



Tecnológico
de Monterrey

Instituto de Familias
Empresarias

LEGADO

FAMILIA + EMPRESA + COMUNIDAD

AGOSTO 2021

Educación en la familia empresaria

Es momento de impulsar la educación de
calidad para transformar nuestra sociedad.

5

ASPECTOS
para identificar un
MOOC de calidad



PLUS

Entrevista a Pedro Carreón:
Educación en riqueza

EQUIPO EDITORIAL

EDICIÓN Y CONTENIDOS

Francisco Malagón

Diana Moreno

Víctor Ángeles

Mariel Moreno

Andrea Orozco

Diego Torres

COLABORADORES

María Fonseca

Fernando Sandoval

María Luisa Sanz

Jorge Casares

CONTRIBUCIONES ESPECIALES

Luis Peña

Alfonso Baigorri

Fernanda Jaramillo

Neus Feliu

SUSCRIPCIÓN

ifem.tec.mx/membresia

INSTITUTO DE FAMILIAS EMPRESARIAS PARA MÉXICO Y LATAM

Escuela de Negocios del Tecnológico de Monterrey

+ 52 (18) 8625 6000 ext. 6104

ifem@servicios.itesm.mx | ifem.tec.mx

Rufino Tamayo y Eugenio, Av. Eugenio Garza Lagüera,

Valle Oriente, C.P. 66269

San Pedro Garza García, N.L., México

LA EDUCACIÓN PARA NUESTRAS FAMILIAS EMPRESARIAS



Queridos lectores y lectoras:

Convencida de que la educación es por excelencia el medio para aspirar a un mejor futuro, hemos incluido en esta edición de LEGADO la sección especial “Educación en la familia empresaria”, por lo que hemos invitado al Instituto para el Futuro de la Educación (IFE) del Tecnológico de Monterrey, a que nos comparta su visión y propuesta de valor para responder a los retos del siglo XXI y particularmente en estos tiempos de crisis, alta volatilidad, incertidumbre permanente, reconfiguración de mercados y transformación digital.

Luis Peña, Líder de Experimentación y Medición de impacto del IFE, comparte en una primera nota, la razón de ser del Instituto; dejando de manifiesto que es momento de impulsar la educación de calidad para transformar nuestra sociedad, con todo lo que la innovación educativa y los avances tecnológicos, como la inteligencia artificial y la analítica de datos, han mejorado la calidad del aprendizaje.

En un segundo artículo, Luis nos invita a considerar la flexibilidad y deseo por aprender como forma de vida. La pandemia nos ha enseñado a redefinir comportamientos y hábitos de formación en línea y a la medida, acelerando así la necesidad de trabajar de formas, aunque ya anticipadas, que muchos se resistían a tomar como alternativas efectivas de aprendizaje. Los cursos masivos abiertos en línea (MOOC, por sus siglas en inglés) y las credenciales alternativas, son solo ejemplos de lo que el Tecnológico de Monterrey ha venido

desarrollando por varios años, mostrando una vez más su liderazgo en innovación educativa.

Tal es el caso del Instituto de Familias Empresarias (IFEM), que durante estos meses de pandemia, hemos diseñado programas formativos en diferentes formatos (disponibles en ifem.tec.mx), de tal manera que nuestros públicos puedan contar con alternativas de desarrollo a pesar de la no presencialidad. Además, estamos listos para que, si las condiciones lo permiten, en marzo del próximo año estemos impartiendo un programa de formación ejecutiva, único y diferente, en formato presencial en EGADE Business School, sede Monterrey.

Alfonso Baigorri, directivo de J.P. Morgan, nos comparte en esta edición un concepto interesante de “fluidez natural de la vida” aplicado a la idiosincrasia y evolución de cada familia empresaria. La gran fortaleza y ventaja competitiva que construyen las familias a lo largo de generaciones se relaciona a la capacidad de reconocer y aceptar que las personas y su crecimiento personal deben estar alineados al propósito compartido de cada familia. Como él mismo lo declara: “no todos somos iguales y en ello radica nuestra fortaleza”.

De la pluma de Mariel Moreno, contamos con una entrevista realizada a Pedro Carreón, experto en emprendimiento familiar y directivo de EGADE Business School, en la cual nos comparte la importancia de definir el concepto de riqueza dentro de la empresa familiar, y el rol que juega la educación en la definición de la ruta a la trascendencia.

Dra. María Fonseca Paredes

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

SUMARIO



EDUCACIÓN EN LA FAMILIA EMPRESARIA

- 06/ El futuro de la educación
- 09/ MOOC y credenciales alternativas:
La visión del Instituto para el Futuro de la Educación
- 12/ Formación en la familia empresaria: porque no somos todos iguales y en ello radica nuestra fortaleza
- 14/ ENTREVISTA: Educación en riqueza y su impacto en el legado familiar



GOBIERNO Y LIDERAZGO

- 20/ Evolución y cambio
- 22/ COLUMNA: Democratizar la educación en la empresa familiar
- 24/ LIBRO: Empresas familiares que perduran

EMPRENDIMIENTO FAMILIAR

- 26/ El emprendimiento como legado familiar
- 29/ *Conflict management*: máxima en las empresas familiares
- 31/ El reto del emprendimiento corporativo en los grupos familiares empresariales
- 34/ Transiciones que construyen realidades y reajustan prioridades



CULTURA INTERGENERACIONAL

- 36/ La constelación familiar y las fuerzas sucesorias
- 38/ La siguiente generación en redes sociales
- 40/ Los maestros son lo que sus alumnos llegan a ser

LEGADO Y PATRIMONIO

- 42/ En busca de impacto positivo como familia empresaria
- 46/ El mejor *branding* de una empresa es el de la empresa familiar
- 48/ Los matices del arte en la familia empresaria



EL FUTURO DE LA EDUCACIÓN

Durante la pandemia aprendimos, rediseñamos y adaptamos las estrategias para continuar asegurando la calidad académica.

Por Luis Peña

A nivel global, las brechas de acceso a tecnologías digitales e Internet, entre otros servicios esenciales para la educación, se han exacerbado a causa de la pandemia (UNESCO, 2020). En particular, las Instituciones de Educación Superior (IES) en Latinoamérica fueron desafiadas en su transformación digital: desde la asignación de recursos, acceso a Internet, desarrollo efectivo del profesorado en habilidades digitales, hasta tener una visión clara del uso de tecnologías (Arias Ortiz, Escamilla, López, & Peña, 2020).

Con las restricciones, todos debimos adoptar nuevas prácticas para mantener la operación de nuestras instituciones. En el Tecnológico de Monterrey logramos migrar la operación académica a un formato virtual gracias al compromiso de nuestros profesores, a una fuerte cultura de innovación y el enfoque al servicio académico de calidad que han prevalecido

en la institución a lo largo de los años. Durante la pandemia aprendimos, rediseñamos y adaptamos las estrategias para continuar asegurando la calidad académica. Por ejemplo, ante el uso intensivo de plataformas digitales para la impartición de clases, se diversificó la oferta de formatos para ofrecer al estudiante una mayor flexibilidad (Torres, 2021).

Como institución estamos comprometidos a generar cambios para un futuro más humano y una educación que no solo prepare para el trabajo, sino para la vida y de manera continua (“Visión 2030 | Tecnológico de Monterrey,” n.d.). La creación del Instituto para el Futuro de la Educación (IFE) responde a los retos que enfrenta la educación superior y en línea con la visión institucional; tiene la tarea de crear el futuro de la educación para mejorar la vida de millones de personas, capitalizando la experiencia y el liderazgo en innovación educativa del Tecnológico de Monterrey.

En el IFE nos dedicaremos a generar, transferir y disseminar conocimiento sobre innovación educativa de una manera práctica, experimental, interdisciplinaria, abierta y de clase mundial. Uno de nuestros pilares es conectar, inspirar y acompañar a aquellos que busquen soluciones disruptivas a los retos de la educación superior y el aprendizaje para toda la vida fomentando una vinculación efectiva con diversos actores en la sociedad (investigadores, ONG, empresas, instituciones, entre otras) para hacer que las cosas sucedan.

“**Los cambios tecnológicos requerirán nuevas competencias fomentando una demanda por una oferta educativa flexible y hecha a la medida.**”

Con esta visión como guía y para enfocar esfuerzos, en el IFE identificamos siete retos para la educación superior y el aprendizaje para toda la vida (*Lifelong Learning*) que consideramos prioritarios:

1. La **brecha** en el acceso de tecnologías digitales para la educación.
2. **Credenciales alternativas** y preparación para el trabajo. La oferta académica convencional se diversifica para responder al vertiginoso cambio en la industria y en la sociedad.
3. **Aprendizaje personalizado** y centrado en el estudiante usando tecnologías avanzadas como la inteligencia artificial y pedagogías sustentadas en evidencia científica.
4. **Evaluación del aprendizaje** que apoye el aprendizaje activo y experiencial.
5. **Escalamiento** de una educación de clase mundial. Lograr resultados de aprendizaje efectivos a gran escala.
6. **Salud y bienestar integral** tanto de estudiantes como de los docentes.
7. **Retos financiero** asociados a reducciones presupuestales y de fondos disponibles para la educación superior.

Para superar estos retos nos vemos alentados por un futuro prometedor para el sector educativo a nivel global. Para el año 2030 se anticipa un crecimiento acelerado del sector, con un gasto global estimado en educación y entrenamiento de 10 trillones de dólares (HolonIQ, 2018). Un 39% de este estimado corresponde a educación superior y educación para toda la vida.

Los desarrollos científicos en educación ofrecen nuevas oportunidades también. La ciencia de datos y la inteligencia artificial cambiarán la forma en la que se lleva a cabo la enseñanza. En el área de Neuroeducación cada día comprendemos mejor la manera en la que las personas aprenden. Por supuesto, los cambios tecnológicos, como lo han demostrado hasta ahora, requerirán nuevas competencias fomentando una demanda por una oferta educativa flexible y hecha a la medida.

Estamos convencidos que la educación es el principal medio por el cual podemos mejorar la vida de millones de personas. Para lograr esto se requiere el esfuerzo de muchas personas y la conjunción de evidencia científica, creatividad y perseverancia. Contamos con una plataforma sólida respaldada por el liderazgo del Tecnológico de Monterrey en innovación educativa y en los próximos meses daremos a conocer más detalles de cómo todos pueden participar. Mientras tanto te invitamos a conocer más en nuestro sitio tec.mx/es/ife.

▶ ▶ ▶ Referencias

UNESCO. (2020). Reabrir las escuelas en América Latina y el Caribe: claves, desafíos y dilemas para planificar el retorno seguro a las clases presenciales; reporte. Recuperado de: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000375059.locale=en>

Visión 2030 | Tecnológico de Monterrey. (n.d.). Recuperado julio 27 2021, de: <https://tec.mx/es/vision2030>

.....
Luis Peña es Líder de Experimentación y Medición de impacto del Instituto para el Futuro de la Educación, del Tecnológico de Monterrey.



MOOC Y CREDENCIALES ALTERNATIVAS: LA VISIÓN DEL INSTITUTO PARA EL FUTURO DE LA EDUCACIÓN

La oferta de oportunidades debe ser flexible, fomentando una cultura de aprendizaje para toda la vida, mejor autogestión del aprendizaje y por ende, mejores perspectivas de crecimiento profesional.

Por Luis Peña

En la búsqueda por mejorar la calidad de vida de las personas, la educación representa uno de los recursos más valiosos. Aunque es difícil interpretar relaciones causales específicas, hoy sabemos que la educación es un factor importante en la buena salud y la extensión de la expectativa de vida de las personas (The Lancet Public Health, 2020). El Instituto para el Futuro de la Educación (IFE) tiene la visión de mejorar la vida de millones de personas retando el *statu quo* de los modelos tradicionales, construyendo sobre la base del trabajo multidisciplinario, el futuro de la educación.

Este futuro ya nos alcanzó. En Latinoamérica el acceso a servicios educativos de calidad, que ya se encontraba en una situación complicada, se vio afectado de manera negativa por la pandemia. Millones de estudiantes de todos los niveles se vieron forzados a quedarse en casa y sacar adelante sus estudios con el apoyo y esfuerzo de sus profesores. A lo largo y ancho de la región fuimos testigos de estrategias variadas para asegurar la continuidad académica; desde distribuir *chips* de telefonía celular a los estudiantes con menos recursos, hasta profesores que mantenían contacto con sus estudiantes a través de aplicaciones de mensajería de texto como WhatsApp.

Si bien es un tema de coyuntura, la pandemia ha hecho evidente la importancia de contar con acceso a una educación de calidad, de educación que forme para la vida. Este fenómeno no solo tiene implicaciones en la oferta de las universidades sino, además, en el mercado laboral al que aspiran muchos de los egresados de estas instituciones. A nivel global, se ha observado una polarización del mercado laboral gracias a las brechas de acceso a infraestructura digital, a la incorporación de tecnología digital en la industria y el déficit en la disponibilidad de capital humano, entre otros factores, presentando además oportunidades para un cambio sustancial en la oferta de programas de desarrollo de talento y oportunidades de trabajo (OECD, 2021).

Para aprovechar estas oportunidades es esencial construir mercados laborales con condiciones que favorezcan la incorporación de nuevas tecnologías (ej. Revolución industrial 4.0), capitalicen las relaciones humanas

positivas y aseguren un futuro sustentable. Uno de los medios para alcanzar esto, es el desarrollo de una oferta amplia de oportunidades de reentrenamiento y adquisición de nuevas habilidades para las personas que buscan seguir creciendo. Esta oferta debe ser además flexible, fomentando una cultura de aprendizaje para toda la vida, mejor autogestión del aprendizaje y por ende, mejores perspectivas de crecimiento profesional. En este sentido, algunos recursos para este propósito se volvieron aún más relevantes gracias a la pandemia, como es el caso de los Cursos Masivos Abiertos en Línea (MOOC, por sus siglas en inglés).

Los cursos MOOC se imparten a través de plataformas tecnológicas que dan acceso a miles de estudiantes permitiéndoles avanzar con la revisión de contenidos a su propio ritmo e interactuar con otros estudiantes para reforzar aprendizajes. Por medio de videos explicativos, lecturas, ejercicios y evaluaciones, los estudiantes participantes desarrollan aprendizajes y habilidades, en muchos de los casos de manera gratuita. Si se cubre una cuota y se cumplen requerimientos adicionales, se puede optar por la certificación de estos aprendizajes lo cual impacta en el perfil curricular del participante. A esto se le conoce también como credencial alternativa; complemento a los modelos tradicionales de certificación como el título profesional (Observatorio IFE, 2019). Ante esta posibilidad de certificación y en respuesta a un entorno laboral que se actualiza cada vez con mayor frecuencia, la complejidad de la oferta MOOC ha ido en aumento al incluir programas de especialización y *micro masters*.

Un ejemplo muy *ad hoc* al objetivo de esta publicación, es el certificado “Empresas familiares: emprendimiento y liderazgo para trascender” del Tecnológico de Monterrey y que se encuentra en la plataforma EdX (IFEM y Tecnológico de Monterrey, 2021). Creado por profesores adscritos al Instituto de Familias Empresarias y a la Escuela de Negocios del Tec de Monterrey, en este programa se abordan el desarrollo de estrategias para el emprendimiento y la innovación transgeneracional, herramientas esenciales para la buena operación de una empresa familiar. Acceso a este y otros cursos del Tecnológico de Monterrey y de otras instituciones, abre la puerta a una

educación de calidad para todos, que refuerce las habilidades existentes o permita adquirir nuevas (Morales y Escobar 2021).

En un entorno donde la incertidumbre continuará predominando, lo mejor que podemos hacer es continuar preparándonos. Las responsabilidades laborales y familiares no nos permitirán una inmersión total, por lo que la flexibilidad será un requisito para este proceso. Los MOOC, y en general las credenciales alternativas, jugarán un papel preponderante en la definición del mercado laboral que mencionamos líneas atrás, democratizando el acceso a educación de calidad y eliminando las brechas de habilidades requeridas para el trabajo. Todo esto para una mejor calidad de vida para todos.

► ► ► Referencias

Morales, L., & Escobar, K. (2021). ¿Quieres aprender? ESTOS SON CURSOS gratis del tec de MONTERREY (2021). Conecta - Tecnológico de Monterrey. <https://tec.mx/es/noticias/nacional/educacion/cursos-gratis-del-tec-de-monterrey>.

Observatorio, I. F. E. (2019). (rep.). Edu Trends Credenciales Alternativas. Recuperado de <https://observatorio.tec.mx/edu-trends-credenciales-alternativas>

OECD employment outlook 2021: A once-in-a-lifetime opportunity. OECD. (7 de julio 2021). <https://www.oecd.org/employment-outlook/>.

Tecnológico de Monterrey, I. F. E. M. (2021). Empresas familiares: Emprendimiento y liderazgo para trascender professional certificate. edX. <https://www.edx.org/professional-certificate/tecdemonterreyx-empresas-familiares-emprendimiento-y-liderazgo-para-trascender>.

The Lancet Public Health. (2020). Education: A neglected social determinant of health. The Lancet Public Health, 5(7). [https://doi.org/10.1016/s2468-2667\(20\)30144-4](https://doi.org/10.1016/s2468-2667(20)30144-4)



FORMACIÓN EN LA FAMILIA EMPRESARIA: PORQUE NO SOMOS TODOS IGUALES Y EN ELLO RADICA NUESTRA FORTALEZA

Por Alfonso Baigorri



Si bien todas las familias empresarias comparten muchas características en común, suelen diferenciarse, entre otras cosas, en la visión que tienen sobre cuál es el legado que sueñan con transmitir a las generaciones venideras.

Algunas familias proyectan un futuro donde sus descendientes heredarán todo lo que hoy tienen, bien sea empresa, patrimonio o ambos. Y en el otro extremo del espectro hay otras familias que visualizan no dejar bienes económicos a sus descendientes, a veces concibiendo su legado como una buena formación y educación académica que les aporte una fundación sólida para lograr sus aspiraciones. Es entonces cuando quizás tiene sentido sustituir el centro de gravedad de la empresa o el patrimonio compartido, que mantiene a la familia unida, con alguna fundación u otro fondo fiduciario para el beneficio de causas de interés general, bien sea con fines sociales u otros, cuya selección y administración les corresponda a dichos descendientes.

No importa cómo imaginen hoy su legado de mañana; en todos los casos es fundamental para su éxito una adecuada preparación de los sucesores para el papel que les tocará representar, bien sea como dirigentes de una empresa, accionistas pasivos, integrantes de un consejo familiar, administradores de un patrimonio, miembros de un patronato, emprendedores, etc.

Dado que no todos los integrantes de la familia tienen las mismas aspiraciones, es importante diseñar planes de formación que permitan a cada uno desarrollar las destrezas necesarias para desempeñar ese papel, o papeles, que podrían llegar a desempeñar y que estos programas sean lo suficientemente abarcadores para incluir a todos.

Además, los planes de formación deben ser dinámicos para adaptarse a los inevitables cambios que ocurrirán en la familia –y sus integrantes de manera individual– a lo largo del tiempo. Quizás en un principio, un integrante de la generación más joven no se identifique lo suficiente con las actividades empresariales de la familia, y decida seguir el camino de un

emprendedor. Sin embargo, en el futuro esta misma persona, bien por decisión propia o porque así lo dictan las necesidades de la familia en ese momento, podría ocupar un nuevo papel de liderazgo en la empresa o en la administración del patrimonio familiar.

Es recomendable como parte del proceso de enseñanza incorporar el concepto de la fluidez natural de la vida, la realidad de los cambios internos y externos al círculo familiar, haciéndola parte de la mentalidad de los integrantes de la familia y reflejándola en los planes de formación que pudieran ir desarrollándose, permitiendo el máximo grado de adaptabilidad posible para esa familia en particular.

La fortaleza de las familias no radica en la cuenta de resultados de la empresa o en la valoración de su patrimonio; estos son indicadores que permiten medir un momento en el tiempo. Son los integrantes de la familia –las personas– su activo más importante. Es ahí donde radica la verdadera fortaleza de las familias empresarias y el secreto que, en diferentes modalidades, las ayuda a mantenerse unidas por generaciones compartiendo empresa y patrimonio. La inversión en ellas es la mejor inversión que se puede hacer.



Los planes de formación deben ser dinámicos para adaptarse a los inevitables cambios que ocurrirán en la familia.”

.....
Alfonso Baigorri es Director general y Asesor patrimonial (Wealth Advisory) en la Banca Privada de J.P. Morgan.

EDUCACIÓN EN RIQUEZA Y SU IMPACTO EN EL LEGADO FAMILIAR

En esta entrevista, Pedro Carreón nos comparte una serie de aprendizajes sobre la importancia de definir el concepto de riqueza dentro de la empresa familiar y cómo este impacta en el legado y trascendencia.

Por Mariel Moreno

Pedro Carreón, Director del programa MBA Online y MBA Sede Guadalajara en EGADE Business School, es un profesional de los negocios globales con una trayectoria que combina instituciones públicas, privadas y sin fines de lucro, que le han brindado una comprensión única de los negocios y una perspectiva de 360 grados del mundo en el que operan, facilitando a líderes y organizaciones prosperar en su ecosistema empresarial.

¿Cuál es la importancia de que las familias empresarias definan conjunto su concepto de riqueza

El concepto de riqueza está muy anclado al tema de la parte económica o patrimonial. Una de las cosas que suceden es que los miembros de la familia empresaria ven a la empresa familiar como una “caja chica”, como el lugar en donde quizá, si no encuentro trabajo voy a trabajar ahí, y eso es muy triste, porque es una visión muy corta y limitada que acaba precisamente con la riqueza que genera una empresa familiar. Cuando la

familia empresaria se da cuenta de que la riqueza va mucho más allá del capital económico, reconoce que una empresa familiar es fuente de paz, de tranquilidad, de salud, de formación, de crecimiento personal y les permite expandir los límites del desarrollo humano y de la familia. Cuando se tiene esta visión, se mira desde distintos ojos, se valora más aquello que cuesta tanto tiempo y sacrificio construir. Entonces, si no surge esta comprensión de mutuo acuerdo, que es responsabilidad tanto de los fundadores transmitirla, como de las nuevas generaciones entenderla, se corre el riesgo de que las empresas desaparezcan.

¿Cómo pueden las nuevas generaciones estar conscientes de la visión familiar a medida que van creciendo dentro de la empresa?

Quienes están al frente de la empresa familiar deben ser conscientes de que la familia empresaria tiene un ritmo de crecimiento distinto al de la empresa, a veces más acelerado que la empresa familiar; entonces,

cuando la familia empresaria asume el reto de hacer crecer la empresa para que pueda seguir dando tranquilidad y desarrollo humano a la familia, “cae el veinte” de que se tiene que entrar a aportar valor, no a consumir el valor que ya se generó. De lo cual surge una pregunta detonante: ¿Qué valor voy a aportar yo como miembro de la familia a la empresa para que continúe en el tiempo? Algo vital en el crecimiento de la empresa familiar es que idealmente desde chicos las nuevas generaciones vayan teniendo contacto con la empresa, de tal forma que empiecen a tener una identidad con ese patrimonio, con el rol del papá o del fundador, o de la mamá que dirige la empresa, de verlos en un papel más allá de papás y verlos como directores de una empresa familiar. También es importante que las nuevas generaciones empiecen a tener una relación con lo que está alrededor de la empresa familiar, los *stakeholders*, y desde muy temprana edad empiecen a saber lo que implica tener una serie de relaciones que son muy importantes para la conservación de la empresa familiar.

Qué mejor que pudieran trabajar en la empresa, que la conozcan desde abajo temporalmente, en distintas áreas. Y cuando llegue el momento de que un miembro de la familia de la siguiente generación quiera entrar a la empresa familiar, a una posición estratégica, a un puesto directivo, hacerles saber que lo tienen que hacer en las mismas condiciones que el talento externo,



que no por ser hijo del dueño o pariente, primo, o llevar el apellido, va a tener una posición en automático, sin requerir ningún requisito.

Lo más importante de que las nuevas generaciones se vayan empapando de la empresa familiar, es contagiarse de la pasión del fundador y de su ADN para emprender; esto es lo que se conoce como emprendimiento transgeneracional. Si las nuevas generaciones adoptan esa pasión y se transmite el ADN emprendedor, esa empresa no tiene por qué preocuparse de trascender en los años, pues las nuevas generaciones se van a encargar de innovar y de emprender en la misma empresa.

¿Cómo se puede llevar a cabo una transición exitosa hacia las nuevas generaciones de la empresa familiar, cuidando el concepto familiar de riqueza?

Lo primero que se debe cuidar y hacer consciencia, por parte de los fundadores o de la generación al mando, es que la transición es un proceso que lleva tiempo, no es de un día para otro. No es algo que se haga al vapor, tiene que ser a fuego lento. A veces es un tabú en las empresas familiares pensar que hablar de este tema es querer correr a los fundadores, y no es así. Realmente es un proceso que se tiene que planear y que lleva muchos años, cuando se hace con anticipación y con tiempo, el resultado es mejor.



Lamentablemente, los directores o fundadores de la empresa familiar están tan ocupados en la operación, que hablar de la transición es un tema secundario; pero debe haber siempre un espacio para los temas estratégicos de la familia. Yo sé que esto es difícil y lo he platicado con muchos hijos de empresarios que me han dicho “es que mi papá no quiere hablar del tema”, “mi mamá me dice que no es momento”. Si hay una cierta insistencia va a llegar el momento en que los fundadores

van a entender que es importante y que no hay un interés económico meramente, sino que hay un interés porque la nueva generación reciba de una manera adecuada ese patrimonio y esa riqueza que se va a heredar. Entonces, cuando hay una transición pausada, organizada, bien planeada, tanto el que transfiere la propiedad y la empresa familiar, como el que la recibe, lo hacen en condiciones óptimas, con conocimiento de esos derechos y obligaciones, y sobretodo con la

posibilidad de hacerlo con el sueño compartido de continuarla a través de las generaciones. En este proceso es importante el tiempo, porque se habla de que entre una generación saliente y un entrante tiene que haber un empalme de idealmente 25 años para que se logre transferir todo el *know how* de la generación saliente a la que sigue y así sucesivamente.

Entonces, por eso se habla de una transición y no nada más de un proceso de entrega-recepción.



¿Qué papel juega la educación en la transición?

La educación para crear riqueza es clave, tanto la generación entrante como la saliente deben educarse. Un primer círculo inmediato es la educación entre pares, es decir, lo que me pueden aportar otros empresarios familiares (colegas o amigos de familias empresarias), porque es importante que se junten para retroalimentarse, e incluso hacer sinergias. Muchas empresas familiares tienen problemas similares, quizás a veces también son del mismo tamaño, quizás pueden hacer economías de escala para hacer negocios, pero también deben tener un grupo de retroalimentación para compartir mejores prácticas entre ellos.

Un segundo círculo sería participar en organismos y cámaras empresariales, en donde los empresarios familiares puedan abordar el tema de las sucesiones y no solamente aspectos comerciales propios de la cámara empresarial a la que pertenecen; se puede invitar a conferencistas y expertos para platicar sobre el tema.

No todo se va aprender dentro de la empresa familiar, sino que al contrario, hay que salir a aprender lo que necesito traer a la misma. Formación, por ejemplo, a través de programas de educación ejecutiva como los del Tec de Monterrey; y no se diga el Instituto de Familias Empresarias, que precisamente a eso se dedica, a hacer estudios de muchas empresas a nivel Latinoamérica sobre cuál es la mejor manera de transmitir este sueño compartido que es una empresa familiar. También hay consultores y firmas que pueden aportar mucho.

Dependiendo de la etapa en la que se encuentra la empresa familiar y del tamaño de la empresa, va a ser la necesidad de conocimiento que la familia va requiriendo. Si yo entiendo ese ciclo, el mismo ciclo me va a ir diciendo cómo me debo ir preparando. Tiene que haber una apertura del fundador o de la generación al mando, de formarse más allá de las cuestiones técnicas de la empresa o de los negocios, y formarse en todos estos temas de empresas familiares en general, que le van a ayudar a entender esa visión amplia de lo que es riqueza y no tener una visión corta que atente contra ese patrimonio.

“**Dependiendo de la etapa en la que se encuentra la empresa familiar y del tamaño de la empresa, va a ser la necesidad de conocimiento que la familia empresaria va requiriendo.**”



EGADE Business School
Tecnológico de Monterrey

Executive Education

PROGRAMA EJECUTIVO:
FAMILIAS EMPRESARIAS LÍDERES





Sé parte de un programa que te guiará en cómo lograr la continuidad de tu empresa familiar y la trascendencia por generaciones.

SOBRE ESTE PROGRAMA

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.

A QUIÉN ESTÁ DIRIGIDO

- Dueños y líderes de la empresa familiar en México y Latinoamérica.
- Miembros de la NextGen construyendo una visión compartida.
- Empresas familiares responsables y transformando su entorno.

DESCARGA EL FOLLETO



Inversión: \$110,000.00 MXN

Duración: Del 3 de marzo al 9 de junio del 2022

Modalidad: Presencial

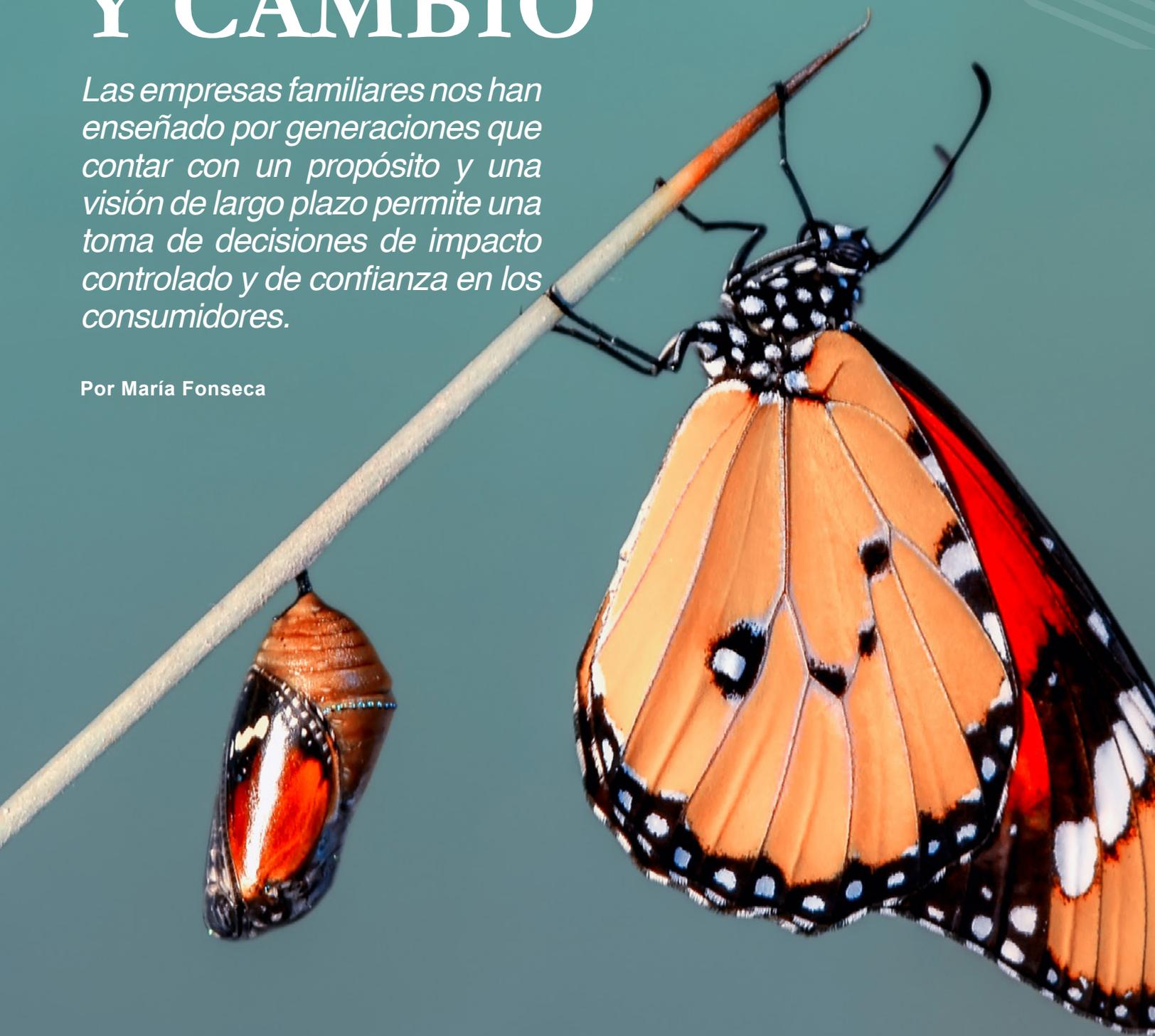
Sede: EGADE Business School, Monterrey

Informes: [Fernando Sandoval fsandoval@tec.mx](mailto:fsandoval@tec.mx)

EVOLUCIÓN Y CAMBIO

Las empresas familiares nos han enseñado por generaciones que contar con un propósito y una visión de largo plazo permite una toma de decisiones de impacto controlado y de confianza en los consumidores.

Por María Fonseca



Las empresas en general nacen de un sueño, de una necesidad, o de la identificación de la oportunidad de negocio. Ya sea desde un inicio o conforme van avanzando en su ciclo de vida, las empresas están conformadas por pilares fundamentales que sostienen su crecimiento y que al no poner atención en cada uno de ellos se corre un alto riesgo de morir en el intento de crecer.

Presento a continuación cuáles serían estos pilares a los que se debe poner cuidado y dar puntual seguimiento:

- **Talento y liderazgos responsables**

Las personas somos el sistema operativo y emocional que da vida a toda organización. La forma de organizarnos, procedimientos, códigos de comportamiento, sistemas de remuneración y reconocimiento, la cultura misma, hacen posible que en este primer pilar se construya y se genere la confianza para alcanzar los objetivos estratégicos y personales. Un ejercicio responsable de liderazgo que conduce con inclusión, integridad y congruencia a todos los miembros de la organización, podrá esperar que el sistema más valioso –su gente– maximice el beneficio de todos y de cada uno que lo conforma. Por supuesto que para lograrlo se debe invertir en el desarrollo de todos y los mecanismos para propiciar un ambiente positivo y de verdadera colaboración, donde se cultive el sentido de pertenencia, compromiso y lealtad.

- **Visión de largo plazo**

Un gran número de micro y pequeñas empresas en nuestro país, mueren por falta de una visión de largo plazo. La falta de planeación puede provocar incluso que una empresa con potencial de crecimiento tome decisiones precipitadas que la lleven a su quiebra. El logro de objetivos estratégicos requiere de un seguimiento puntual y no de un actuar improvisado. Puede existir el riesgo, pero se deben cuantificar y preparar los planes de contingencia. Las empresas familiares nos han enseñado por generaciones que contar con un

propósito y una visión de largo plazo permite una toma de decisiones de impacto controlado y de confianza en los que tienen el poder de compra, los consumidores.

- **Salud financiera estable**

No solo ser el mejor en lo que hacemos es relevante, hacerlo eficiente y oportunamente también lo es. Privilegiar las fórmulas de negocio rentables es obligatorio; y optimizar recursos conlleva al aprovechamiento de las oportunidades. Por lo tanto, la planeación financiera debe ser una práctica que fortalezca al músculo habilitador para incorporar nuevas tecnologías en los procesos de valor, el desarrollo de una cultura de innovación, así como el aseguramiento del flujo de caja.

- **Capacidad de transformación**

Hoy más que nunca ha quedado de manifiesto que la incertidumbre está presente en los mercados y si bien las tendencias nos brindan claridad en el camino de crecimiento para construir nuevas oportunidades, los cambios exigen flexibilidad y agilidad para actuar y responder antes que la competencia.

Sin duda, hoy los negocios están llamados a responder de manera contundente a las cambiantes condiciones de mercado. Entender sus dinámicas resulta fascinante y exige un mayor compromiso y cuidado de los recursos; no solo por la rentabilidad esperada, sino por el impacto en la sociedad que nuestras decisiones generan y transforman.

“Las empresas están conformadas por pilares fundamentales que sostienen su crecimiento y que al no poner atención en cada uno de ellos se corre un alto riesgo de morir en el intento de crecer.”

COLUMNA DE OPINIÓN

DEMOCRATIZAR LA EDUCACIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

Por Fernando Sandoval

El acceso a la educación en el mundo de los negocios está reservada para unos cuantos, y en el tema de la empresa familiar no es la excepción. Continuamente me encuentro con empresarios familiares que me dicen: “Me gustaría educarme y saber sobre el tema de la empresa familiar pero no puedo pagarlo y menos invitar a mi familia”. Por ello se deben sumar esfuerzos e iniciativas que permitan dar educación de calidad en el tema de las empresas familiares.

Una de ellas son los Cursos Masivos Abiertos en Línea (MOOC, por sus siglas en inglés) que permiten a cualquier persona del mundo capacitarse gratuitamente o a muy bajo costo, dada su característica de ser en línea.

Hace ya ocho años tuve la fortuna de diseñar y lanzar el primer curso en español en el mundo sobre empresas familiares bajo esta modalidad en la plataforma de Coursera (organización especializada en ofrecer este tipo de cursos) de la mano del Tecnológico de Monterrey y con el apoyo de diferentes colegas especialistas en el tema. El impacto fue maravilloso: más de 20 mil

alumnos de más de 15 países tuvieron contacto con el curso y descargaron sus materiales. Hemos evolucionado y en la actualidad ofrecemos desde el IFEM dos cursos MOOC tanto en la plataforma Coursera como en edX.

Lo más importante de ofrecer un curso MOOC es que puede dar un verdadero valor agregado al alumno participante. Es común escuchar que un curso en línea jamás será igual que un curso presencial, y es cierto que se pierden ciertas porciones de conocimiento tácito que pueden ofrecer los profesores y el contexto de socialización del grupo, pero sin duda al final sí es posible asegurar un aprendizaje de muy alta calidad.

La pandemia ha acelerado la impartición de este tipo de cursos en línea y han proliferado una gran cantidad de formatos y espacios en el tema de empresas familiares. Pero recibir una educación de calidad para una familia empresaria sobre este tema complejo, en línea y de precio bajo, requiere que verifiques los siguientes aspectos:

CINCO ASPECTOS QUE IDENTIFICAN A LOS MOOC CON CALIDAD ACADÉMICA

- 1. Debe contener diversas herramientas o componentes didácticos.** No solamente uno, ya que limita la apropiación del conocimiento. Ejemplo: videos, casos, entrevistas, lecturas, infografías.
- 2. Debe permitir el autoconocimiento y la reflexión profunda.** Ejemplo: el uso de diagnósticos, herramientas de autoevaluación y reflexión.
- 3. Debe moverte a la acción y la práctica.** Las tareas a realizar no deben ser solamente de aspectos conceptuales sino deben guiarte para aplicarlo en tu familia empresaria. Ejemplo: guías de aplicación, formatos de seguimiento, libros de trabajo y ejemplos concretos de aplicación de empresas familiares exitosas.
- 4. Debes verificar que los contenidos sean relevantes y diversos sobre el tema de las empresas familiares.** No deben centrarse solo en temas demasiado específicos o simples como recetas de cocina al estilo “Mi protocolo familiar en diez pasos”.
- 5. Debes revisar la hoja curricular de los profesores,** sobre todo su formación académica y su exposición práctica al trabajo con familias empresarias.



Democratizar la educación en empresa familiar debería ser un compromiso de todos lo que estamos involucrados con el área, para disminuir la desigualdad y crear valor, dando un acceso universal y de alta calidad. Ya lo decía el poeta Antonio Machado: “El hombre necio confunde valor con precio”.

RESEÑA DE LIBRO

EMPRESAS FAMILIARES QUE PERDURAN

DE ALEJANDRO G. GUZMÁN

Por María Fonseca

A menudo me encuentro con personas que declaran entender la dinámica de las empresas familiares por el hecho de haber acumulado experiencia profesional en una de ellas, o por conocer las historias de familias empresarias. Para entender y potenciar los sistemas complejos y dinámicos como lo son las familias empresarias, debemos recurrir a diversas disciplinas y observarlos desde una perspectiva evolutiva.

El autor del libro “Empresas familiares que perduran”, Alejandro G. Guzmán, ilustra de una manera sencilla y pragmática, aquello de lo que se deben hacer cargo los miembros de estructuras organizacionales familiares. Alejandro G. Guzmán de la Garza es un consultor especializado en procesos de cambio y transformación estratégica; después de construir exitosamente una carrera ejecutiva en uno de los grupos empresariales más relevantes de nuestro país, decidió fundar su propia firma de consultoría, para impulsar el capital humano de alto nivel. En 1996 fundó Akator Consultores, desde donde ha asesorado y acompañado a empresas familiares a nivel global.

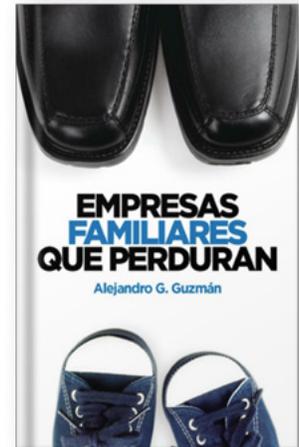
“Empresas familiares que perduran” es su cuarto libro y en él comparte su experiencia de muchos años con las problemáticas más comunes que viven las familias que deciden trascender múltiples generaciones. Es un libro muy

práctico y ameno. Con generosidad y apertura, provee de testimonios de algunos de sus clientes; de tal manera que el lector puede ratificar que, aunque cada familia es única y diferente a las demás, los desafíos son muy similares y para cada uno existen rutas de transformación cuando la voluntad se hace presente.

A lo largo de doce capítulos, Alejandro G. Guzmán aborda los temas que conciernen a los que reconocen la responsabilidad de prepararse y ejecutar planes de transición y continuidad. En particular captó mi atención el capítulo 11 con el tema de “Trabajo en equipo, comunicación e integración”, donde comparte entre otras recomendaciones, el modelo Akator para desarrollar una cultura de trabajo en equipo y colaboración en la empresa familiar.

En palabras de Alejandro G. Guzmán, existen dos características elementales de las empresas que perduran: tienen una visión de largo plazo que energiza a la organización y que le da direccionamiento para el logro de sus objetivos estratégicos. La segunda característica es que saben escuchar, lo que significa que las personas son tomadas en cuenta, existen espacios adecuados para compartir puntos de vista y emitir opiniones de cara al rumbo que sus decisiones los van llevando.

Los invito a disfrutar de este libro.



J.P.Morgan

Private Bank

Educación Familia Desarrollo

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

Contáctenos

Alfonso Baigorri
Managing Director

alfonso.baigorri@jpmorgan.com
+1 305.347.3006

privatebank.jpmorgan.com

J.P. Morgan



EL EMPRENDIMIENTO COMO LEGADO FAMILIAR

*Los fundadores de las empresas familiares
son emprendedores por naturaleza.
Son personas con la visión para identificar
una oportunidad y volverla realidad.*

Por Fernanda Jaramillo



Padre trabajador, hijo vividor, nieto mendigo. Este refrán, conocido en varios países del mundo y con versiones en diferentes idiomas, ilustra lo que en algunos casos puede suceder con las empresas familiares: no logran su continuidad pues fallan ante la dificultad de gestionar la complejidad que viene con las transiciones generacionales. Sin embargo, muchas empresas logran romper con este paradigma a través del emprendimiento intergeneracional, ¿cómo lo hacen?

Los retos de la evolución del sistema familia –empresa– propiedad

Los fundadores de las empresas familiares son emprendedores por naturaleza. Son personas con la visión para identificar una oportunidad y volverla realidad. Su capacidad de generar ideas, de asumir riesgos y de rodearse de personas que complementen sus talentos, los lleva a emprender proyectos, que con el tiempo pueden constituir un legado para sus descendientes.

En las primeras etapas de una empresa familiar, los valores y espíritu emprendedor del fundador son fácilmente transferibles a sus hijos, pues la cercanía con el negocio y la pasión del fundador permea los límites del hogar: la conversación sobre la empresa familiar está presente en todos los ámbitos.

Por otro lado, la búsqueda de crecimiento es una constante en todas las empresas para su sostenibilidad, y las empresas familiares no son la excepción; de hecho, estas últimas tienen la presión adicional de crecer para mantener el ritmo de crecimiento de la familia propietaria.

Para mantener el crecimiento, dentro o fuera del *core business*, es importante transmitir el *mindset* emprendedor, de tal manera que las siguientes generaciones sigan identificando oportunidades, y asumiendo riesgos de manera responsable. Sin embargo, el crecimiento de la empresa y de la familia accionista trae dos retos

importantes en este sentido: por un lado, la gestión eficiente de un negocio en crecimiento demanda la atención de los líderes de la familia; y por otro lado, al crecer la familia, no todos los miembros se mantienen igualmente involucrados con el negocio, ya que muchos de ellos crecen en hogares donde sus padres no tienen un vínculo directo con la empresa. El reto es, entonces, institucionalizar la transferencia de dicho *mindset*.

“**La búsqueda de crecimiento es una constante en todas las empresas para su sostenibilidad.**”

El emprendimiento como legado

Para mantener el espíritu emprendedor a través de generaciones se requiere un trabajo de institucionalización tanto a nivel de empresa como a nivel de familia. A nivel de empresa es importante crear los incentivos adecuados para generar en los ejecutivos –sean o no miembros de la familia– comportamientos alineados con este fin: espacios para la generación de ideas, disposición para asumir riesgos, presupuestos destinados a apoyar nuevas ideas, y sobretodo, contar con un equipo de liderazgo apropiado para apoyar y direccionar dichas iniciativas. Esto incluye que en el Consejo de Administración haya personas –familiares o independientes– con visión emprendedora y con la capacidad de involucrarse en un diálogo con la alta gerencia que incluya temas de emprendimiento e innovación.

A nivel de familia, los esfuerzos de mantener el espíritu emprendedor deben dirigirse hacia la familia en pleno,

independiente de su vínculo con la empresa familiar. Para desarrollar una estrategia integral, es recomendable tener en cuenta cuáles son los valores y los *mindsets* de la familia accionista, respecto al emprendimiento, y entender de qué manera influyen las decisiones de negocios, teniendo una visión clara de lo que se quiere lograr con el emprendimiento a nivel de la familia. A partir de esto se deben desplegar los planes encaminados a lograr los objetivos propuestos, por ejemplo:

- Brindar oportunidades a miembros de la familia para conocer la historia familiar (una narrativa honesta sobre cómo llegaron a ser lo que son) y para acercarse a la empresa familiar; por ejemplo, visitas de campo, pasantías o proyectos de grado para estudiantes.
- Ofrecer recursos financieros y no financieros, a miembros de la familia que tengan propuestas emprendedoras, que les permitan tangibilizarlas.
- Ofrecer estímulos e incentivos para fomentar las ideas emprendedoras.
- Tener políticas claras sobre el emprendimiento familiar para que los miembros de la familia tengan claras las expectativas.
- Tener una gobernanza corporativa adecuada para soportar la toma de decisiones que involucre emprendimientos familiares.
- Educar a la familia para que entienda los riesgos que se asumen al emprender.
- Apalancarse en la gobernanza familiar para llevar a cabo actividades educativas y de impulso al emprendimiento.

Conclusiones

Es fundamental para la continuidad de las empresas familiares que sus líderes mantengan el espíritu emprendedor de los fundadores como un legado que trascienda generaciones. Si bien el tipo de emprendimiento,



su tamaño o su relación con la empresa familiar puede variar en el tiempo, el *mindset* emprendedor no cambia, sin embargo, es importante “institucionalizarlo” para que se vuelva parte del ADN de la familia accionista y se convierta en un verdadero legado intergeneracional.

.....
Fernanda Jaramillo es Socia en Lansberg-Gersick & Associates.

CONFLICT MANAGEMENT: MÁXIMA EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

Compartir y entender los problemas pasados y actuales ayuda a anticiparse a los posibles cambios y oportunidades futuros.

Por **María Luisa Sanz**

Mi experiencia como socia de empresa familiar y mi acompañamiento en gestión a proyectos empresariales familiares, me llevan a comprobar los altísimos costes económicos, temporales, emocionales y de imagen que provoca la ausencia de estrategias en el manejo adecuado de los conflictos. Si los conflictos forman parte natural del ADN de un sistema empresarial, cuando añadimos los sistemas o “esferas” familia y propiedad, se suman cuestiones más complejas por considerar a la hora de gestionar dichos conflictos.

El conflicto en una de estas esferas puede filtrarse rápidamente en las otras. Por ejemplo, los miembros de la familia empresaria tienen varios roles como miembro de la familia: propietario de la empresa, emplea-

do, o miembro del consejo de administración; dicho rol define su lugar en el sistema de la familia empresaria, así como su voz e influencia en la toma de decisiones. Cuando estos roles se sobreponen, generalmente se provoca confusión que lleva a conflictos familiares, laborales, económicos y hasta emocionales.

Estas y otras consecuencias pueden convertirse en caldo de cultivo y obstaculizar las decisiones empresariales y patrimoniales. Por ello se hace esencial que las familias empresarias cuenten con una metodología de gestión de los problemas que se puedan producir separadamente en cada una de las tres esferas, y no dejar que el conflicto en un sistema infecte a otro.

A lo largo de mi trayectoria como mediadora en empresas familiares,

he podido comprobar que la mayoría de los conflictos en las empresas tienen su origen en causas relacionales, de valores, estructurales, de información o intereses; razón por la cual considero fundamental identificar para resolver.

¿Qué es *conflict management* y cuáles son sus ventajas?

Es un procedimiento innovador contrastado de aprendizaje y práctica para la gestión y resolución eficiente de conflictos en la empresa familiar. A través de la generación, formulación de la solución y su implementación, mejora el rendimiento del entorno organizativo de la empresa y la estabilidad relacional familiar. Limita los aspectos negativos del conflicto aumentando los positivos a través del aprendizaje y la práctica.

La generación se consigue, encontrando el origen del problema y hechos, que permiten entender y redefinir el problema. Es habitual que en conflictos de empresas familiares, muchos problemas se metan en el mismo “saco”. Es diferente tratar un problema relacional con gran carga emocional, de uno estructural o de información y datos. Se hace esencial formular el o los problemas, recoger datos tanto de la situación actual como de experiencias anteriores. ¿Cómo resolvimos este problema cuando...? Compartir y entender los problemas pasados y actuales ayuda a anticiparse a los posibles cambios y oportunidades futuros que se puedan producir dentro de la empresa y la familia. El resultado es un flujo constante que es necesario abordar y enfrentar.

En este sentido, ¿cuál es el estilo y modo de enfrentamiento de los socios familiares ante los conflictos? Un comportamiento competitivo suele producir resultados relativamente negativos, tanto para la empresa como para la familia. Sin embargo, un estilo colaborativo contribuye a resultados positivos, también para ambos. Por otra parte, los perfiles con más nivel de compromiso y

acomodación contribuyen a resultados positivos para la familia, pero no tanto para la empresa.

Para la formulación de la solución, una vez entendido y comprendido el o los problemas, la familia empresaria trabajará conjuntamente en encontrar ideas, evaluarlas y seleccionarlas. En esta fase, aspectos como la legitimación y asertividad serán capacidades esenciales de los miembros familiares, así como de colaboradores externos y empleados.

Por último, para implementar y poner en marcha un procedimiento de *conflict management* exitoso, la familia empresaria realizará un plan de acción *ad hoc* que sea aceptado por todos, sean socios familiares y no familiares. Este procedimiento se incorpora y ayuda al mejor funcionamiento del Consejo de familia, Gobierno corporativo y eficacia del Protocolo familiar.

.....
María Luisa Sanz es Directora de Agreements & Resolutions Advisors

“Conflict management” es un procedimiento innovador contrastado de aprendizaje y práctica para la gestión y resolución eficiente de conflictos en la empresa familiar.





EL RETO DEL EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO EN LOS GRUPOS FAMILIARES EMPRESARIALES

Los grupos familiares empresariales deben aprovechar su poderío económico y su alto grado de institucionalización para apoyar los proyectos de emprendimiento corporativo.

Por Fernando Sandoval

El emprendimiento al interior de las distintas empresas que conforman un grupo familiar empresarial es usualmente pobre o reducido. Los ejemplos de empresas familiares de gran tamaño que han lanzado nuevas formas de lanzarse al mercado son pocos.

Si miramos los modelos de negocio innovadores que han logrado transformar las reglas del juego del mercado, usualmente han provenido de *startups* de empresas o familias empresarias, pequeñas o medianas, capaces de moverse rápido y ser flexibles. Al revisar, por ejemplo, el listado de emprendimientos exitosos en Latinoamérica en 2021 que lograron un impacto social, podemos constatar esta situación o bien el de las empresas que se reinventaron con la crisis del coronavirus y así podríamos seguir las notas y *rankings* de distintas revistas especializadas.

Una de las razones fundamentales por la cual a los grupos familiares empresariales les cuesta trabajo llevar a cabo emprendimientos corporativos, tienen que ver con los conflictos potenciales o riesgos que se generan entre el modelo de negocio ya establecido y el nuevo modelo de negocio que se quiere lanzar. Los conflictos potenciales son usualmente los siguientes: a) riesgo de canibalizar la base de clientes actuales, b) riesgo de destruir o disminuir el valor de la cadena de distribución existente, c) riesgo de comprometer la calidad en el servicio que se ofrece al cliente, d) riesgo de minar la imagen o prestigio de la empresa, d) riesgo de modificar la cultura de la organización, o bien, e) riesgo de confundir a los empleados y desenfocar a la organización.

Estos riesgos provocan que de alguna manera se desincentive el deseo de los ejecutivos de los grupos familiares por generar emprendimientos y modelos de negocio innovadores y prefieran solamente mejorar las características o atributos de los productos y servicios que ya ofrecen. Además, un emprendimiento innovador usualmente arranca abarcando un mercado pequeño o insignificante si se le compara con el mercado del negocio establecido, lo cual desalienta la pasión emprendedora por entrar en un nuevo mercado. Obtener un negocio rentable en un nuevo emprendimiento es un

asunto de largo plazo que toma su tiempo y va usualmente en contra del retorno de capital esperado en el negocio establecido. Implementar en la operación un modelo de negocio nuevo implica mover procesos productivos de una manera usualmente distinta a la que ya tiene el negocio establecido.

Por ello, las familias empresarias propietarias de los grupos familiares se enfrentan al reto de potenciar el emprendimiento innovador corporativo, porque saben que el modelo establecido tiene caducidad y deben reinventarse para seguir vigentes en el mercado, como los casos ya muy conocidos de las grandes empresas que han desaparecido. Así, las familias empresarias deben preguntarse:

- ¿Cómo puedo descubrir nuevos modelos de negocio en mi grupo familiar empresarial?
- ¿Cómo puedo convencer a la organización de que se comprometan emocionalmente y se embarquen en este viaje?
- ¿Cómo puedo implementar el emprendimiento innovador y operar con dos modelos de negocio en la misma industria simultáneamente?
- ¿Si alguien más descubre un nuevo modelo de negocio en mi industria, como debería responder?

Los grupos familiares empresariales deben aprovechar su poderío económico y su alto grado de institucionalización para apoyar los proyectos de emprendimiento corporativo para que jueguen a favor de superar los conflictos potenciales que se presentan a lo hora de generar modelos de negocio innovadores.

► ► ► Referencias

- Costas, M. (2008). *Game-Changing Strategies: How to Create New Market Space in Established Industries by Breaking the Rules*. London: Jossey-Bass
- Sandoval-Arzaga, F., Fonseca, M. & Parada, M.J. (2021). *Intergenerational Flourishing: Sharing knowledge from generation to generation in Mexican Family Business Groups*. (Working Paper)



Las familias empresarias propietarias de los grupos familiares se enfrentan al reto de potenciar el emprendimiento innovador corporativo, porque saben que el modelo establecido tiene caducidad y deben reinventarse para seguir vigentes en el mercado.

TRANSICIONES QUE CONSTRUYEN REALIDADES Y REAJUSTAN PRIORIDADES

“Los analfabetas del siglo XXI no serán aquellos que no sepan leer y escribir, sino aquellos que no puedan aprender, desaprender y reaprender.” Alvin Toffler

Por Víctor Ángeles



Sin lugar a dudas, el 2020 fue un año que nos marcó en muchos sentidos, pues trajo consigo una serie de cambios –algunos que no hubiéramos imaginado– y ahora que nos encontramos ante la popularmente llamada “nueva normalidad”, tenemos que entrar en un proceso de aprender, desaprender y reaprender, y tomar ventaja de cada una de estas transiciones y de los cambios que traen consigo.

Pasamos de una normalidad muy marcada por la cercanía e interacción física, tanto en el ámbito social como el laboral, convivencia en espacios comerciales físicos y el trato constante con una gran cantidad de personas a lo largo del día; sin embargo, mucho de esto ha quedado atrás, y lo tuvimos que desaprender poco a poco.

Durante el transcurso de la pandemia nos adaptamos y descubrimos nuevas formas para hacer todas estas actividades de manera más segura, y en muchos de los casos, más eficiente que antes, agilizando procesos a través de la digitalización de nuestras empresas.

Aprendimos a usar la virtualidad a nuestro favor. Pudimos seguir en contacto de nuestros seres queridos en esos momentos críticos y de mayor incertidumbre. Desde la perspectiva de la empresa, logramos eliminar fronteras, desde lo regional hasta lo internacional gracias a la implementación de estrategias de comercio electrónico que nos han permitido potenciar nuestros modelos de negocio.

Claro que todo esto nos costó, y nos costó mucho, el acostumbrarnos a este nuevo tipo de interacciones, a ver a nuestros seres queridos, equipos de trabajo, proveedores y clientes a través de una pantalla, a planear y ejecutar una nueva logística que supuso esta eliminación de fronteras, y prácticamente a manejar la mayor parte de nuestras vidas a distancia, pero finalmente lo logramos, aprendimos, actuamos y nos transformamos de una manera tan rápida que nos mantuvo relevantes ante la incertidumbre.

Y ahora, que nuevamente nos presentamos ante una

nueva transición, un nuevo escenario de incertidumbre en donde surgen algunas interrogantes: ¿cómo será este cambio?, ¿es el momento para volver a compartir espacios en mi empresa y mi familia o es mejor continuar en la virtualidad? Es momento de reaprender.

“ **Tenemos que entrar en un proceso de aprender, desaprender y reaprender, y tomar ventaja de cada una de estas transiciones y de los cambios que traen consigo.** ”

La intención es combinar lo que hemos aprendido y lo que tuvimos que desaprender, en donde podamos voltear a ver y analizar lo que hemos vivido, rescatando a cada uno de los miembros de nuestra familia, aquellas actividades que hacíamos o que empezamos a hacer, que funcionaron y representaron un éxito o un logro, comparando los pros y contras de dichas actividades, lograríamos implementarlas de manera conjunta. Por ejemplo, escuchemos a las nuevas generaciones y las ideas disruptivas que traen consigo para generar nuevos emprendimientos familiares y seguir así asegurando la continuidad y relevancia de nuestras familias empresarias.

Y si bien cada caso será diferente para cada una de nuestras familias y empresas, las respuestas a nuestras interrogantes forman parte del proceso que he mencionado al inicio: aprender, desaprender y reaprender. Tanto para esta, como para cada una de las siguientes y nuevas etapas que vendrán transición tras transición.

LA CONSTELACIÓN FAMILIAR Y LAS FUERZAS SUCESORIAS

Adaptado por Diego Torres

El tejido de la empresa familiar es un compuesto sensible a las necesidades y valores de sus miembros, en el contexto de los asuntos del negocio y de los temas personales de la familia. Es un elemento vital para la esencia de la identidad de la organización familiar, para el entusiasmo en el espíritu de su misión y para una efectiva operación en sus ámbitos de acción. Este tejido es cultivado por los miembros fundadores y propietarios, y después es inculcado a las generaciones más jóvenes del colectivo para procurar la continuación de la esencia familiar. Este tejido familiar –al igual que las estructuras formales derivadas de esta visión o acorde con ella– es maleable por cada uno de los protagonistas de la organización.

El sociólogo alemán Max Weber caracterizó a la sucesión de una organización como crítica para el desarrollo continuo de la empresa. En este tenor, la constelación de protagonistas que integran a una empresa familiar constituye la principal fuerza de cambio del tejido familiar empresarial.

1. El fundador o fundadora es la persona que ostenta hasta el final el poder de perpetuar o destruir lo que ha creado.
2. La familia y cada uno de sus miembros se portan como satélites del fundador, capaces de influir en su disposición y orientación.
3. Los gerentes y propietarios orbitan alrededor del fundador, al ser piezas clave del funcionamiento y éxito de la empresa, y pueden contar con la misma antigüedad que éste.

La configuración final de esta constelación y del equilibrio de sus fuerzas definen el desenlace del proceso de sucesión en una empresa familiar. Estos grupos y sus intereses moldean al tejido familiar, y al ser un asunto generacional, la forma resultante de éste depende de la forma en que se enfrenten todos sus miembros entre ellos y consigo mismos.

- El fundador o fundadora afronta a su condición de mortal, a la renuncia de su poder y predominio sobre la organización, y por ende, desde su punto de vista, a la pérdida de control sobre su propia vida.
- La familia se dispone a lidiar con embates en múltiples frentes, a la armonía familiar, a la rivalidad entre generaciones y sus cosmovisiones y a la integridad del matrimonio fundador.
- Los gerentes y propietarios se confrontan con la realidad de su propia vejez, la jubilación y el desmoronamiento del capital forjado en amistad con el fundador.

La fuerza predominante en esta dinámica recibe el nombre de ambivalencia. La indecisión, indefinición e incertidumbre se juntan para conformar una poderosa resistencia a nivel del sistema. Sin embargo, el acompañamiento del líder de la empresa familiar, de su orientación y asesoría, si correctamente realizada, puede crear las condiciones para comenzar a librarse de cada uno de los posibles conflictos entre los protagonistas. Después de todo, “la manera en que un líder abandona la empresa es tan importante para sus miembros como la forma en que llegó a ella” (Lansberg, 1988, p. 71).

Al estar ubicado en el centro de la constelación familiar, los temores e inseguridades del fundador deben ser efectivamente abordados. Un diálogo con sus pares dota de perspectiva sobre su propia resistencia a la sucesión. Un contacto directo o indirecto con la muerte sacude el mundo del fundador y provoca la planificación de la sucesión en éste. El recuerdo constante del riesgo de perder sus valores y creencias por perpetuidad obliga al fundador a lograr “una forma más tangible de inmortalidad” (Lansberg, 1988, p. 72), persiguiendo la institucionalización del tejido familiar forjado con su iniciativa.

Los diferentes roles y posiciones dentro de la constelación familiar no solamente poseen un valor intrínseco por sí mismos, pero suman valiosamente a los esfuerzos familiares por preservar la empresa. La empresa no fue el fruto de un solo individuo, sino de un logro grupal.

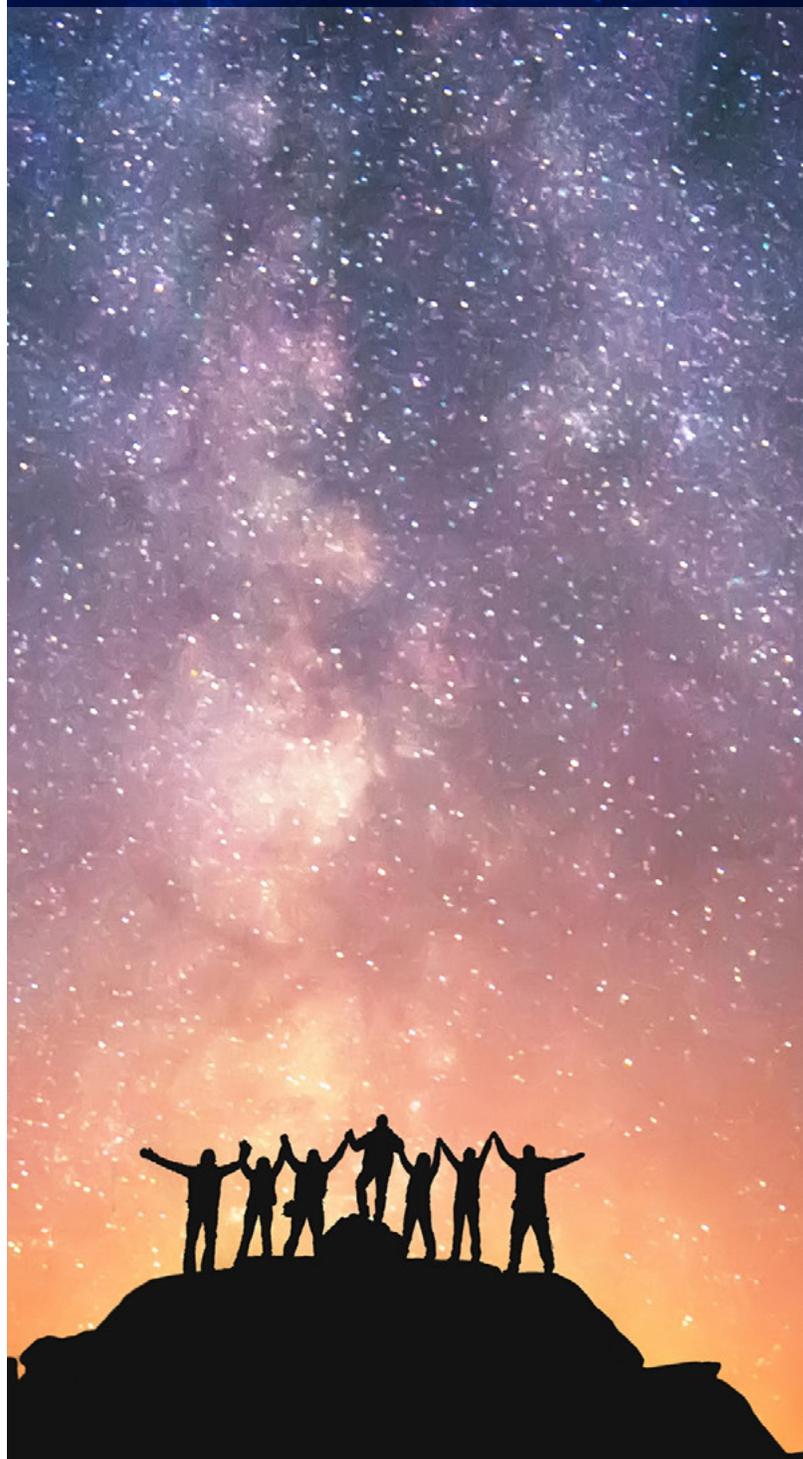
- Los gerentes y propietarios son los custodios del funcionamiento de la empresa, son delegados formales de las facultades y responsabilidades del fundador, despachando los asuntos del negocio.
- Los hijos, si bien poseen una trayectoria más chica, ostentan el potencial y cargan con la expectativa de llevar a la empresa más allá de esta época.
- La madre es la autoridad sentimental, la guardiana de las emociones de la familia y la mediadora de la armonía entre los miembros.

Este punto de partida de la iniciativa familiar y el origen de la razón de ser de la organización coinciden con las necesidades e intereses de todos los involucrados en este ecosistema. Es natural que las prioridades y los objetivos de los diferentes grupos en este panorama se contrapongan, no obstante, la armonía familiar es alcanzable y el consenso entre protagonistas es posible si la intervención se dirige directamente a los intereses de cada uno de estos. La persecución de la misión de la empresa debe estar precedida por la unión y el bienestar de la familia fundadora.

▶ ▶ ▶ Referencia

Lansberg, I. (1988). La conspiración de la sucesión. Family Business Review.

La configuración final de la constelación familiar y del equilibrio de sus fuerzas definen el desenlace del proceso de sucesión en una empresa familiar.





LA SIGUIENTE GENERACIÓN EN REDES SOCIALES

Por Jorge Casares

Regina, de 15 años, recibe de regalo de su abuelo \$5,000 y ve en la red social TikTok una publicación que recomendaba que es buena idea invertir en una nueva startup. Santiago, de 21 años, ha ahorrado las mesadas que recibió de sus padres y decide apostar todo en Bitcoin, porque vio en redes sociales que mucha gente se hizo millonaria en un par de días invirtiendo en criptomonedas. Eugenio, de 28 años, decidió invertir en proyectos inmobiliarios como consecuencia de una recomendación en Instagram.

El periódico Wall Street Journal reportó que el 41%

de los jóvenes nacidos después de 1997 usan TikTok para recibir consejos financieros. Dentro de los mayores riesgos de esta tendencia existe que el consejo puede estar sesgado porque el o la “influencer” recibe una comisión por lo que recomienda, además de ser un consejo genérico que no necesariamente está acotado a situaciones particulares.

Un área de oportunidad a tomar en cuenta para comenzar a involucrar a las nuevas generaciones es el tema de finanzas personales. Preparar a la siguiente generación para mantener y hacer crecer el patrimonio



requiere de un acompañamiento financiero objetivo. En esta preparación hay dos herramientas que tendrán un impacto importante: la educación financiera profunda y adecuada a su situación particular y un acompañamiento independiente.

Educación financier

Cuando se habla de una educación financiera para preparar a los herederos de un gran patrimonio, no podemos quedarnos únicamente con un consejo como “evita comprar un café todos los días e invierte en CETES”, aunque es la recomendación (más decente) que dan en las plataformas sociales como Instagram y TikTok.

¿Cómo diversificar el portafolio patrimonial en más de tres clases de activos?; ¿invertir o no en un nuevo emprendimiento?; ¿cómo declarar impuestos en distintos países?; ¿cómo perseguir una profesión nueva invirtiendo sabiamente el patrimonio familiar?, son algunos de los retos cuya solución no encontrarán las siguientes generaciones en las redes sociales.

Un joven adulto de 25 a 30 años

que está recibiendo dividendos por parte de la empresa familiar, debe contar con un plan de vida y carrera establecido para invertir acorde. Primero deberá fijar un nivel de gastos para luego invertir en los activos adecuados; por ejemplo, fijar un fondo “paracaídas” de largo plazo es una estrategia conservadora que le permite a este joven emprender en proyectos muy prometedores. Para estructurar el patrimonio adecuado al joven inversionista, debe tomar en cuenta muchas variables, desde la perspectiva de ingresos a corto y mediano plazo y otros objetivos financieros.

Acompañamiento adecuado

La generación que hoy tiene entre 18 y 30 años tendrá más presente cómo diversificar inversiones, en comparación con generaciones anteriores. Por ejemplo, hacer una inversión de impacto será cada vez más común, porque más allá de invertir en empresas que siguen los criterios ESG (Environmental, Social & Corporate Governance), esta generación está más consciente de las problemáticas sociales y buscará

empresas de alto impacto social.

Un acompañamiento adecuado es el que llevará un proceso de toma de decisiones objetivas para aumentar las probabilidades de éxito; en este proceso se deben tomar en cuenta los valores de la familia y las perspectivas de los jóvenes. Cómo la familia percibe el valor del dinero será de gran importancia en estos planes. Un principio útil es pensar que “el dinero es una herramienta más que un fin”, cuidar y hacer crecer el patrimonio es preservar la libertad que este da.

Un sistema de seguimiento puntual a las decisiones financieras de la siguiente generación puede hacer una gran diferencia. Así, Regina podrá asesorarse para invertir en el futuro en empresas públicas que conoce como Pinterest, Airbnb, Lululemon o Beyond Meat; Santiago buscará diversificar o iniciar un nuevo emprendimiento, y Eugenio sabrá identificar inversiones falsas, piramidales, o leoninas, así como su impacto fiscal.

.....
Jorge Casares es CEO en Buhox Wealth Management.

Antes de profundizar en el legado familiar que se transmitirá a las siguientes generaciones, es altamente recomendable mirar atrás y reconocer y agradecer todo lo que nos ha sido confiado desde el seno familiar.



LOS MAESTROS SON LO QUE SUS ALUMNOS LLEGAN A SER

Por Francisco Malagón

Ya hemos explorado, en ediciones anteriores, la necesidad que tenemos de trabajar en nuestro liderazgo y en cómo transmitimos nuestro tesoro familiar a las siguientes generaciones. Ha quedado clara la responsabilidad que tenemos para con nuestros sucesores y qué valores, conciencia, anécdotas, compromisos y patrimonio compartiremos a nuestros hijos y nietos; pero ¿qué hay de nosotros?, ¿quiénes nos heredaron a nosotros este presente y bajo los preceptos de quién conducimos nuestra vida?

Sin duda, somos dueños de nuestro propio destino y descubrimos el sendero con nuestro caminar diario. La experiencia solo puede consolidarse con las vivencias que nos han marcado y vaya que nuestra generación ha vivido experiencias retadoras, rodeadas de incertidumbre y con herramientas limitadas para salir adelante, pero estoy seguro de que, a falta de dichas herramientas, recurrimos al acervo familiar de consejos, cultura o historia que nos ayudó a dar los primeros pasos en alguna dirección.

Los maestros son lo que sus alumnos llegan a ser. Tomémonos un momento para reflexionar qué maestros viven en nosotros, qué enseñanzas nos han marcado hasta el día de hoy y quiénes han dejado su esencia impregnada en las decisiones que tomamos todos los días. Siendo la familia la primer y más grande maestra, vayamos identificando todas las piezas que nos construyen al día de hoy y agradezcamos el pequeño pedazo que, hoy como generación regente, nos impulsa a elevarla y transformarla para las siguientes generaciones.

La responsabilidad de cada generación es sumar a ese patrimonio histórico y cultural que nuestra familia por generaciones ha construido. Es importante mitigar el riesgo que implica no invertir dicho patrimonio, multiplicarlo y ofrecer los dividendos a quienes estén dispuestos a entrar en el círculo virtuoso; cualquier cliente o benefactor de nuestra familia empresaria podría verse impactado por este legado. El día de hoy somos nosotros los beneficiarios y el día de hoy somos responsables de materializarlo en metas familiares o empresariales. Por lo tanto, antes de profundizar en el legado familiar que se transmitirá a las siguientes generaciones, es altamente recomendable mirar atrás y reconocer y agradecer todo lo que nos ha sido confiado desde el seno familiar. ¿Qué hemos hecho para honrar nuestro legado? ¿En qué hemos acertado y qué hemos sumado? Solo así entendemos a ciencia cierta el verdadero llamado de nuestra familia y atesoramos lo que heredaremos a nuestros hijos.

Estoy seguro de que muchos de nosotros hemos perdido grandes maestros en los últimos meses, pero si estos maestros son lo que nosotros lograremos, ellos no se han ido, ni se irán jamás. Nuestras familias empresarias seguirán logrando objetivos y mantendrán inmortal la esencia de quienes han partido. Sin duda, lamentamos la pérdida de nuestros maestros de la familia, pero portemos con orgullo el pequeño pedazo de ellos que vive en nosotros.

EN BUSCA DEL IMPACTO POSITIVO COMO FAMILIA EMPRESARIA

Para las familias empresarias la concepción de legado está adquiriendo más relevancia, ofreciéndoles una gran oportunidad para una revisión estratégica del patrimonio global que comparten.

Por Neus Feliu

Las familias empresarias están, por su propia naturaleza, idealmente configuradas para la filantropía con impacto. Son decisivas, se centran en el horizonte generacional, son pacientes con su capital, están orientadas hacia un propósito y centradas en sus valores. Administran de manera responsable y cuidadosa su patrimonio, están orgullosas de su legado empresarial y reconocen la importancia de disponer de un entorno social y económico saludable, con vínculos profundos con sus grupos de interés. Estas características contribuyen al éxito de la empresa familiar y a su sostenibilidad a lo largo de las generaciones, a la vez que hace que estén más predispuestas a las oportunidades que les ofrece la filantropía con impacto.

La pandemia de la COVID-19 ha generado un auge de la filantropía, poniendo en valor la experiencia filantrópica de muchas familias que en estos momentos de dificultad han querido contribuir al esfuerzo solidario que se requería. La pandemia, y su impacto profundamente

desigual, también ha puesto de manifiesto la enorme diferencia entre los que tienen y los que no tienen, así como la inestabilidad de sistemas que hasta ahora parecían robustos como, por ejemplo, la atención sanitaria, la educación o los servicios sociales. Esta situación sucede en un momento en el que se está generando un cambio de paradigma respecto al rol y las expectativas que la sociedad tiene hacia las empresas, incorporando la premisa del capitalismo de los *stakeholders* para un mundo cohesionado y sostenible. Este cambio conlleva una creciente necesidad de explicar el valor añadido de la empresa familiar para con la sociedad, así como una mayor transparencia, exigiendo a los propietarios mayor responsabilidad y rendición de cuentas, lo que está provocando que se esté desvaneciendo una de las ventajas competitivas de las empresas familiares: la privacidad.

En este contexto, los temas sociales han dejado de estar en la periferia de la gestión, tomando un rol central. Además, para las familias empresarias la concepción de



legado está adquiriendo más relevancia, ofreciéndoles una gran oportunidad para una revisión estratégica del patrimonio global que comparten (empresas operativas, patrimonio financiero y actividades filantrópicas).

La estrategia resultante debe equilibrar la creación de riqueza, su preservación y su deseada distribución. La filantropía puede tener un peso importante dentro de este enfoque diversificado de la estrategia, como una herramienta que permite contribuir de manera real, efectiva y tangible con la comunidad en general. Llevar a cabo esta revisión puede ser un reto; principalmente, debido a que las familias empresarias son cada vez más diversas, haciendo más complejo disponer de objetivos compartidos.

Propongo una guía de preguntas que toda familia empresaria que quisiera adentrarse en una revisión estratégica eficaz y constructiva de su patrimonio global debería de plantearse:

“ **Es importante que las familias exijan resultados de sus proyectos filantrópicos con los mismos estándares de rigor, profesionalismo y buen gobierno que se establece para los negocios operativos o la oficina familiar.** ”

- 
1. **Los valores:** ¿Qué valores definen quiénes somos como familia empresaria y son el ADN de la cultura de nuestra empresa familiar?
 2. **El propósito:** ¿Cuál es la *raison d'être* de nuestra empresa familiar y del patrimonio que compartimos? ¿Por qué tiene importancia en el mundo que vivimos? ¿Qué grupos de interés debemos de priorizar por estar directamente vinculados con este propósito?
 3. **El legado:** ¿De qué manera pondremos en acción nuestros valores para conseguir los objetivos que nos proponemos? ¿Cómo verán las generaciones actuales y futuras las acciones de la familia?
 4. **Estrategia de la propiedad:** ¿Cómo trasladamos nuestro propósito en estrategias efectivas en todo nuestro portafolio de actividades? En momentos como el actual, es de especial relevancia buscar un equilibrio entre:
 - El corto plazo, atender a las necesidades de la crisis, oportunidades, y cambios inmediatos; y el largo plazo, la visión de continuidad.
 - La tradición, el riesgo de ser demasiado rígidos a la hora de aferrarse al pasado; y el cambio, la necesidad de transformación que todo proyecto con miras a futuro requiere.
 5. **Gobierno de la propiedad:** ¿Qué modelo de gobierno nos permitirá tomar decisiones colegiadas con transparencia y rigurosidad?



Enfocándonos en la actividad filantrópica

Al pensar en filantropía estratégica debemos evitar desvirtuarla. De origen griego, *philia* (amor fraternal) y *anthrôpos* (ser humano), la palabra filantropía implica un carácter desinteresado y universalidad. Por ello, el centro de atención debería ponerse en el uso inteligente y eficiente de los recursos que se aportan a la actividad filantrópica para que ésta maximice su impacto. Preguntarse: ¿Cómo aplica nuestro propósito a la actividad filantrópica, es decir, por qué hacemos filantropía? ¿Cuál es el cambio que más queremos ver y ayudar a hacer en el mundo?

Es también de suma importancia en la filantropía el conciliar el corto con el largo plazo, dar respuesta a las necesidades que las consecuencias de la COVID-19 continúan generando y atender a los proyectos de impacto de largo plazo; así como equilibrar la tradición familiar con un nuevo entendimiento de la filantropía por parte de las nuevas generaciones (basado en una mayor colaboración con las comunidades a las que se apoya y horizontes de tiempo suficientes para tener impacto en el cambio social al que aspiran).

La filantropía colectiva requiere de un gobierno responsable y un liderazgo con talento. Es importante que las familias exijan resultados de sus proyectos filantrópicos con los mismos estándares de rigor, profesionalismo y buen gobierno que se establece para los negocios operativos o la oficina familiar. Así también se espera de sus líderes que fomenten la cohesión y el compromiso de la familia con el proyecto compartido.

Esta reflexión y revisión estratégica es fundamental para la planificación de la continuidad en las familias empresarias y lo es más en este momento de cambio socioeconómico sin precedentes. Mantener el impacto positivo de las familias empresarias en sus respectivos contextos dependerá de su capacidad de colaboración entre generaciones (con cada generación tomando un rol activo e intencional en la administración del legado) y de que la evolución de su estrategia reconozca la cultura particular de la familia y haga del cambio una tradición.

.....
Neus Feliu es Socia en Lansberg-Gersick & Associates.

EL MEJOR BRANDING DE UNA EMPRESA ES EL DE LA EMPRESA FAMILIAR

La empresa está conectada a la reputación de la familia y esta a la vez está conectada a su branding.

Adaptado por Mayra Andrea Orozco

La diferenciación entre lo que hacemos nosotros como empresa y lo que hace la competencia es clave para crear conexiones con los consumidores y colaboradores. Esta diferenciación se puede lograr a través del *branding*.

Existen dos tipos de *brandings*: “marca primaria”, que se refiere al nombre o logotipo de la empresa; y “marca secundaria”, que tiene el objetivo de crear una conexión con el consumidor, dando a conocer la historia detrás de los productos y servicios que se ofrecen. Algunos ejemplos de lo anterior son las frases: “*Made by hand*”, “Hecho en México”, “*Family Business Brand*”, etc. Tanto la marca primaria como la secundaria, son importantes para crear un *branding* completo, sin embargo en esta ocasión ha-

blaremos solo de la marca secundaria, específicamente sobre cómo comunicar la buena reputación que ha mantenido la empresa familiar, la travesía que ha tenido para llegar al punto donde se encuentra actualmente y los beneficios que dicha comunicación trae consigo.

La empresa está conectada a la reputación de la familia y esta a la vez está conectada a su *branding*. La comunicación clara y oportuna es un factor clave para que los clientes y colaboradores tengan una conexión con la familia, su producto o servicio. Existen dos maneras de comunicar que hay una empresa familiar o una familia empresaria detrás: la primera es de manera directa, es decir, especificando en el nombre o slogan que se trata de una empresa familiar, por ejemplo “CS

Johnson Family Company”. La segunda es de manera indirecta, por ejemplo, cuando las empresas usan frases como “Todo lo que hacemos, lo hacemos en familia”. Este proceso de comunicación sirve para que los clientes y empleados se conecten más con lo que la empresa familiar es y ofrece, y es importante identificar los espacios oportunos. Cuando los consumidores se interesan por conocer más de la empresa en su sitio *web*, la sección “Nosotros”, por ejemplo, se convierte en una buena oportunidad para narrar quién está detrás de la empresa.

Ahora, por el lado de los empleados, la importancia de esta conexión es que estimula una relación a largo plazo e incrementa el nivel de compromiso. Una manera de comunicarles nuestra marca es a través del *storytelling*, contar cómo las nuevas generaciones han aprendido de los colaboradores que de mayor antigüedad en la empresa y sobre los sucesos más significativos que han llevado a la compañía al lugar actual.

La historia y esencia de la familia empresaria contiene un potencial muy grande que debe ser aprovechado al máximo; resaltar a la familia como diferenciador de un producto o servicio tiene diversos beneficios, como:

1. Generar confianza dentro de los consumidores, ya que el consumidor usualmente relaciona a la familia con la seguridad, cuidado y cariño.
2. Los clientes encuentran algo en común con la empresa, esto sucede cuando el consumidor se entera que detrás hay una familia empresaria y relacionan algunas características con las que podrían sentirse identificados.
3. Los productos o servicios tienden a volverse más auténticos porque hay una historia en la que se involucran generaciones, estabilidad familiar, emocional y la búsqueda de un impacto positivo en el entorno.

Tener una empresa familiar o una familia empresaria es algo de lo que todos los miembros que la componen deben sentirse orgullosos, por lo que el *branding* solo será el medio para transmitir a los clientes y colaboradores el legado, historia y altibajos que la empresa ha tenido que atravesar para llegar a su presente, teniendo como resultado conexiones con los consumidores y colaboradores que con el tiempo se volverán parte de esta historia.

▶ ▶ ▶ Referencia

Botero, Isabel. (2021, 9 abril). *Branding y Empresa Familiar* [Video]. YouTube. https://youtu.be/V8X_v3lvAqk



LOS Matices DEL ARTE

EN LA FAMILIA EMPRESARIA

La decisión de incorporar en la familia la cultura de adquisición de obras de arte, puede brindar oportunidades a las generaciones futuras y abonar en la preservación de la trascendencia familiar.

Por Diana Moreno

El arte en un contexto empresarial genera cultura, estimula la creatividad, comunica que existe una conexión entre la empresa y la comunidad y es un recurso poderoso para generar redes de contacto. Y aunque involucrarse en el mundo de la plástica genera incuestionables beneficios personales y colectivos, el arte puede llegar a jugar un rol de alto impacto en el legado familiar. La decisión de incorporar en la familia una cultura de adquisición de obras, puede brindar oportunidades a las generaciones futuras y abonar en la preservación de la trascendencia familiar.

Históricamente, adquirir piezas de arte era percibido como un lujo de aristócratas; y aunque en la actualidad los coleccionistas “de peso” están representados por una élite más contemporánea, como los CEO de conglomerados empresariales, la realidad es que el mercado del arte hoy es más alcanzable que nunca, y así lo han demostrado distintas ferias como Zona MACO en México y la iniciativa internacional Affordable Art Fair.

Javier Lumbreras, CEO de Artemundi Global Fund, describe en su libro “El arte de coleccionar arte” que el

arte es un bien tangible que tiene la virtud de ser transportable y no tener altos costos de mantenimiento. Su firmeza ante periodos inflacionarios, la poca correlación con el comportamiento de instrumentos financieros e incluso sus ventajas fiscales (crece exento de gravámenes y no paga impuestos sobre la propiedad) hacen de la actividad de coleccionar arte una opción viable para las familias que buscan diversificar su portafolio, con miras de lograr objetivos a largo plazo.

El argentino y coleccionista Aníbal Jozami ha expresado en distintas ocasiones que “los verdaderos coleccionistas no son personas muy ricas, sino gente apasionada por el arte”. Entonces, ¿multimillonarios como Carlos Slim, con su Museo Soumaya y Eugenio López, con su Museo Jumex, no son verdaderos coleccionistas? El mundo del arte, como sí mismo, está compuesto por un sin fin de matices. Ambos empresarios tienen en común una historia de conexión emocional y una pasión que los hizo rendirse ante el mundo del arte, que se detonó con una primera adquisición tatuada a alguna narrativa personal. Y esta misma pasión es la que ha



detonado a las colecciones familiares latinoamericanas más extensas como la Colección FEMSA y Colección Isabel y Agustín Coppel en México, el MAVI en Chile o la peruana Colección Hochschild.

Tan diversa es la interpretación del arte como las perspectivas respecto a su rol, que cambia de acuerdo a la visión de cada familia. Por ejemplo, las familias empresarias suelen tener múltiples objetivos y no todos son financieros. El filántropo Eli Broad, uno de los coleccionistas más importantes del mundo, solía decir que el arte no es una inversión y no compraba piezas para obtener ganancias monetarias. Eli y su esposa adquirirían obras, tanto para su colección personal como para el Broad Museum en California, con el objetivo de que la mayor cantidad de personas puedan aprender y conocer a los artistas y corrientes de arte contemporáneas.

Ya sea que el coleccionismo de arte en la empresa familiar sea un medio para crear y fortalecer lazos sociales, diversificar su portafolio o por pasión filantrópica, el arte aporta valor a la identidad de la familia porque captura y preserva, no solo la esencia del artista, sino del coleccionista que la posee; habla de cómo se ven a sí mismos y cómo desean que su legado sea visto. ¿Está tu familia lista para decirle sí al mundo de las artes?

▶▶▶ Referencia

García Vega, Miguel Ángel . 2014. "Aníbal Jozami: "Los verdaderos coleccionistas no son ricos". El País. Blogs Economía. Recuperado de <https://blogs.elpais.com/con-arte-y-sonante/2014/12/anibal-jozami-los-verdaderos-coleccionistas-no-son-ricos.html>

Lumbreras, Javier. 2011. "El arte de coleccionar arte". Fomento Cultural Banamex.



El arte aporta valor a la identidad de la familia porque captura y preserva, no solo la esencia del artista, sino del coleccionista que la posee."



Tecnológico
de Monterrey

Instituto de Familias
Empresarias

LEGADO

FAMILIA • EMPRESA • COMUNIDAD



Usted es libre de compartir, copiar y redistribuir este material en cualquier medio o formato, adaptar, remezclar, transformar y crear a partir del material sin cargo o cobro alguno de los autores, coautores o representantes de acuerdo con los términos de la licencia Creative Commons: Atribución - No Comercial - Compartir Igual 4.0 Internacional.

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.