde hace 16 años encontró su pasión en los espacios de los Consejos de distintas empresas dedicadas al *retail* y es experta en múltiples disciplinas, como resultado de un camino de aprendizaje continuo y de valor para afrontar grandes retos.

**Diana Moreno:** ¿Cómo define usted la función de los Consejos como un órgano de gobierno?

**María Elena Vázquez Lira:** El rol principal del Consejo es el de *accountability*. Lo que sucede es que, al no haber un Consejo, el director general no tiene a quién responder y la organización puede perder su rumbo, o bien, no hay una entrega de resultados. Un compañero en la maestría decía que el puesto de director general es el más solitario de la organización, porque no tiene con quién “rebotar” ideas, y así, el Consejo sirve como una caja de resonancia. Otra función del Consejo es tener a un grupo de expertos que sumen a la toma de decisiones una visión exter-

na. La “ceguera de taller” a veces no te deja buscar las mejores prácticas dentro de la industria. El consejero funciona como un *advisor* que pone preguntas en la mesa, que permite cuestionar si el rumbo de la organización es el correcto.

**DM:** ¿Cómo surge en usted el interés por ayudar a las organizaciones y tomar este rol de consejera?

**MEVL:** Nació por la confianza de la empresa de una familia que había estado capacitándose con nosotros en el tema de *retail*, mi *expertise* disciplinar. Me invitaron a un Consejo consultivo, junto con el ex CEO de Liverpool y el ex CEO de Elektra; fue un honor pertenecer a ese grupo y en el que yo me pude iniciar como consejera. Nunca había pensado en serlo y hoy llevo ya 16 años como miembro de su Consejo. La mayoría de las empresas que me han invitado son *retailers*, por mi especialidad. Así ha sido la historia. Es un compromiso muy importante y por lo que hay que prepararse; lo tomo muy en serio. Es un rol que me encanta, me motiva, me llena de energía, pone a prueba mi capacidad de aprender cosas nuevas y me permite aportar valor en esta etapa de mi desarrollo profesional donde ya he recorrido un largo camino. Todas las empresas en las que participo son mexicanas y medianas; ahí he definido yo como el lugar desde el que quiero aportar.

**DM:** ¿Por qué eligió especializarse en comercio minorista o *retail*?

**MEVL:** En el Tec siempre llegan oportunidades. Nuestros consejeros en Culiacán —en su mayoría *retailers*— se acercaron a quien entonces era mi jefe, Ing. Juan Manuel Durán, para entrenar a sus equipos directivos, pero nadie levantó la mano en ese momento. El ingeniero me preguntó: ¿“Lo agarras tú?” “Pues sí”, muy segura, respondí. Esto fue hace más de 20 años, y entonces me di a la tarea de aprender sobre esa industria. Hicimos un programa de capacitación de profesores que se enlazó muy bien con mi formación en mercadotecnia. La oportunidad, junto con mi formación, hicieron que encontrara un área de *expertise* que me encanta, pero nunca



lo planeé. El sentido de oportunidad para los y las jóvenes es tener el entrenamiento correcto para aceptar el reto y sacarlo adelante.

**DM:** ¿Qué habilidades debió desarrollar a partir de ser invitada como consejera?

**MEVL:** La capacidad de escuchar y observar para poder hacer el comentario correcto en el momento correcto. Ser consejero externo se parece mucho a la labor del consultor, la diferencia es que en un Consejo no resuelves, tú sugieres, cuestionas y orientas. Algo también muy importante que tuve que aprender fue la parte financiera, entender muy bien cómo funciona la empresa y cómo se toman las decisiones.

**DM:** Menciona al aprendizaje cuando toma el reto de especializarse en *retail*, después cuando habla de su rol como consejera. ¿Cómo mantiene este aprendizaje como una constante en su carrera?

**MEVL:** Una de mis características de temperamento es que me gusta mucho aprender. Me he convertido varias veces a lo largo de mi vida: soy ingeniera bioquímica, aprendí sobre control estadístico del proceso y calidad y me volví experta; después hice la maestría en Mercadotecnia, me gustó muchísimo, aprendí sobre calidad en el servicio y me volví experta; después, sucedió lo mismo con el tema de *retail*. Disfruto mucho aprender. Tenemos en el Tec el concepto *lifelong learning*, en este contexto tienes siempre que *reskill* y *upskill*, porque si no quedas fuera. Esa es una característica que tratamos de formar en nuestros egresados del Tec de Monterrey, esa pasión por aprender, desaprender, y seguir aprendiendo.

**DM:** ¿Cuál es la diferencia más notable entre el Consejo en una empresa familiar y el de una no familiar?

**MEVL:** Todos los Consejos donde estoy son de empresas familiares, pero te puedo decir qué observo. Usualmente el Consejo está conformado también por miembros de familia, entonces que el presidente del Consejo sea capaz de clarificar cuál es el rol de cada miembro de la familia es muy importante. Yo tengo la suerte de estar en empresas donde las familias son personas muy educadas y respetuosas; todos saben cuál es su rol y qué deben hacer. Pero sí me ha tocado una empresa donde sus diálogos no eran así,

así que no duré como consejera. Es importante que cada miembro sea capaz de comportarse como un consejero más, porque cuando las conversaciones de empresa y familia están mezcladas, como consejera no puedes ayudar. Yo no estoy entrenada para apoyar a la familia, yo estoy entrenada para apoyar a la empresa.

**DM:** Distintas investigaciones han encontrado que los índices de participación de mujeres en Consejos son muy bajos en LATAM. ¿Qué sugiere a las empresas para incluir más voces de mujeres?

**MEVL:** Acuérdate que solo el 10% de las mujeres llegan a puestos directivos, no hay muchas. Tenemos que crecer el número de mujeres que llegan a esos niveles para que puedan volverse consejeras. Esa es la labor, pero la debemos tomar todos, no nada más las empresas, también las mujeres tenemos que hacer nuestra parte. Porque sí hay empresas listas para escuchar mujeres —unas más que otras—. Sobre todo, si representamos al segmento de mercado al que sirven; tener consejeras cuando tus clientas son mujeres es súper importante, son la voz del cliente. En muchas ocasiones las mujeres sí quieren continuar creciendo, pero las decisiones que han tomado las limitan. Según los datos que arroja la firma de consultoría McKinsey con respecto al momento de ingresar al mercado laboral, la proporción de hombres y mujeres es muy pareja (50 y 50 porcierto), pero conforme se avanza en la carrera profesional y en consecuencia con la edad, la participación de la mujer en puestos de liderazgo disminuye. ¿Cuál es el factor limitante? La hipótesis es que se carga por un tema cultural. En LATAM el rol de la familia lo tiene la mujer; es la presión social de la familia que hace que se renuncie a las oportunidades de crecimiento profesional. Es un cambio de cultura que nos tomará varias generaciones, tristemente. Yo quiero que más mujeres avancen, ahorita somos muy pocas. Algo que no hacemos las mujeres es levantar la mano; decir “estoy lista y puedo”, y estar muy conscientes de que siempre hay que aprender, no vamos a ser siempre perfectas, debemos aceptar a aprender también de los fracasos. Existen cada vez más oportunidades de crear valor desde diversos roles; ser consejera trae consigo un gran compromiso con la empresa, y desde la empresa debemos reconocer el gran impacto a nuestra sociedad.

Esta entrevista fue realizada con un interés especial de reconocimiento a nuestra querida Decana Nacional de la Escuela de Negocios, quien no solo ha sido pilar fundamental en la construcción de legados que transforman, sino una persona comprometida con la causa de la excelencia y calidad académica. Muchas gracias, Doctora María Elena, por la gran huella que ha dejado en el Tecnológico de Monterrey.

## »»»»»» SOBRE LA AUTORA

**Diana Moreno** es Gerente de Comunicación y Marca del Instituto de Familias Empresarias para México y LATAM del Tecnológico de Monterrey.

# Qué detona la institucionalización en la empresa familiar

POR DANIA FERNÁNDEZ

Santiago Perry, miembro de la cuarta generación de la Organización Espinosa de Colombia, nos visitó en LEGADO Live del Instituto de Familias Empresarias para charlar sobre algunos aspectos que detonan la institucionalización en la empresa familiar.

**E**n el ámbito de las empresas familiares que buscan asegurar su continuidad y trascendencia, suele haber un momento decisivo en el que sus miembros se dan cuenta de la necesidad de trabajar en ello. A pesar de los lazos familiares, comprender la complejidad de la familia empresaria puede ser difícil. Para lograr un legado multigeneracional, más allá del deseo o sueño de una familia, identificar ese momento único es fundamental para detonar una institucionalización que abone a la trascendencia por generaciones. En el caso del fundador, conocer a fondo su propia creación facilita el proceso de transición. Sin embargo, de la segunda generación en adelante, los momentos de trascendencia pueden variar y resultar más complejos. Un punto de inflexión puede ser el crecimiento significativo de la empresa familiar, que exige a la familia adaptarse a nuevos desafíos. Otro más puede ser la muerte de un miembro de la familia, situación que obliga a realizar cambios en las dinámicas que solían estructurar a la familia. Santiago compartió al respecto la experiencia de su familia. El fallecimiento de un familiar fue un aviso de la imprevisibilidad de tales eventos, lo que llevó a su familia a acelerar el proceso de salida programada de los negocios operacionales, que ya se estaba planeando. Esta pérdida detonó también otros cambios. Santiago subrayó la importancia que tiene el relevo generacional en su familia; proceso que iniciaron en el 2011 con la integración de un miembro de la cuarta generación, como presidente del Consejo familiar. Esta transición se está llevando a cabo a través del gobierno corporativo, promoviendo la participación de las generaciones futuras y asegurando la continuidad de la empresa familiar.

Mis abuelos decían que lo que les pasó a ellos fue un milagro, y cuando a uno le pasan milagros se tiene que devolver a la comunidad.”

Cada familia enfrenta la transición de manera diferente, pero independientemente de lo que la motive, debe ser bien planeada. Aunque surjan sorpresas, “lo importante no es el plan, sino la planeación”. Hablar en familia, diseñar un plan y llegar a un acuerdo son elementos cruciales en una transición. En el camino los retos se minimizan cuando la familia sabe cómo comunicarse y negociar. La comunicación efectiva es vital para llegar a acuerdos.

Tener una visión compartida de lo que la familia busca lograr con su continuidad puede motivar a más miembros a participar y ser parte de este legado. Las familias que más perduran no son aquellas que piensan en el rendimiento económico, sino las que valoran otros aspectos que las unen, como la pertenencia a una comunidad. Mantener viva esta visión, a través de las generaciones, crea un motivo para que la familia desee continuar en el camino de la trascendencia, y funge como recordatorio del legado por el cual se sigue trabajando.

Santiago Perry describió que el Consejo familiar juega un papel clave en educar a los miembros sobre la relevancia de la empresa, no solo en términos de dividendos, sino también en su impacto en la comunidad. Por ejemplo, una de las empresas familiares a la que Santiago pertenece se convirtió en el mayor empleador legal en una de las zonas más pobres de Colombia. A pesar de los desafíos a los que se han enfrentado, siempre recuerdan su papel fundamental en la comunidad, a través del apoyo a empleados, escuelas, instituciones deportivas y hospitales. Este impacto es una parte esencial de su legado y lo inculcan en los miembros desde pequeños para que se sientan orgullosos de ello. Santiago comentó que, aunque las generaciones futuras ya no dependan directamente del negocio, la importancia de ser parte de la familia

empresaria y ser parte del legado que se ha construido sigue presente a través de las generaciones.

La construcción de este legado tiene sus raíces en la importancia que los abuelos de Santiago le dieron a la educación. Una de las primeras acciones de la familia fue abrir una escuela y bibliotecas en colaboración con el Ministerio de Educación para los hijos de los trabajadores. Esta tradición y cariño por la educación que sus abuelos impulsaron se ha convertido en un programa que actualmente ofrece el 50% de beca para la educación de los hijos de los colaboradores o para ellos mismos. Estas acciones reflejan el compromiso que tuvieron sus abuelos con la educación y su deseo de devolver a la comunidad los “milagros” recibidos.

Cada familia empresaria enfrenta su momento único que impulsa la transición hacia la continuidad y trascendencia, dando inicio a un proceso de institucionalización. La clave en este proceso es la planeación y la capacidad de llegar a acuerdos que reflejen las motivaciones y valores compartidos por la familia. Como demuestra la historia de Santiago Perry, las familias que perduran son aquellas que no solo buscan el éxito económico, sino que también valoran y cultivan un sentido de pertenencia. Al mantener viva esta visión, a través de las generaciones, las familias empresarias pueden asegurar que su legado no solo continúe, sino que también florezca beneficiando a la comunidad y honrando las tradiciones y valores que las unieron desde el principio de su historia.

#### »»»»»» SOBRE LA AUTORA

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



Extracto del episodio 19 “Qué detona la institucionalización en la empresa familiar” de LEGADO Live disponible en <https://fem.tec.mx/legadolive>





# Transición entre generaciones (consorcio de primos cobrando complejidad)\*

POR MARÍA FONSECA

La familia Torres había logrado llegar con éxito a su cuarta generación de empresarios. La tercera generación había decidido mantenerse alejada de las operaciones de los negocios de la familia, debido al éxito empresarial que habían tenido por décadas y a la alta rentabilidad en sus operaciones, lo que les permitía gozar de grandes dividendos. Sin embargo, existía cada vez más la inquietud en la cuarta generación de involucrarse activamente en los negocios de la familia. Este consorcio de primos de la cuarta generación estaba a la mitad de sus 30 años de edad; como accionistas no querían permanecer pasivos, veían la necesidad de involucrarse como única salida para continuar como una empresa familiar unificada y comprometida.

La configuración de un Consejo de administración que vigilaba que la empresa funcionara era la preferencia de los miembros de la tercera generación, pero ya no sería apoyada por los accionistas más jóvenes que deseaban una mayor participación. Así que entonces, los accionistas no operativos de la tercera generación aseguraron su lugar en el Consejo para supervisar al nuevo líder de la cuarta generación. Tras un largo proceso de investigación y comunicación entre los gerentes familiares y los accionistas no operativos, se decidió mantener la función combinada de director general y presidente en la cuarta generación.

Contar con un Consejo que respondiera a las operaciones les había servido muy bien en el pasado, con resultados empresariales que superaban todos los puntos de referencia del sector. En lugar de añadir accionistas al Consejo y sobrecargar la gestión con consejeros orientados a la supervisión, optaron por consejeros independientes con perfiles estratégicos, que también proporcionarían suficiente supervisión. Los accionistas no operativos participarían en los comités de nominación y compensación del Consejo, pero no tendrían silla en el Consejo. El director general y presidente mantendría alineados al Consejo y a la dirección, y conservaría su ventaja competitiva de respuestas ágiles al mercado.

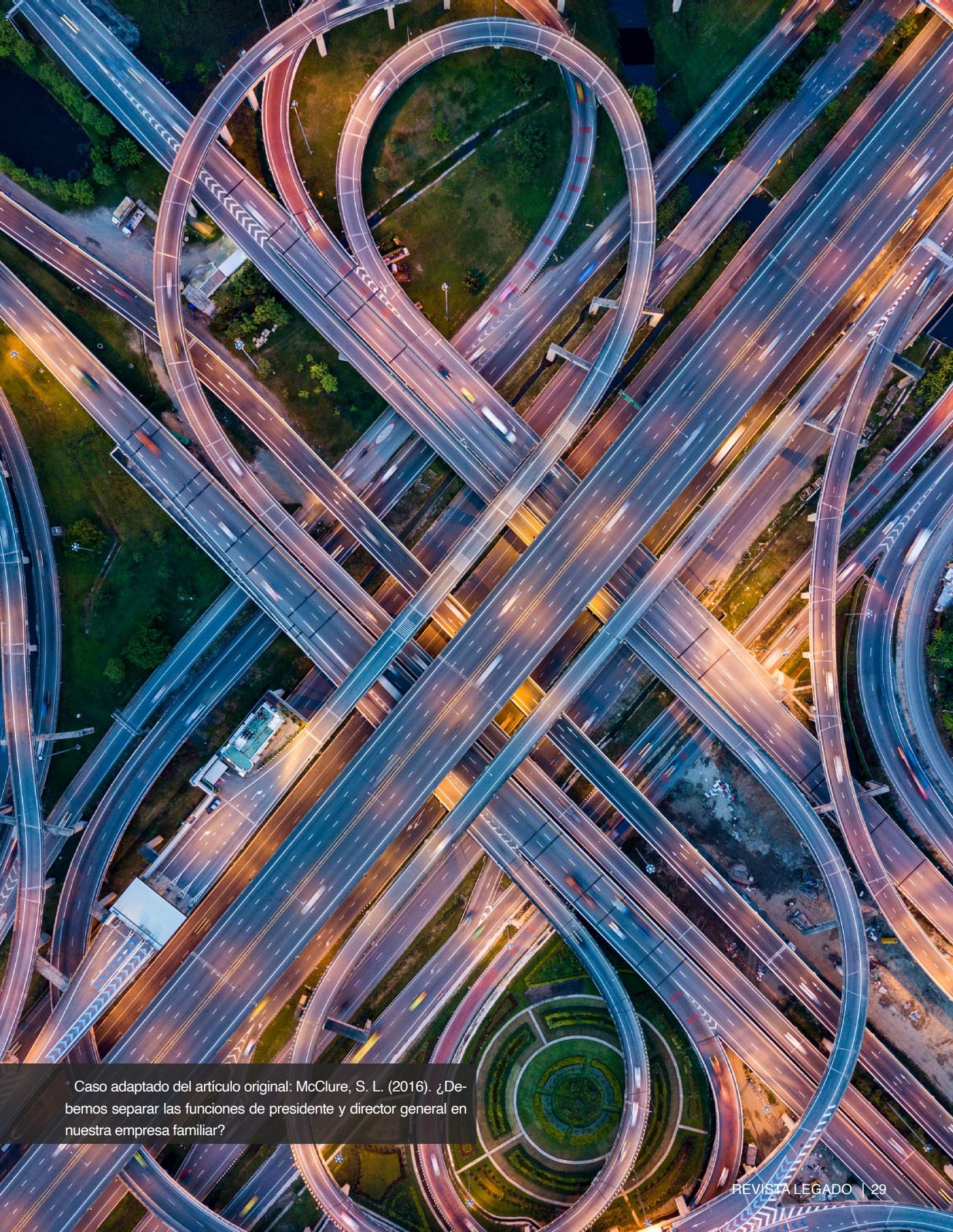
Con el paso de los años, la familia Torres continuó operando con esta arquitectura de órganos de gobierno como familia empresaria y ha conseguido resultados muy favorables para continuar siendo líder en el sector. Más de 60 accionistas conocen personalmente a los tres consejeros independientes que actualmente forman parte de su Consejo de administración. Es admirable también cómo construyeron un Consejo familiar tan activo que sigue aumentando la variedad y las opciones de participación de los accionistas en la empresa.

Se esperaba que los primos separaran las funciones de presidente y director general para garantizar plenamente a los accionistas que sus activos están siendo utilizados de la mejor manera por la dirección. Además, sería razonable esperar que los primos vigilantes, al añadir directores independientes a su Consejo por primera vez, optaran por un presidente que se concentre en la nueva función de gobernanza. Sin embargo, los accionistas de la familia habían experimentado una gran confianza en la dirección durante tres generaciones y apoyaban plenamente una relación eficiente entre la gobernanza y la dirección, que también se encargaría de la supervisión. Por lo tanto, optaron por preservar la mayor parte de la estructura de gobierno y gestión que había funcionado en el pasado, sabiendo que se vería significativamente mejorada con la incorporación de consejeros independientes, lo que aumentaría aún más la confianza en la cuarta generación.

En la mente de algunos miembros de la tercera generación de la familia Torres aún existía la duda de haber elegido bien. Parecía que estaban tomando un rumbo contrario a lo que las “mejores prácticas” recomendaban; ¿estarían arriesgando demasiado?, ¿podrían perder la confianza y alineación estratégica que habían sido factores críticos de éxito en las generaciones previas?, ¿qué estaba en juego?

## »»»»»» SOBRE LA AUTORA

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



\* Caso adaptado del artículo original: McClure, S. L. (2016). ¿Debemos separar las funciones de presidente y director general en nuestra empresa familiar?

POR GERALDINA SILVEYRA

# La intersección del emprendimiento familiar y la educación experiencial: el papel de las estrategias de innovación abierta

La educación en la innovación abierta brinda múltiples oportunidades de crecimiento y herramientas para el desarrollo del emprendimiento familiar e incorpora los conocimientos y experiencias para las generaciones futuras.

**E**l emprendimiento familiar es un campo de estudio en crecimiento, situado en la intersección del emprendimiento, la ciencia familiar y la empresa familiar. Esta disciplina híbrida combina conceptos y prácticas únicas, esenciales para la continuidad, transformación y sostenibilidad de las empresas familiares. Estas empresas no solo contribuyen significativamente al desarrollo económico, sino que también se enfrentan a retos únicos, en particular a la hora de motivar y preparar a las generaciones futuras para mantener e innovar dentro de la empresa familiar y así garantizar su continuidad. A medida que estas empresas miran hacia el futuro, la innovación abierta surge como

una herramienta relevante para involucrar y preparar a la próxima generación con las habilidades y la mentalidad necesarias para prosperar en un entorno empresarial cada vez más dinámico.

El emprendimiento familiar se espera de organizaciones en las que la propiedad y la gestión están entrelazadas con las relaciones y los valores familiares. La continuidad y el éxito de estas empresas dependen a menudo de una planificación eficaz de la sucesión y de la capacidad de inculcar el espíritu emprendedor a los más jóvenes de la familia. Motivar a la siguiente generación para que asuma funciones de liderazgo e innove dentro de la empresa familiar es crucial para la sostenibilidad y continuidad. Para lograrlo, los educadores desempeñan un papel fundamental en este proceso al preparar a los futuros líderes con las habilidades, los conocimientos y la mentalidad necesarios para navegar por las complejidades de la dinámica familiar y empresarial.

La innovación abierta representa un cambio de paradigma en la forma en

que las organizaciones abordan la innovación, aprovechando fuentes externas de conocimientos, ideas y colaboración. A diferencia de los modelos tradicionales de innovación cerrada, que se basan principalmente en la I+D interna, la innovación abierta anima a las empresas a recurrir a un ecosistema más amplio de socios, incluidos clientes, proveedores e incluso competidores. Este enfoque no solo acelera el ritmo de la innovación, sino que también aumenta la probabilidad de que se produzcan descubrimientos disruptivos y soluciones impulsadas por el mercado.

La *innovación abierta* se refiere al uso de entradas y salidas intencionadas de conocimientos para acelerar la innovación interna y ampliar los mercados para el uso externo de la innovación, respectivamente (Chesbrough y Crowther, 2006). Esta ha tomado relevancia entre las organizaciones debido a que reduce los ciclos de vida de sus productos y tecnologías de la mano de ciclos de innovación mucho más cortos. Adicionalmente, frente a la intensa compe-

**La intersección del emprendimiento familiar y la educación emprendedora experiencial presenta un terreno fértil para integrar estrategias de innovación abierta.”**

tencia, una organización tiene que cooperar con diferentes tipos de socios para adquirir recursos externos, en lugar de hacer una innovación de forma aislada.

Existen diversas estrategias para llevar a cabo innovación abierta; siendo algunas de ellas, la asociación para la colaboración, la cocreación con diversos grupos de interés y el *crowdsourcing* de ideas. Al adoptar la innovación abierta, las empresas familiares pueden acceder a diversas perspectivas, conocimientos y recursos que pueden no estar fácilmente disponibles en sus redes internas. Esta aportación externa no solo enriquece el proceso de innovación, sino que también fomenta una cultura de apertura y aprendizaje continuo dentro de la organización y por qué no, dentro de la familia.

Desde la perspectiva de la educación emprendedora experiencial, las estrategias de innovación abierta ofrecen oportunidades únicas para preparar a la siguiente generación. Los métodos de aprendizaje experiencial, como las prácticas, las tareas basadas en proyectos y las colaboraciones industriales, pueden mejorarse integrando los principios de la innovación abierta. Estas experiencias de aprendizaje pueden tomar la forma de *bootcamps*, *hackathones* o ideatones en donde los participantes son expuestos a retos o problemáticas reales, y el principal objetivo es identificar nuevas formas de generar valor (productos, servicios, modelos de negocio, procesos, entre otros).

Los educadores y diseñadores de experiencias de aprendizaje pueden desempeñar un papel proactivo en la integración de estrategias de innovación abierta en la educación emprendedora para motivar e involucrar a la próxima generación en las empresas familiares:

**1. Diseño curricular:** Desarrollar cursos y talleres que hagan hincapié en los principios de la innovación abierta, incluida la resolución de problemas en colaboración y la cocreación con partes interesadas externas.

**2. Alianzas con la industria:** Forjar alianzas con organizaciones industriales, incubadoras y aceleradoras para proporcionar a los estudiantes oportunidades de experiencia práctica en proyectos de innovación abierta. Involucrarse en competencias y concursos nacionales e internacionales que permiten a los jóvenes poner a prueba sus competencias personales en un contexto competitivo, divertido, multicultural y desarrollar al mismo tiempo un sentido de seguridad y confianza en su potencial.

**3. Estudios de casos y simulaciones:** Utilizar estudios de casos del mundo real y simulaciones para ilustrar los beneficios y desafíos de la innovación abierta en contextos de emprendimiento familiar.

**4. Mentoría y creación de redes:** Facilitar programas de mentoría y eventos de creación de redes que pongan en contacto a los estudiantes con empresarios de éxito y expertos del sector que practiquen la innovación abierta.

Mediante la incorporación de estas estrategias, los educadores y diseñadores de experiencias de aprendizaje pueden no solo preparar a los estudiantes para desempeñar funciones de liderazgo en las empresas familiares, sino también inspirarlos a adoptar la innovación como un valor fundamental de esta. En última instancia, el fomento de una cultura de innovación abierta en los entornos educativos dota a las generaciones futuras de las habilidades y la confianza necesarias para impulsar un cambio significativo y un crecimiento sostenible dentro de sus empresas familiares.

La intersección del emprendimiento familiar y la educación emprendedora experiencial presenta un terreno fértil para integrar estrategias de innovación abierta. Al aprovechar las asociaciones externas, los marcos de colaboración y las prácticas innovadoras, se podrá preparar eficazmente a la próxima generación para navegar por las complejidades de las empresas familiares y contribuir a la generación de valor por múltiples generaciones.

#### »»»»»» SOBRE LA AUTORA

**Geraldina Silveyra** es Directora del Instituto de Emprendimiento Eugenio Garza Lagüera, Región Occidente, del Tecnológico de Monterrey



POR MIGUEL ÁNGEL PÉREZ

# Fortaleciendo lazos: la influencia de la familia en el acceso a recursos financieros

---

**El financiamiento y acceso a recursos dentro de la empresa familiar es un factor clave para su crecimiento, sin embargo, esto conlleva riesgos que deben ser mitigados a través de estrategias claras y definidas.**

Las empresas familiares, como cualquier otra empresa, frecuentemente enfrentan necesidades de financiamiento para llevar a cabo sus procesos de expansión, desarrollar nuevos proyectos o implementar planes de innovación. Sin embargo, estas organizaciones se diferencian de las no familiares por la relación intrínseca entre la familia y el negocio. La propiedad y la gestión familiar influyen significativamente en la toma de decisiones empresariales, abarcando aspectos tanto financieros como no financieros.

En situaciones que requieren financiación, las empresas familiares suelen preferir utilizar su propio capital primero, seguido de la deuda, manteniendo así el control. Sin embargo, el acceso a financiamiento a menudo depende de mecanismos de gobernanza eficaces, como los Consejos de administración con miembros externos y auditorías externas, que mitigan problemas de agencia y mejoran el acceso a recursos financieros. No obstante, la alta participación de la familia en los mecanismos de gobierno corporativo y la administración de la empresa suele generar preocupaciones en los potenciales acreedores debido a los problemas de agencia que esta participación implica.

La evidencia sugiere que la participación familiar en el Consejo de administración puede tener un impacto significativo en el acceso a financiamiento. La teoría de agencia sugiere que esta participación puede exacerbar los conflic-

tos de intereses con los accionistas minoritarios cuando los miembros de la familia priorizan beneficios privados sobre los intereses de la empresa, lo que puede generar desconfianza entre los acreedores. Además, esta alta participación también puede asociarse a asimetrías de información, ya que muchas empresas familiares no están obligadas a publicar su información financiera. También pueden surgir problemas de nepotismo al asignar en posiciones claves de la empresa a miembros de la familia sin que cuenten con la experiencia o capacidades necesarias para los roles que desempeñan.

Sin embargo, la participación de la familia en la empresa puede reducir los costos de agencia al alinear la gestión con la propiedad familiar, lo que disminuye el comportamiento oportunista y reduce la exposición a inversiones riesgosas. Además, las empresas familiares pueden utilizar estrategias de señalización para abordar estos problemas de agencia, mostrando el negocio como menos riesgoso para los proveedores de capital financiero. En este ejercicio, las relaciones a largo plazo entre la familia y los acreedores ayudan a reducir el racionamiento de crédito a través de la confianza.

Las estrategias de señalización que juegan a favor del acceso a financiamiento y mitigan los problemas de agencia asociados a una alta participación de la familia en el Consejo empresarial son la rentabilidad y el crecimiento sostenible, por un lado, y la *riqueza socioemocional de la familia* (SEW),

por el otro. Los objetivos económicos, como el crecimiento sostenible y la rentabilidad, mejoran la viabilidad a largo plazo de la empresa y su atractivo para inversores y prestamistas. Mientras que los objetivos no económicos como la *riqueza socioemocional*, compuesta por la prominencia familiar, la continuidad y el florecimiento de la familia (Debicki, et al., 2016), pueden influir en las decisiones estratégicas de la empresa y mejorar su acceso al financiamiento a través del relacionamiento de la familia con las partes interesadas.

Para las familias empresarias de Latinoamérica, es fundamental encontrar un equilibrio en la participación familiar en los órganos de gobierno empresariales. Una participación activa, pero no dominante, puede maximizar el acceso a financiamiento. Además, perseguir tanto objetivos económicos como no económicos puede fortalecer las relaciones con los acreedores y mejorar la percepción de confianza y compromiso a largo plazo, facilitando así un mejor acceso a recursos financieros.

Consecuentemente, es deseable asegurar que la participación familiar en el Consejo de administración sea significativa pero no excesiva para evitar desconfianza entre los

acreedores. Por otro lado, la familia debe utilizar estrategias de señalización para reducir asimetrías de información y mostrar a los acreedores que la empresa es un buen riesgo financiero. Finalmente, es fundamental que la familia empresaria integre objetivos económicos sólidos con la riqueza socioemocional para fortalecer la confianza de los acreedores en la empresa. Este enfoque equilibrado puede ayudar a las empresas familiares en Latinoamérica a asegurar un acceso más fácil y favorable al financiamiento, permitiéndoles crecer y prosperar en el largo plazo.

#### »»»»»» SOBRE EL AUTOR

**Miguel Ángel Pérez** es Profesor del Departamento de Contabilidad y Finanzas del Tecnológico de Monterrey.

\*Véase referencias [3. Pérez] pág. 50

**“La propiedad y la gestión familiar influyen significativamente en la toma de decisiones empresariales.”**



POR PATRICIA MONTEFERRANTE

# Emprendimiento transgeneracional en las empresas familiares: la fuerza impulsora de la trascendencia

**Los cambios constantes del entorno de las empresas familiares han representado un nuevo reto, por lo que es necesario que desarrollen la cultura de adaptabilidad con el propósito de afrontarlo y vencerlo.**

**L**as empresas familiares son la forma organizacional predominante en el entramado empresarial mundial. Estas firmas representan aproximadamente el 75% de las empresas del mundo, y por ello son los principales motores del desarrollo y el crecimiento económico de las naciones. En los Estados Unidos y Europa, las empresas familiares representan aproximadamente el 85% de su tejido empresarial, mientras que, en los países en desarrollo, una proporción aún mayor es de propiedad familiar. En Latinoamérica, algunas estimaciones sugieren que nueve de cada diez empresas de la región pueden considerarse empresas familiares.

A pesar de la importancia económica de las empresas familiares en el mundo, al igual que cualquier otro tipo de organizaciones, están expuestas a un entorno cada vez más dinámico y competitivo, lo que hace necesario que muestren

una elevada capacidad emprendedora que les permita cambiar rápidamente. El emprendimiento en las firmas familiares no solo es clave para que estas empresas sean competitivas en el entorno actual, lo es también para garantizar el éxito y la trascendencia a través de las generaciones.

La capacidad de trascendencia de las empresas familiares es una combinación única entre la orientación emprendedora y los recursos provenientes de la familiaridad que poseen estas organizaciones. El espíritu emprendedor está referido a ciertas características organizacionales tales como innovación, proactividad y disposición a aceptar riesgos, elementos que son determinantes en la capacidad de generar nuevos recursos o combinar de manera diferente los disponibles para la generación de valor; mientras que los recursos familiares pueden verse metafóricamente como el combustible de la

familia propietaria para poner en marcha la empresa familiar. Estos recursos hacen referencia al estilo de liderazgo familiar, las redes de contacto con que cuenta la familia, el control sobre el capital financiero, el estilo y manera de tomar decisiones, la cultura y valores organizacionales, las relaciones entre los miembros de la familia propietaria, las estructuras de gobierno familiar y empresarial, además del conocimiento sobre la industria y el negocio que la familia tiene. Por ello, el emprendimiento transgeneracional puede ser visto como el proceso a través del cual una familia propietaria utiliza y desarrolla mentalidades, recursos y capacidades emprendedoras, para crear valor empresarial, financiero y social a través de diferentes generaciones.

En este sentido, los hallazgos de la encuesta del STEP Project Global Consortium (SPGC), realizada en el año 2022, fundamentada en la información



“El emprendimiento transgeneracional juega un papel crucial en la evolución y el éxito de las empresas familiares en un entorno empresarial cada vez más competitivo y cambiante.”

proporcionada por más de dos mil líderes empresariales familiares de 70 países, refuerza que la capacidad de trascendencia de las firmas familiares depende tanto del espíritu emprendedor de la familia propietaria como de los recursos y dinámicas familiares. Preservar el espíritu emprendedor de las primeras generaciones permite mantener viva la cultura de innovación y el cambio en las organizaciones familiares, además de contribuir a un desempeño financiero y social superior. Sin embargo, el espíritu emprendedor por sí solo no es suficiente para respaldar el rejuvenecimiento continuo que se necesita para garantizar la trascendencia de las empresas familiares a lo largo de varias generaciones. Las capacidades de la familia y sus profundas conexiones con la empresa también son relevantes para contar con esta capacidad de trascendencia. Los resultados también revelaron que los miembros más jóvenes de la generación de las familias propietarias desempeñaron un papel crucial en la aceleración de la adopción de nuevas tecnologías para responder rápidamente a las demandas cambiantes del mercado. Estas generaciones deben tener oportunidades para asumir riesgos y tomar decisiones por sí mismas y no solo seguir el ejemplo de las generaciones precedentes.

Por su parte, los resultados más recientes de la encuesta del SPGC sobre el legado en las empresas familiares, sugieren expresamente tres elementos que son críticos para fortalecer la capacidad de trascendencia de las empresas familiares:

**(i) Relaciones familiares.** La calidad de las interacciones dentro de la familia, que es crucial para facilitar u obstaculizar el crecimiento y la adaptabilidad de la empresa

**(ii) Orientación emprendedora familiar.** La mentalidad empresarial colectiva de la familia y su disposición a participar en actividades emprendedoras, innovar y asumir riesgos calculados para el crecimiento.

**(iii) Foco en las generaciones futuras.** La necesidad de que, en la planificación, las decisiones y las acciones, se tome en consideración la sostenibilidad a largo plazo del negocio para las próximas generaciones.

El emprendimiento transgeneracional juega un papel crucial en la evolución y el éxito de las empresas familiares en un entorno empresarial cada vez más competitivo y cambiante. Al fomentar una cultura de innovación y adaptabilidad, estas organizaciones pueden no solo mantenerse vigentes en el mercado, sino también potenciar su capacidad de trascendencia en el tiempo. La promoción de la orientación emprendedora y una gestión cuidadosa de las dinámicas familiares, permiten que las firmas familiares aprovechen su herencia y valores fundamentales para forjar un futuro sólido y próspero para las generaciones futuras.

#### »»»»»» SOBRE LA AUTORA

**Patricia Monteferrante** es Profesora Titular y Coordinadora del Centro de Innovación y Emprendimiento del IESA, Venezuela.

\*Véase referencias [4. Monteferrante] pág. 50



POR FLORENCE GUILIANI & LUIS CISNEROS

# La salud mental de los sucesores en empresas familiares: un desafío silencioso

---

**El cuidado de la salud mental y el desarrollo personal han sido elementos frecuentemente ignorados dentro de los procesos de sucesión, sin embargo, estos demuestran ser factores clave para su efectividad.**

**L**a sucesión de una empresa es un evento complejo, tanto para el predecesor, como para el sucesor. Aunque este tema se ha estudiado ampliamente, sigue siendo una transición particularmente estratégica y compleja con ramificaciones económicas, sociales, humanas y familiares. Mientras

que las dimensiones legales, fiscales y financieras están bien exploradas, los factores humanos, especialmente los emocionales y psicológicos —cruciales para las transiciones familiares exitosas— continúan siendo tabú.

El impacto del estrés, respecto a la salud física y mental,

ha sido un tema bien documentado. Por ejemplo, se conoce que la exposición prolongada al estrés crónico constituye un factor de riesgo para numerosas enfermedades. Esta relación también se ha estudiado en el campo del emprendimiento y se ha demostrado que los emprendedores pueden experimentar estrés mientras persiguen sus aspiraciones y este puede ser tanto una fuente de motivación como un obstáculo. En el contexto de los sucesores de empresas familiares, las estrategias de adaptación son esenciales para una sucesión exitosa y sin estrés. La adaptación consiste en esfuerzos cognitivos y conductuales en constante evolución para gestionar exigencias específicas percibidas como agobiantes o que superan los recursos del individuo. Una estrategia de adaptación ineficaz puede aumentar el estrés, mientras que una estrategia eficaz puede proporcionar alivio.

Cada fase del proceso de sucesión de una empresa familiar aporta al sucesor una serie de factores de estrés. Por ejemplo, la planificación de la sucesión (incubación) puede generar ansiedad debido a problemas de comunicación, la incertidumbre sobre el futuro de la empresa durante la gestión conjunta y a la resistencia del predecesor a su nuevo rol bajo el nuevo liderazgo.

A continuación se muestran cuatro categorías de los principales factores de estrés relacionados con la empresa familiar, que hemos identificado inspirados en los trabajos de Lazarus y Folkman (1984).

**1. El proceso de sucesión:** La ausencia de planificación formal y de implementación crea ambigüedad y puede generar miedo al fracaso, estrés, ansiedad y pérdida de sentido.

**2. El método de trabajo del sucesor:** Los cambios introducidos por el sucesor en la dirección o gestión de la empresa familiar, como la innovación y la modificación de estructuras de gobernanza pueden encontrar resistencia por parte de los colaboradores y miembros de la familia. Esto puede provocar frustración, ira, miedo al fracaso o sobrecarga cognitiva. Estos esfuerzos también pueden hacer que los sucesores se sientan optimistas y estimulen su motivación cuando buscan mejorar o modificar el modelo de negocio.

**3. Problemas externos a la empresa:** Las crisis externas, como una mala situación económica o problemas con partes interesadas estratégicas, provocan estrés crónico, ansiedad y un sentimiento de impotencia en los sucesores.

**4. El esfuerzo requerido por el sucesor para tener éxito:** La necesidad de trabajar duro y superarse para tener éxito genera efectos ambivalentes, como el miedo al fracaso por un lado y el eustrés (estrés positivo) por el otro.

También hemos identificado tres factores principales de estrés relacionados con la familia:

**1. La falta de confianza del sucesor en sí mismo(a):** El síndrome del impostor es una fuente de ansiedad. Se sienten ilegítimos, incompetentes y dudan de su capacidad para cumplir con las expectativas, incluso después de haber llevado a cabo con éxito el proceso de sucesión y desarrollado la empresa.

**2. La relación entre el predecesor y el sucesor:** Las relaciones tensas y los problemas de salud del predecesor pueden generar evitación e incertidumbre. Cuando estos factores retrasan el proceso de sucesión, los sucesores sienten ansiedad, preocupación, culpabilidad, depresión, pérdida de sentido e impotencia.

**3. La relación entre el sucesor y los demás miembros de la familia:** Los desacuerdos con la generación anterior provocan decepción, ansiedad y tristeza. Los conflictos y malentendidos dentro de la familia de la empresa generan estrés y frustración. Cuando las relaciones familiares mejoran, el sucesor siente una mezcla de ansiedad y optimismo.

Los sucesores han utilizado estrategias de adaptación centradas en el problema cuando pensaban tener un control personal sobre el resultado; en cambio, cuando el control percibido sobre la situación era bajo, tendían a elegir una estrategia de evitación como forma de recuperar el control de su vida profesional. Los factores de estrés relacionados con el método de trabajo y los problemas externos de la empresa se percibieron como desafíos.

La adaptación centrada en el problema se utiliza para enfrentar los factores de estrés organizacionales internos y externos, mientras que el apoyo social se utiliza para tratar las cuestiones interpersonales dentro de la empresa familiar y la familia de la empresa.

Los factores de estrés relacionados con el esfuerzo del sucesor para tener éxito y confianza en sí mismo(a) también son factores de estrés relacionados con el desafío, pero la principal estrategia de adaptación para ellos es la reevaluación positiva. Por ejemplo, el sucesor puede practicar la introspección para enfrentar el síndrome del impostor. Esta estrategia de adaptación le tranquiliza y le da confianza al aumentar su percepción de desarrollo personal.

#### »»»»»» SOBRE LOS AUTORES

**Florence Guillani** es Profesora Adjunta del Departamento de Emprendimiento, Universidad de Sherbrooke, QC, Canadá.

**Luis Cisneros** es Profesor Titular del Departamento del Emprendimiento y la Innovación, HEC Montréal, QC, Canadá.

\*Véase referencias [5. Guillani & Cisneros] pág. 50

POR BÁRBARA MOJARRO

# Confianza: ¿pilar hacia el cambio organizacional?

**La confianza, en el contexto de las empresas familiares, debe buscar impulsar al planteamiento y seguimiento de estrategias que promuevan el cambio dentro de la empresa, con el propósito de alcanzar su crecimiento continuo.**

**E**n el camino de comprender cómo las organizaciones pueden ser exitosas en procesos de transformación, uno de los factores clave es la confianza. El sentido común lleva a creer que, a mayor confianza, mejor podremos encontrar las soluciones necesarias y tomar las decisiones correctas hacia una transformación exitosa. Estudios recientes han encontrado evidencia de que la cantidad de confianza que sentimos puede ser engañosa. Lo que marca la diferencia es comprender la situación, lo que demanda, así como la confiabilidad de los otros. En consecuencia, para crear confianza ante un proceso de transformación, la empresa familiar necesita desarrollar competencias que le den flexibilidad y confiabilidad de que podrá adaptarse.

En años recientes hemos sido testigos de una mayor complejidad y turbulencia en los contextos político, económico, social, medioambiental y tecnológico. Las empresas que han logrado sobrevivir e incrementar su valor, lo han hecho no por ser más fuertes, sino por entender cómo adaptarse ante las nuevas circunstancias. Tradicionalmente, las empresas familiares se reconocen a sí mismas como ejemplo de estabilidad y empatía hacia su entorno, a través de vivir los valores familiares, para la creación de su patrimonio y negocio. Como consecuencia, las familias empresarias apuestan a invertir en su propio legado y en mantener los valores y tradiciones que les probaron ser redituables en sus inicios. Entornos cambiantes y turbulentos ponen cada vez más a prueba los modelos tradicionales definidos por dichas familias, y las llevan a cuestionarse si la estructura que han construido brinda los recursos necesarios para adaptar su negocio a un futuro cada vez más difícil de predecir.

John Davis, en su artículo publicado en Harvard Business Review en 2020, recomienda a las empresas familiares el

desarrollo de competencias que les permitan adaptarse ante circunstancias cambiantes y manteniendo su esencia:

**1. Reorientar a los dueños y darles nuevas herramientas.**

Dueños capaces, alineados y leales son siempre un pilar esencial. Esto es más relevante en la actualidad porque demanda mayor agilidad y certeza en la toma de decisiones estratégicas. Más que un derecho de nacimiento, la propiedad de la empresa familiar debe entenderse con profesionalismo, desarrollando, capacitando y preparando a sus dueños en nuevas competencias que les den las habilidades necesarias para mejorar su capacidad de toma de decisiones y así llevar a la empresa a través de un proceso exitoso de adaptación.

**2. Prepararse y alistarse para el movimiento.** Es imposible predecir el futuro con certeza; sin embargo, sí es importante desarrollar herramientas que permitan anticipar y responder rápido ante los cambios de señal. Es fundamental llevar a cabo un monitoreo constante del entorno, así como explorar con curiosidad las circunstancias y cómo estas van cambiando. Hacia adentro de la empresa, es aún más relevante evaluar con objetividad las herramientas, recursos y habilidades que aún no ha desarrollado el negocio y que necesitará a lo largo del proceso de adaptación. Desarrollar una cultura de emprendimiento e

**“Las empresas que han logrado sobrevivir e incrementar su valor, lo han hecho no por ser más fuertes, sino por entender cómo adaptarse ante las nuevas circunstancias.”**

innovación, que le permita explorar nuevas avenidas y explotar al máximo los recursos y capacidades actuales, puede permitir a la empresa una mayor agilidad y flexibilidad.

**3. Acelerar la transformación digital.** El día de hoy sabemos de la relevancia y los beneficios que el desarrollo de capacidades digitales tiene para las organizaciones y las personas. Estudios han demostrado que, en el caso de las empresas familiares, este proceso no se ha dado necesariamente al ritmo que demanda el entorno. Los dueños y líderes deben volverse expertos en temas de transformación digital y traducirlos de acuerdo con la realidad y necesidades de su negocio, considerando tanto la mejora en sus procesos, como los riesgos que dicha digitalización puede tener en temas de ciberseguridad.

**4. Hacer del impacto social una prioridad.** El nivel de conciencia e impacto de las organizaciones en su entorno social y ambiental es cada vez mayor. En las empresas familiares esto no es la excepción. Involucrar a los miembros de la familia en acciones y proyectos específicos que impacten positivamente su entorno, tiene un efecto poderoso tanto para el negocio como para la vivencia y estrategia del mismo. Cada vez más las familias empresarias son conscientes de este efecto y le han reservado un espacio de mayor relevancia dentro de sus objetivos y acciones estratégicas, tanto dentro como fuera del negocio.

**5. Enganchar y revitalizar a la familia.** Al final del día, el pilar principal de la empresa es la familia en sí. Mantenerla unida, comprometida y contribuyendo al negocio, puede ser un factor diferenciador de rentabilidad, posicionamiento y competitividad. Es necesario que los líderes de la empresa familiar sean conscientes a la diversidad de talentos, capacidades e intereses de los miembros de la familia, y los involucren en consecuencia.

Desarrollar estas competencias, como sugiere Davis, ofrece a las empresas familiares la posibilidad de transformación, de tal manera que continúen generando valor, consolidando los cimientos del legado construido, pero también en armonía con su realidad, lo que le permitirá navegar con éxito cualquier tormenta que se presente en su camino.

#### »»»»»» SOBRE LA AUTORA

**Bárbara Mojarro** es Directora Regional del Departamento de Gestión y Liderazgo de la Escuela de Negocios del Tecnológico de Monterrey.



POR CRISTINA ALVARADO

# Claves para afrontar el conflicto de sucesión de forma constructiva

---

**La sucesión en las familias empresarias presenta diversas oportunidades. Debido a esto es indispensable un enfoque constructivo a lo largo del proceso.**



**L**a sucesión es una de las transiciones más esperadas, pero a la vez, de las más temidas por las empresas familiares. Es esperada porque significa que la empresa podrá trascender a una generación futura, manteniendo la esencia de la empresa familiar. Pero también es una etapa que las familias pueden ver con cierto temor ante un posible conflicto en el proceso de sucesión. Estos conflictos se caracterizan por la interferencia, malestar y controversia de los participantes de la sucesión. Su naturaleza es compleja porque suele estar integrados por elementos de ambivalencia interna (conflicto intrapersonal), dilemas sobre los roles familiares y empresariales, dificultades relacionales, lucha por el poder, visiones contrapuestas sobre cómo hacer las cosas dentro de la empresa, entre otros. Sin menospreciar la “vivencia negativa” que supone el conflicto de sucesión, esta vivencia puede ser vista como una oportunidad para la empresa familiar. Si esta es gestionada de forma constructiva, puede ayudar a fortalecer las relaciones internas y promover el cambio organizacional y la innovación dentro de la empresa.

Existen estudios que evidencian que una de las tareas fundamentales para avanzar exitosamente en el proceso de sucesión es la negociación entre las distintas generaciones involucradas. Aspectos como la visión constructiva, cómo se llevará a cabo el proceso (por ejemplo, asignación de roles, niveles de dependencia y autonomía), las nuevas reglas que aplican a la propiedad o a la toma de decisiones, etc., deben ser acordados entre las personas involucradas. Los mejores resultados los ofrece la negociación constructiva, no la obligación de asumir nuevas reglas o roles, o imponer cierto proceso por parte de la generación saliente.

### ¿Cómo se puede gestionar el conflicto de sucesión de forma constructiva?

A través de la promoción de debates abiertos, tanto en espacios formales (por ejemplo, en el seno de los órganos de gobierno) como informales (por ejemplo, reuniones familiares). Dichos debates se caracterizan porque son implementados a través de una secuencia de acciones:

- La expresión abierta y libre de todas las personas involucradas en el conflicto.
- La exploración en profundidad de las distintas alternativas de solución.
- La comprensión de cada una de las soluciones propuestas a través de practicar la escucha activa y la empatía.
- La búsqueda de un consenso sobre la solución.

Las familias empresarias que abordan los conflictos de for-

ma constructiva, dedican tiempo y recursos para promover una comunicación abierta y directa entre sus miembros. Además, fortalecen las relaciones de confianza y promueven una visión compartida.

### Beneficios de la gestión constructiva del conflicto de sucesión

- Previene la escalada del conflicto, es decir, que el mismo se agrave y se extienda más allá de la familia. Por ejemplo, involucrar a personal directivo no familiar.
- Facilita la gestión del cambio y la innovación porque los debates abiertos permiten buscar soluciones novedosas y creativas a los problemas.
- Mejora la calidad en la toma de decisiones porque el clima socioemocional es más favorable y el debate promueve soluciones más efectivas.
- Mejora del bienestar psicológico porque se reduce el estrés asociado al conflicto, se gestiona mejor la ambivalencia emocional y mejoran las relaciones interpersonales a través del diálogo.

En algunos casos, las familias empresarias necesitan acudir a terceras personas que les asistan en la gestión constructiva del conflicto. Esta asistencia debería ser de carácter temporal, es decir, que sirva para reestablecer la confianza entre sus miembros, promover el desarrollo de estas capacidades dentro de la propia familia empresaria y el empoderamiento de sus miembros.

### »»»»»» SOBRE LA AUTORA

**Cristina Alvarado** es Asesora experta en sucesión y dinámicas relacionales dentro de la empresa familiar e Investigadora y formadora sobre gestión de conflictos, desarrollo del liderazgo y equidad de género de la empresa familiar.

\*Véase referencias [6. Alvarado] pág. 50

**Las familias empresarias que abordan los conflictos de forma constructiva dedican tiempo y recursos para promover una comunicación abierta y directa entre sus miembros.”**

POR MARÍA FONSECA

# La ruta del éxito para legados que trascienden requiere un balance entre cambio y tradición

**La construcción de un legado conlleva la construcción e implementación de principios y conceptos que engloban el contexto de las empresas familiares, desde sus activos, hasta sus principios y prácticas, mismas que deben enfocarse en el crecimiento y mejora constante de la empresa familiar.**

Cuando una empresa familiar nace, en la mente de sus fundadores no siempre existe la imagen de un legado que trascenderá múltiples generaciones. Sin embargo, a medida que el ciclo de vida de la empresa evoluciona en el tiempo, lo más probable es que las dimensiones de ese legado se vayan dibujando y volviéndose relevantes.

A las cuatro dimensiones de legado que compartí recientemente, en mi artículo “Dimensiones del Legado Multigeneracional” para *El Financiero*, se añade la quinta dimensión para explicar la existencia de una ruta de crecimiento superior en las empresas familiares, *el legado empresarial*. A continuación, se explican brevemente los cinco componentes o dimensiones.

**Legado material:** Incluye bienes tangibles como reliquias familiares, tierras, dinero y objetos sentimentales.

**Legado biológico:** Se refiere al linaje, nombre y genes de la familia. Repre-

senta el compromiso de sostener la cohesión familiar y la continuidad del negocio.

**Legado social:** Los legados sociales se basan en los valores, actitudes y creencias que la familia comparte. Se tiende a construir relaciones comunitarias sólidas y a generar un impacto positivo en la sociedad.

**Legado de identidad:** Este componente trata sobre la identidad de la familia y cómo se integra en el negocio. Incluye historias familiares compartidas, rituales y la historia de la familia. La identidad de la familia a menudo funciona como un mecanismo de gobierno informal para resolver conflictos.

**Legado empresarial:** Esta dimensión hace referencia a los logros empresariales pasados y al fomento de un espíritu emprendedor en las generaciones futuras.

El pasado 17 de mayo, en la Cumbre Global STEP Project de Empresas Familiares, se presentó el informe de

investigación mundial sobre emprendimiento transgeneracional, el cual explora la combinación única de activos tangibles e intangibles que conforman el legado de una empresa familiar y su impacto en el desempeño, la sostenibilidad y el espíritu empresarial transgeneracional. Con datos de evaluación comparativa de varias regiones, incluidos México, Europa, las Américas, Asia Pacífico y Medio Oriente, y África, este informe proporciona información valiosa para que las empresas familiares evalúen sus propios legados e identifiquen áreas de crecimiento. Se recabaron 2,683 encuestas de líderes de empresas familiares en el período de septiembre a noviembre del 2023, además de que se llevaron a cabo entrevistas a profundidad con líderes empresariales, académicos y profesionales de la práctica, en enero de este año, para lograr un informe robusto que proporcione directrices a los distintos grupos de interés.

Hablar de *legado* es referirnos a la

combinación de activos tangibles e intangibles en la empresa familiar; la intencionalidad con la que se construye y protege contribuye a la capacidad y espíritu emprendedor de los miembros de ese sistema. Se da evidencia, además, de que tiene un impacto en los resultados financieros y en las prácticas de sostenibilidad de las empresas.

El *emprendimiento transgeneracional* es la capacidad de las empresas familiares de mantener su orientación emprendedora a lo largo de múltiples generaciones. Está influenciado por diferentes componentes heredados y tiene una relación positiva con el desempeño empresarial y de sostenibilidad, particularmente en empresas multigeneracionales.

El desempeño en las prácticas de sostenibilidad en las empresas familiares está influenciado por la solidez de sus legados. Los altos legados sociales y materiales contribuyen a un sólido desempeño de sostenibilidad de la comunidad, el medio ambiente, los empleados y los proveedores.

El informe destaca la importancia de las relaciones familiares, el emprendimiento familiar y las generaciones futuras en

la configuración del emprendimiento transgeneracional. También enfatiza el papel de las acciones de sostenibilidad para mantener los legados empresariales y salvaguardar el futuro de las empresas familiares.

Construir y preservar legados que trasciendan múltiples generaciones requiere de un plan de acción que asegure la innovación como tradición, que fomente la comunicación, capaz de transferir valores, y una visión compartida; que cultive un entorno filantrópico y una responsabilidad en la colaboración. En definitiva, este plan será la ruta para el crecimiento superior que las empresas familiares merecen y consiguen realizar.

#### »»»»»» SOBRE LA AUTORA

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

**El emprendimiento transgeneracional es la capacidad de las empresas familiares de mantener su orientación emprendedora a lo largo de múltiples generaciones.”**



POR ROBERTO SILVA

# Gestión del patrimonio familiar: la estructura que sustenta el legado empresarial y social

**La gestión del patrimonio familiar es un ejercicio de equilibrio delicado entre la preservación del legado y la adaptación a un mundo cambiante.**

**E**l tejido de la sociedad se entreteje con las historias, legados y fortunas de las familias. En el epicentro de este entramado se encuentra el patrimonio familiar, una amalgama de activos, valores y legados que trasciende generaciones. La gestión de este patrimonio no solo representa la salvaguarda de recursos financieros, sino también la preservación de la identidad, valores y responsabilidades hacia la sociedad. A continuación, nos embarcaremos en la importancia vital de la gestión del patrimonio familiar, su relación con las actividades empresariales y la dinámica familiar, destacando la trascendencia del Consejo de familia como un pilar clave en este proceso.

## Importancia de la gestión del patrimonio familiar

La gestión del patrimonio familiar se extiende más allá de los límites de la fortuna privada su importancia se entrelaza con el bienestar social. Este legado financiero no solo preserva la identidad de una familia, sino que también actúa como motor económico en la comunidad. Las decisiones tomadas en la gestión del patrimonio tienen un impacto directo en la creación de empleo, la estabilidad económica de la región y el apoyo a iniciativas sociales. Por ende, una gestión efectiva del patrimonio familiar no solo protege el legado de la familia, sino que también alimenta el bienestar colectivo.

La gestión del patrimonio familiar es un ejercicio de equilibrio delicado entre la preservación del legado y la adaptación a un mundo cambiante. Las familias que toman las riendas

de su patrimonio no solo aseguran su estabilidad financiera, sino que también mantienen vivos sus valores a lo largo del tiempo. La autonomía y la toma de decisiones informadas se convierten en pilares fundamentales para salvaguardar la riqueza acumulada, y es aquí donde el papel del Consejo de familia adquiere un protagonismo crucial.

El *patrimonio familiar* se refiere al conjunto de activos, bienes, valores y recursos financieros que una familia acumula y posee. Estos pueden incluir bienes inmuebles (propiedades, casas, terrenos, y cualquier tipo de bien raíz que la familia posea), activos financieros (inversiones en acciones, bonos, fondos de inversión, cuentas bancarias y otros instrumentos financieros), negocios familiares (empresas o participaciones en negocios que la familia gestiona o controla), colecciones y patrimonio cultural (obras de arte, antigüedades, joyas u otros objetos de valor histórico o cultural) o pasivos y deudas (como préstamos hipotecarios, créditos o deudas comerciales).

El engranaje entre las actividades empresariales y la dinámica familiar es una danza compleja. La gestión del patrimonio familiar no solo se traduce en administrar activos financieros, sino también en nutrir relaciones intergeneracionales, fortalecer la comunicación y resolver conflictos internos. Un equilibrio armónico entre las demandas del negocio y las necesidades familiares se vuelve esencial para evitar fisuras en el tejido familiar y asegurar la continuidad del legado empresarial.



Elementos clave de la gestión del patrimonio familiar. Fuente: Deloitte

### El Consejo de familia: columna vertebral de la gestión del patrimonio familiar

El Consejo de familia emerge como un faro en la travesía de preservar y hacer crecer el patrimonio familiar. Esta entidad, compuesta por miembros de la familia y expertos externos, despliega un abanico de funciones cruciales, expuestos a continuación.

El Consejo de familia es el guardián de la visión estratégica a largo plazo del patrimonio. Sus roles principales se centran en la planificación estratégica, supervisión de activos, gestión de conflictos, planificación sucesoria y asesoramiento profesional. Esta amalgama de responsabilidades se entrelaza para mantener la cohesión familiar y salvaguardar los intereses del patrimonio. El Consejo se convierte en el crisol donde se forjan las decisiones que impactarán el futuro del patrimonio. Su influencia no solo radica en la gestión financiera, sino también en la creación de políticas que fortalezcan la identidad familiar, promuevan la armonía y fomenten una cultura de responsabilidad social empresarial.

La gestión efectiva del patrimonio familiar desde el Consejo implica una combinación de planificación estratégica, supervisión activa de activos financieros y cultivo de una cultura familiar arraigada en valores compartidos. Este órgano se convierte en el epicentro donde se tejen los hilos que sostienen la identidad y el legado de la familia.

La relación entre el Consejo de familia y la gestión del patrimonio es simbiótica. Este órgano se convierte en el timón que guía las decisiones hacia un horizonte de estabilidad financiera, cohesión familiar y responsabilidad social. La colaboración entre miembros familiares y expertos externos se convierte

en la piedra angular para trazar un camino seguro y sostenible para el patrimonio.

Existe una interrelación crucial entre la Junta de familia, el Consejo de administración y los miembros de la propiedad familiar. Estos órganos deben trabajar juntos para garantizar la continuidad del negocio y la gestión adecuada de la propiedad familiar. La gestión del patrimonio familiar es un proceso complejo que involucra la protección y el incremento de los activos familiares. Un Consejo familiar juega un papel esencial en este proceso, con lo cual se lograrían diversos beneficios. ¿Cómo va en tu organización el desarrollo de la gestión del patrimonio familiar?



#### »»»»»» SOBRE EL AUTOR

**Roberto Silva** es Profesor en el Departamento de Gestión y Liderazgo de la Escuela de Negocios del Tecnológico de Monterrey.

POR LAURA GRIJALVA

# La primera generación la crea. La segunda generación la crece. La tercera generación la... reinventa

**Cada generación se encarga de desarrollar y fomentar el crecimiento de la empresa enfrentando múltiples retos y dificultades de su contexto, por lo que es remarcable la planeación de sus procesos de sucesión.**

**L**as familias son como los árboles: si los cuidamos, a medida que pasa el tiempo, las ramas crecen y las raíces se hacen cada vez más profundas y fuertes.

Pero, ¿cómo asegurar que la familia empresaria se mantenga unida y fuerte por generaciones, especialmente cuando ha crecido y se han incorporado nuevos miembros desarrollando “nuevas ramas”, cada una con su propia visión y necesidades? La clave está en crear una estrategia familiar acompañada de una buena estructura de gobierno familiar y liderazgo. Hay que anticiparse, ser preventivos y no reactivos.

Las siguientes etapas pueden ser una guía para iniciar o validar el proceso de evolución y profesionalización:

**Etapas 1: Comprender.** Conocer a la familia y su patrimonio.

**Etapas 2: Definir.** La ideología familiar, creencias, tradiciones y qué los une.

**Etapas 3: Establecer.** Desarrollar la estrategia y la gobernanza familiar

**Etapas 4: Evolucionar.** Procesos para validar, manteniendo la mejora continua, y cultivando a la familia enfocada en la unión familiar transgeneracional.

“Los valores familiares son parte de la riqueza familiar, representan el legado construido por los fundadores. Son el cimiento sobre el cual se construyó el sueño familiar y empresarial.”

El patrimonio y legado familiar integra los valores, objetivos comunes, la educación y confianza que promueve la evolución de generación en generación, más allá de lo monetario.

Definir los valores, propósito, visión y misión familiar es la base para construir la estrategia familiar; dichos elementos constituyen la ideología e identidad familiar y se permean a la organización.

Comprender y definir la familia es el primer paso en la creación de la estrategia familiar. Preguntas tan sencillas pero poderosas como: ¿Quién pertenece a la familia? ¿Cómo se entrelazan los objetivos individuales con los generales de la familia? ¿Cuál es el sueño compartido que desea la familia para el futuro?

El gobierno familiar es un sistema de planes y estructuras que fomentan la unión, armonía y transparencia en las decisiones. Cuando tienen la declaración de esta base, suele ser el principio para el desarrollo del Protocolo familiar o Constitución familiar, el cual es un acuerdo moral que describe el sistema de gobernanza familiar.

Las empresas familiares que trascienden de generación en generación tienen una gobernanza sólida, procesos y principios que garantizan que la empresa y la familia funcionen con procesos claros para la toma de decisiones informadas, definición de derechos, obligaciones y objetivos comunes.

### Fundadores (1ª generación)

- Establecen la cultura y los valores de la familia. Como empresarios también desarrollan el negocio y deben planificar con tiempo quién se hará cargo cuando llegue el momento. Es muy importante que se centren en las futuras funciones de los miembros de la familia e identifiquen quiénes podrían estar en condiciones de desempeñarlas.
- Decidir en algún momento de su vida que desean que sus empresas trasciendan a través de las generaciones y lo comuniquen con sus familias.
- No caer en autoengaños de la empresa familiar. Por ejemplo: “Si me muero, la empresa se acaba. La gente me busca a mí. No hay quien pueda sustituirme. Para qué me preocupo antes de tiempo”.
- Formarse en los ámbitos de la empresa y la familia, adquiriendo conciencia de la necesidad de transmitir su conocimiento a las siguientes generaciones, así como de la importancia de compartir valores, tradiciones y creencias.
- Establecer roles y responsabilidades claras para cada miembro de la familia.
- Crear un plan estratégico a largo plazo que refleje los valores y objetivos de la familia y la empresa.

### Hermanos (2ª generación)

- Deben encontrar la manera de trabajar y decidir como participantes de la empresa familiar o futuros accionistas activos, serenos y comprometidos.
- Fomentar la excelencia, laboriosidad, iniciativa, sencillez, humildad y austeridad como valores principales en los miembros de las siguientes generaciones.
- Planificar el crecimiento a nivel empresarial-familiar, organizando la estructura de la compañía para que pueda hacer frente al crecimiento de la familia.
- Fomentar transiciones ordenadas (planeación de la sucesión).
- Fomentar pasión por el negocio, orgullo familiar y una filosofía empresarial distintiva.
- Fomentar la comunicación abierta y honesta entre los miembros de la familia.
- Promover la profesionalización de la empresa y asegurar un sistema de gobierno que regule las decisiones importantes y evite conflictos familiares.
- Invertir en el desarrollo de los miembros de la familia.

### Consortio de primos (3ª generación y las siguientes)

- Fomentar la innovación y la adaptación al cambio.
- Valorar la diversidad de opiniones y experiencias dentro de la familia para enriquecer la toma de decisiones.
- Establecer mecanismos de resolución de conflictos que permitan abordar las diferencias de manera constructiva.
- Celebrar los logros y reconocer el esfuerzo de todos los miembros de la familia para fortalecer el sentido de pertenencia.
- Promover la unidad familiar, el trabajo en equipo y la meritocracia como los mejores medios para preservar el patrimonio familiar.

Es importante reconocer que cada generación tiene necesidades, motivaciones y retos diferentes. Lo interesante aquí es cómo integrarlos y mantenerlos unidos como una sola familia que sigue construyendo un sueño común. Cambiar sin perder la esencia, evolucionar manteniendo el espíritu del fundador.

### »»»»»» SOBRE LA AUTORA

**Laura Grijalva** es Gerente de Desarrollo Humano y Atención a Accionistas, Grupo ENNEA.

# Carta a nuestros padres

IGNACIO GÓMEZ Y ALFONSO BAIGORRI

**L**a sostenibilidad de un proyecto familiar depende en gran medida de un consenso sobre el proyecto por parte de todos y una transición ordenada de poder y propiedad de una generación a la otra. El mejor plan de transición difícilmente será exitoso sin acción. Y la raíz de la acción es la comunicación que permite el entendimiento entre los que ceden y los que toman.

En esta carta a sus padres, en su afán de ser entendidos y escuchados, unos hijos formulan su tesis sobre la sucesión en la esperanza de que la transición obedezca, no a la ley natural, sino a los objetivos de su proyecto familiar.

## »»»»»» SOBRE LOS AUTORES

Ignacio Gómez y Alfonso Baigorri son asesores patrimoniales en J.P. Morgan Private Bank.



Queridos mamá y papá:

Reconocemos y aplaudimos orgullosos sus logros. Ha sido su visión, iniciativas y tenacidad las que han construido esta riqueza humana y económica de la que disfrutamos todos. Mamá, eres el centro de gravedad de esta familia y sin tu visión y convicción no seríamos quienes somos hoy. Papá, cuando decidiste comprar la fábrica que dejó el abuelo Ramón a tus hermanos, nos enseñaste que de lo que realmente se trataba era construir una comunidad, como la que hoy somos con todos los trabajadores y vecinos, no solo un negocio.

Como saben, por sugerencia, e insistencia ante su resistencia de nosotros, sus hijos, hace unos años contratamos a un grupo de expertos en eso que llaman “gobernanza familiar”. Estos expertos nos ayudaron a organizarnos para tomar decisiones de manera conjunta en todo lo que respecta a la fábrica, a nuestra riqueza financiera y a nuestra forma de ser solidarios con la comunidad en la que vivimos. Como resultado, nos recomendaron organizarnos por medio de una serie de organismos de gobernanza y definimos qué rol jugaríamos cada uno, de acuerdo con nuestros intereses y capacitación hoy y la que aspiramos tener un día.

Les escribimos esta carta para decirles que pueden confiar en nosotros para asumir nuestras responsabilidades; en Pedro, para seguir su trayectoria de abogado corporativo y ocupar el rol de presidente del comité de inversión de la oficina familiar al que se postula; en Luis, como paleontólogo para continuar descubriendo la evolución de los dinosaurios en Michoacán, además de ser un accionista informado e interesado; en Carmen, tan lista como soñadora, para darle alas a la idea de expandir el negocio a Estados Unidos; en Tomás, criado prácticamente en la fábrica, para tomar las riendas de su operación y organizarnos para desplegar nuestros esfuerzos económicos y humanos de manera eficaz para ayudar a construir una mejor comunidad; y en Isabel, para continuar con sus estudios de medicina y ser una voz capaz en el Consejo de propietarios.

Fuimos criados en el privilegio del amor y la abundancia de su casa, nos conocemos bien y sabemos lo distintos que somos. Reconocemos que nuestras aspiraciones, tanto de desarrollo profesional como personal son diferentes. Y que, aunque no somos ajenos a las desavenencias, nos sentimos listos para sortearlas gracias a la fortaleza que nos da conocernos a profundidad. Los viajes juntos, comidas de los domingos, noche de juegos de mesa los miércoles, aprender a jugar al póker con la abuela Margarita, ir a partidos de fútbol como aficionados de un equipo irredimible, tradiciones navideñas de interminables reuniones

familiares con todo pariente concebible y vacaciones en la casa de playa los veranos, nos unieron de forma indeleble. Como siempre dices, papá, como a los mosqueteros nos hicieron “uno para todos y todos para uno”.

Las historias que nos contaron involucraron tantas enseñanzas y nos conectaron con nuestras raíces; como la del abuelo Anselmo escapando de los horrores de la guerra civil en España y, como muchos emigrantes, buscando una mejor fortuna en México; o de la abuela Charito que cosía pantalones para ayudar a la familia a llegar a fin de mes, o ese manuscrito con las recetas de los riquísimos platos de la tita Isa, que más bien son fórmulas para la felicidad y otras tantas anécdotas, chistes y hasta fábulas.

Además, no somos extraños a la adversidad. Como cuando Carmen enfermó y vivimos en primera persona la fragilidad de nuestra existencia, o cuando en la crisis del 2009 papá tuvo que buscar una forma de continuar operando la fábrica sin despedir a nadie. Sufrimos juntos. Recordamos las largas noches de angustia, las duras conversaciones y las lágrimas, pero también la fortaleza y la determinación con la que nos enseñaste a seguir hacia adelante, y a mamá diciendo: “el fracaso es dejar de seguir intentando”.

Mamá, eres la fuerza de voluntad personificada y nos inspiras cada día a darlo todo. Papá, tu sentido de la rectitud nos ha guiado a siempre tomar las decisiones que pensábamos eran las correctas, no las convenientes. Tolerancia, curiosidad, el poder de pedir perdón y saber perdonar, la virtud del error, saber ceder en la misma medida que mantenerse firme, el trabajo y el esfuerzo no como medios para lograr algo sino un fin en sí mismos, son valores que, sin darnos cuenta, adoptamos en nuestro comportamiento hasta que fueron tan nuestros como suyos.

Gracias por habernos inculcado a pertenecer, a formar un sentimiento sano de querencia por todo lo que somos como personas, como familia, lo que representamos en nuestra comunidad y lo que poseemos, todo ello formando los cimientos sobre los que soñamos seguir construyendo para el futuro.

Estamos tocando a su puerta desde el cariño y el respeto que sentimos hacia ustedes, y lo hacemos para decirles que estamos listos, que queremos empezar a asumir nuestro lugar hoy bajo su tutela y que sean testigos de la cosecha que con tanto esfuerzo y amor plantaron.

Sus hijos que los quieren,  
Pedro, Luis, Carmen, Tomás e Isabel.

# Referencias por colaboración

## [1. Carlson]

Adams, R.M. (2002). *Review of the book Anthropological Perspectives on Technology*. *Technology and Culture* 43(1), 155-157. <https://doi.org/10.1353/tech.2002.0002>.

Schiffer, M. (2011). *Anthropological Perspectives on Technology*. University of New Mexico Press.

Spinelli, Ernesto. (2015). *The Value of Relatedness in Existential Psychotherapy and Phenomenological Enquiry*. *Indo-Pacific Journal of Phenomenology*. 6. 1-8. 10.1080/20797222.2006.11433933. DOI: 10.1080/20797222.2006.11433933

Verver, M., Koning, J. (2024). *An anthropological perspective on contextualizing entrepreneurship*. *Small Bus Econ* 62, 649–665 <https://doi.org/10.1007/s11187-023-00774-2>

## [2. Ayala]

Latorre, J. I. (2019). *Ética para máquinas*. Ariel: Barcelona.

## [3. Pérez]

Debicki, B. J., Kellermanns, F. W., Chrisman, J. J., Pearson, A. W., & Spencer, B. A. (2016). *Development of a socioemotional wealth importance (SEWi) scale for family firm research*. *Journal of Family Business Strategy*, 7(1), 47–57. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2016.01.002>

## [4. Monteferrante]

Belausteguigoitia, I. (2004). *Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*. México: McGraw-Hill.

Eddleston K. A., Kellermanns F. W. & Zellweger T. M. (2010). *Exploring the Entrepreneurial Behavior of Family Firms: Does the Stewardship Perspective Explain Differences?* *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 36, (2), 347–367.

Hauck, J., & Prügl, R. (2015). *Innovation activities during intra-family leadership succession in family firms: An empirical study from a socioemotional wealth perspective*. *Journal of Family Business Strategy*, 6(2), 104-118.

Llach, J., & Nordqvist, M. (2010). *Innovation in family and non-family businesses: A resource perspective*. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 2(3), 381-399.

STEP Project Global Consortium (2024). *Global Report: Unlocking legacy. The path to superior growth in family businesses*. Disponible en: <https://spgcfb.org/2024-report>

STEP Project Global Consortium (2022). *Global Report: The regenerative power of family businesses Transgenerational entrepreneurship*. Disponible en: <https://spgcfb.org/2022->

## [5. Guiliani & Cisneros]

Guiliani, F., & Cisneros, L. (2020). *Family Business Transfer: A Stressful Event for Successors*. In *Business Transfers, Family Firms and Entrepreneurship* (pp. 52-69). Routledge.

Lazarus, R.S. and Folkman, S. (1984). *Coping and adaptations*. W.D. Gentry (Ed.) *Handbook of behavioral medicine*, 282–325, New York: The Guildford Press.

## [6. Alvarado]

Alvarado-Álvarez, C., Armadans, I., y Parada, M.J. (2020). *Tracing the roots of Constructive Conflict Management in family firms*. *Negotiation and Conflict Management Research*. 13 (2), 105-126. <https://doi.org/10.1111/ncmr.12164>.

Alvarado-Álvarez, C., Armadans, I., Parada, M. J., & Anguera, M. T. (2021). *Unraveling the role of shared vision and trust in constructive conflict management of family firms. An empirical study from a mixed methods approach*. *Frontiers in psychology*, 12, 629730. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.629730>

Alvarado, C. (2024). *Los retos psicológicos de la sucesión en J. Juan y Bosch, A. (eds). Desafíos y oportunidades de la sucesión*. (pp. 81-102). Aranzadi.

Sallay, V., Wieszt, A., Varga, S., & Martos, T. (2024). *Balancing identity, construction, and rules: Family relationship negotiations during first-generation succession in family businesses*. *Journal of Business Research*, 174, 114483. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114483>



Diplomado

## *La Empresa Familiar: Institucionalización y Continuidad*

MODALIDAD  
AULA VIRTUAL

### ESTE PROGRAMA ES PARA TI:

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

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

### CONOCE MÁS:



[bit.ly/efic-ifem](https://bit.ly/efic-ifem)

### PROGRAMA:

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



Tecnológico  
de Monterrey

Instituto de Familias  
Empresarias

**LEGADO**  
FAMILIA • EMPRESA • COMUNIDAD

© Revista LEGADO

Instituto de Familias Empresarias para México y LATAM (IFEM)

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

