

OCTUBRE DE 2020

EL IMPACTO DE LOS CAMBIOS DEMOGRÁFICOS EN LA GOBERNANZA Y LA SUCESIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR EN MÉXICO

Resultados de la encuesta *STEP Project
for Family Enterprising 2019.*

ELABORADO POR:

Fernando Sandoval
Angelina Arriola
María Fonseca
Francisco Malagón
David Xotlanihua
Marcia Villasana



**Tecnológico
de Monterrey**

**Instituto de Familias
Empresarias**

ÍNDICE

- 01 Introducción
- 02 Perfil de los encuestados
- 04 Perspectiva generacional
- 06 Transiciones
- 09 Cultura familiar
- 11 Gobernanza familiar-empresarial
- 13 Orientación emprendedora
- 15 Diversidad
- 17 Recomendaciones
- 20 Acerca del IFEM
- 21 Autores

LA RELEVANCIA DE LA EMPRESA FAMILIAR

En una era de cambios y retos para las economías globales, debemos observar y entender la composición demográfica de nuestras sociedades con el propósito de fortalecer la perdurabilidad de legados por generaciones. En este sentido, las empresas familiares aportan a la economía grandes ventajas, por lo que resulta hoy más que nunca preponderante el reconocer su importancia y tomar acciones a la luz de las recomendaciones que brindan las investigaciones recientes.

Múltiples y diversas investigaciones sobre empresas familiares demuestran que esta forma de empresa ofrece beneficios significativos para la economía y la sociedad en general: son más rentables en el largo plazo, tienen menos probabilidades de despedir personal y muestran un mayor compromiso con las comunidades en las que operan. Las empresas familiares al asumir una visión de largo plazo pueden remunerar con sostenibilidad y prosperidad a largo plazo, también tienden a contratar menos deuda y por lo tanto pueden ser más estables.[1]

[1] Zellweger, T. (2017). *Managing the family business: theory and practice*. Cheltenham, UK: Edward Elgar. PwC Global Family Business Survey 2018. <https://www.pwc.com/gx/en/family-business-services/assets/pwc-global-family-business-survey-2018.pdf>.

STEP Project for Family Enterprising es una iniciativa global de investigación aplicada sobre empresas familiares y su continuidad a través de su potencial de emprendimiento transgeneracional. El Tecnológico de Monterrey forma parte de esta iniciativa desde el año 2006 como una de las instituciones educativas fundadoras del Capítulo Latinoamérica, junto con otras 30 universidades de prestigio internacional en los diferentes Capítulos (Europa, Latinoamérica, Asia Pacífico y Norteamérica). Durante los últimos meses del año 2018 y primeros del 2019 (octubre 2018 a marzo 2019), las instituciones que formamos parte de este consorcio global nos dimos a la tarea de recabar información a través de una encuesta en línea con el propósito de responder algunas de las preguntas de cara a los retos actuales:

¿Cómo estarán impactando los cambios demográficos en la sucesión y gobernanza de la empresa familiar?

¿Se aplican estilos de liderazgo y gestión distintos dependiendo de la generación en la que nace el que está al mando de las empresas familiares?

¿Cómo se están planificando los retiros y sucesiones de empresas por sus líderes ante estos cambios?

¿Qué diferencias se manifiestan de acuerdo a la cultura de familia y de la empresa?



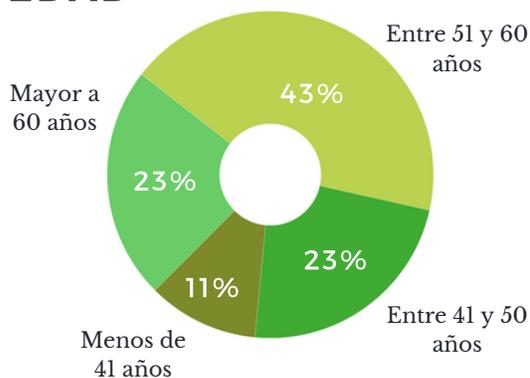
PERFIL DE LOS ENCUESTADOS

Con una muestra global de 1,834 participantes de 33 países de cinco regiones del mundo (América Latina y el Caribe, Europa y Asia Central, Asia Pacífico, Medio Oriente y África, Estados Unidos y Canadá), y una tasa de respuesta del 37%, México contribuyó con **74 líderes** encuestados.

Los encuestados se autodefinen como empresa familiar, donde la propiedad de una familia tiene el control efectivo de su liderazgo y gestión, y existe una intención de transferir esta propiedad/control a la próxima generación. Estas empresas pueden ser también públicas. El tamaño y el giro de las empresas participantes coincide con la composición empresarial de México en lo general. Para efectos de esta encuesta fue fundamental que quien respondiera la misma fuese el **líder familiar** (CEO) más antiguo en la empresa.

Características demográficas del CEO de la muestra de 74 empresas familiares mexicanas:

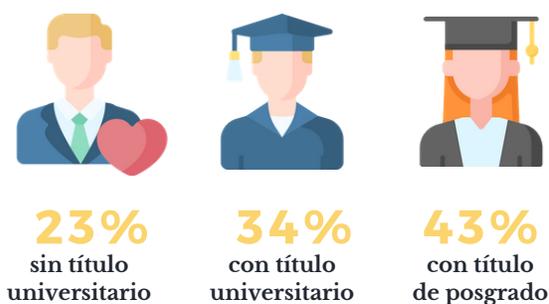
EDAD



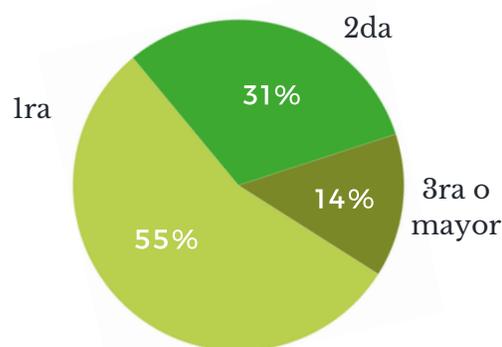
GÉNERO



NIVEL EDUCATIVO



GENERACIÓN



58% de las familias nombra al hijo primogénito o al segundo hijo como CEO de la empresa.



Características Empresariales

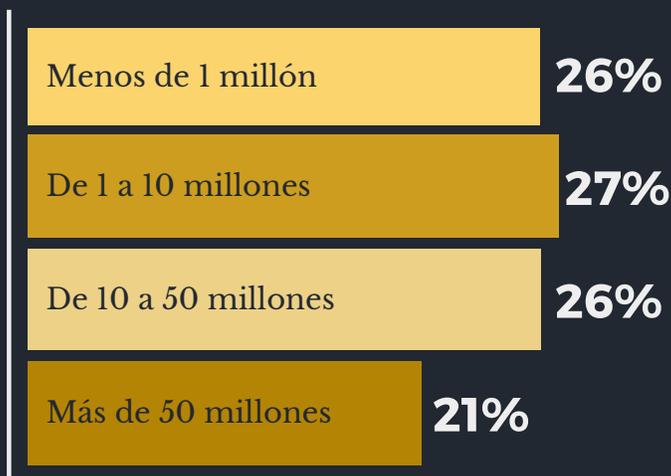
Con respecto a las características de las empresas familiares de los encuestados mexicanos, lucen de la siguiente forma, con respecto a tamaño (número de empleados), ingresos anuales y giro principal del negocio. Adicionalmente, la edad promedio de estas empresas resultó ser de **34 años**, confirmándonos que las empresas familiares en México son en su mayoría jóvenes y predominantemente manejadas por sus primeras y segundas generaciones, lo cual nos presenta una gran oportunidad y compromiso de apoyar su desarrollo y trascendencia.

GIROS DE NEGOCIO

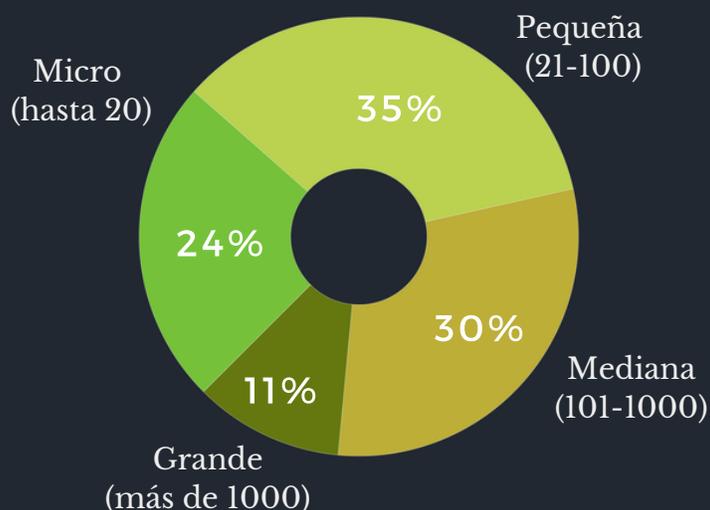


*Se incluye: construcción, finanzas y seguros, bienes raíces, transporte, comercio al detalle y mayorista, otros.

VENTAS ANUALES (USD)



TAMAÑO (NÚM. EMPLEADOS)



1 PERSPECTIVA GENERACIONAL

Para entender de una mejor manera las dinámicas generadas en el entorno de la empresa familiar, es necesario tomar en cuenta la perspectiva generacional. Los cambios generacionales traen consigo sus propios enfoques de gestión, de vida y de contextos, los cuales redefinen el día a día de las familias, y por supuesto, a sus negocios. Identificar los bloques generacionales a los cuales pertenecen los líderes de las empresas familiares mexicanas, se vuelve primordial para comprender y contextualizar las ya mencionadas redefiniciones. De la misma manera, conocer las características generacionales podría ayudar a encontrar maneras más eficientes de sucesión y gobernanza para las empresas en búsqueda de su trascendencia.

Para esto, hemos identificado a los líderes de empresas familiares mexicanas (CEOs) en cuatro conceptos generacionales distintos, representados en nuestra muestra de la siguiente manera:



Millennials

11%



Generación X

66%



Baby Boomers

17%



Silent Generation

6%

La edad del líder de la empresa (CEO) se concentra principalmente en la “Generación X” con un 66% de la muestra. Esta generación corresponde a un rango de edad entre 41 y 60 años.

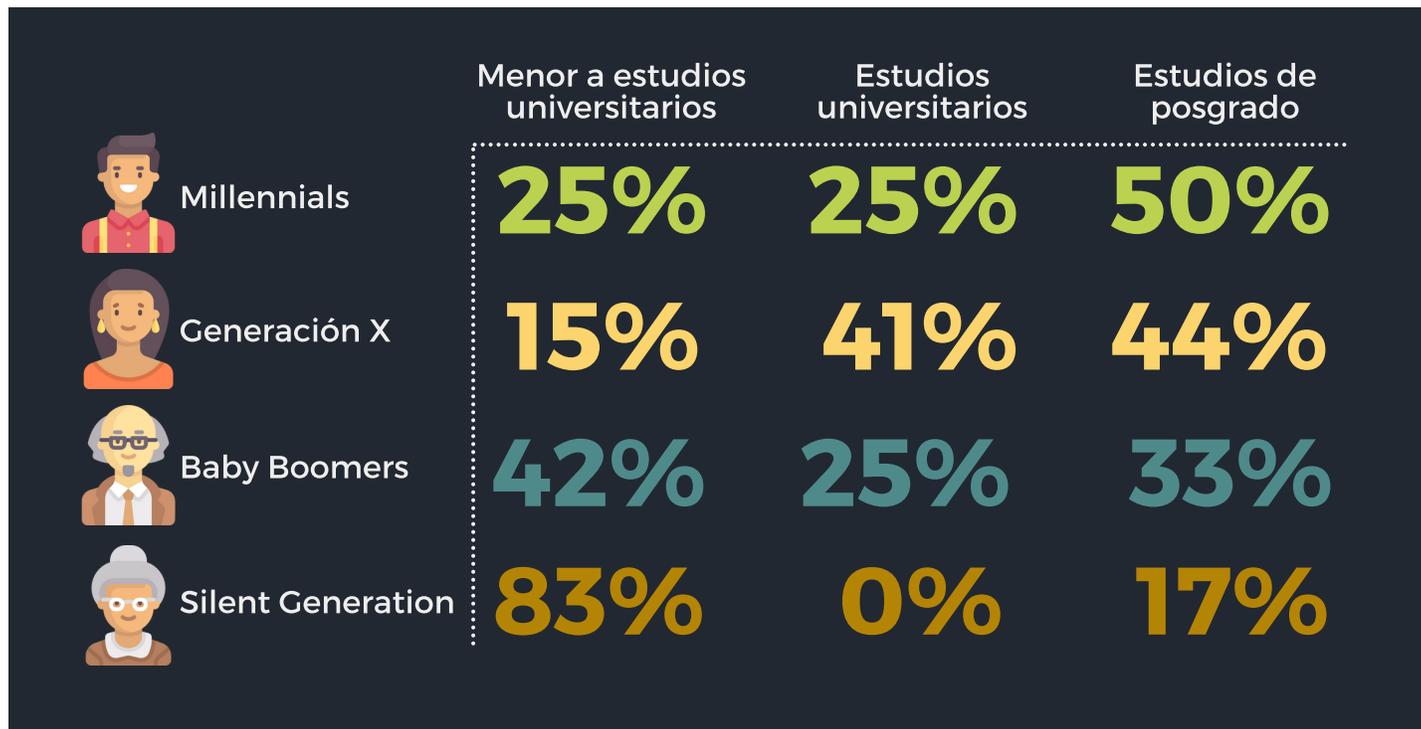
Tomando en cuenta que en México la edad promedio de una empresa es de 34 años y que el 80% de las empresas familiares están en manos de la primera o segunda generación, los CEOs tendrán que enfrentar procesos de sucesión o transiciones necesarios para mantenerse a la vanguardia.

Cabe destacar que en la muestra global, el 49% de los CEOs son “Baby Bombers” y solo 27% pertenecen a la “Generación X”; por lo que resulta interesante remarcar que la muestra mexicana cuenta con CEOs más jóvenes, lo que hace posible anticiparse y prepararse para un mejor proceso de transición.



Nivel educativo del CEO

por concepto generacional



El mayor nivel educativo de los CEOs lo vemos reflejado en la generación “Millennials” quienes alcanzan un 50% con estudios de posgrado. Asimismo, destacamos a la “Generación X” con un 44% de ellos ostentando un título de posgrado y manteniendo un 41% con título universitario.

Por otra parte, encontramos que los “Baby Boomers” cuentan con nivel de posgrado en un 33%, y a una “Silent Generation” en la que el 83% de ellos cuenta con una educación menor a los estudios universitarios.

Tomando en cuenta el posible momento de transición mencionado anteriormente, identificamos que esta sucesión se daría entre generaciones altamente educadas. Comparado con la media global de 39% de CEOs “Millennials” con posgrado, los CEOs “Millennials” mexicanos se encuentran mejor preparados, en términos de educación formal, que sus contrapartes en el resto del mundo.

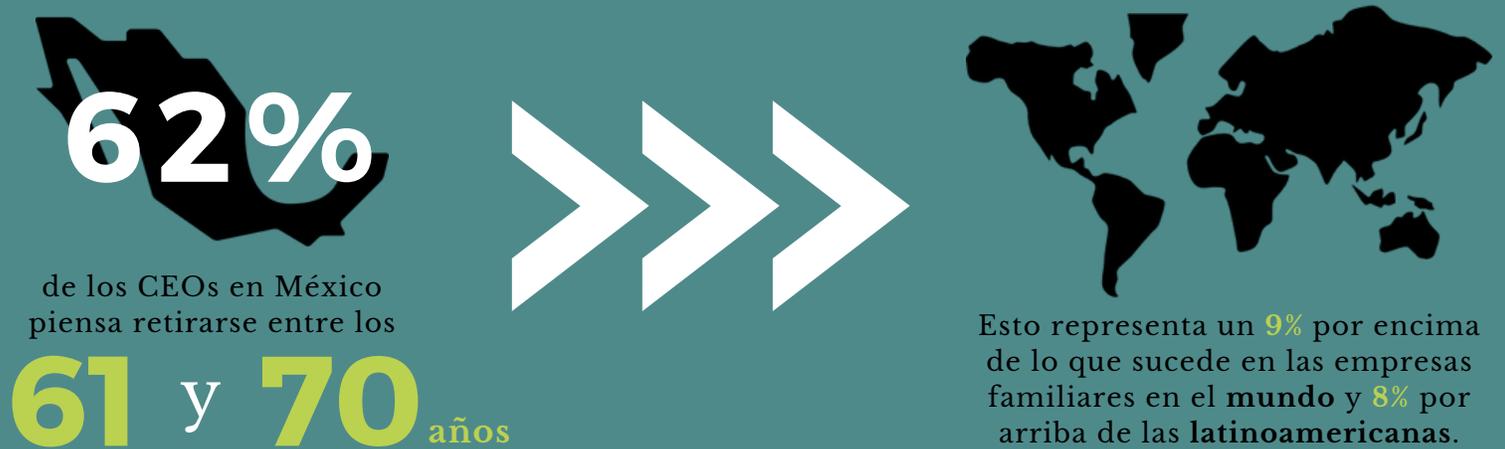
A pesar de que cada generación contempla diferentes características en sus estilos de vida, es notorio el incremento del porcentaje de CEOs con mayor nivel educativo.

2 TRANSICIONES

La transición de una generación a otra en las familias empresarias es uno de los asuntos más relevantes para la continuidad y permanencia de las empresas familiares. En esta sección se analizarán dos ejes fundamentales de estas transiciones: el plan de retiro y el plan de sucesión.

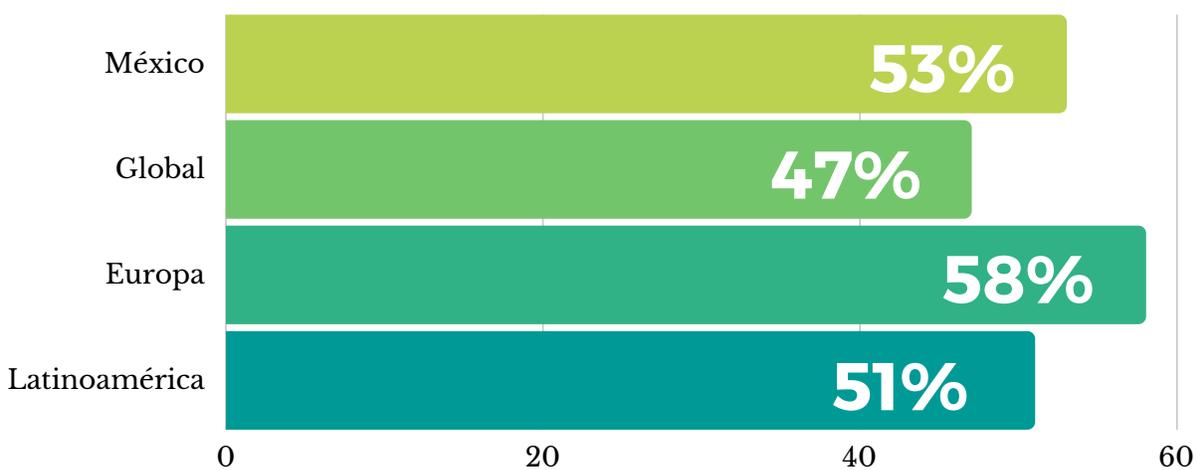
Plan de retiro

El objetivo de este análisis es entender a qué edad los CEOs de las empresas familiares se retiran, si tienen un plan personal para hacerlo y qué piensan hacer con su tiempo ante el retiro.

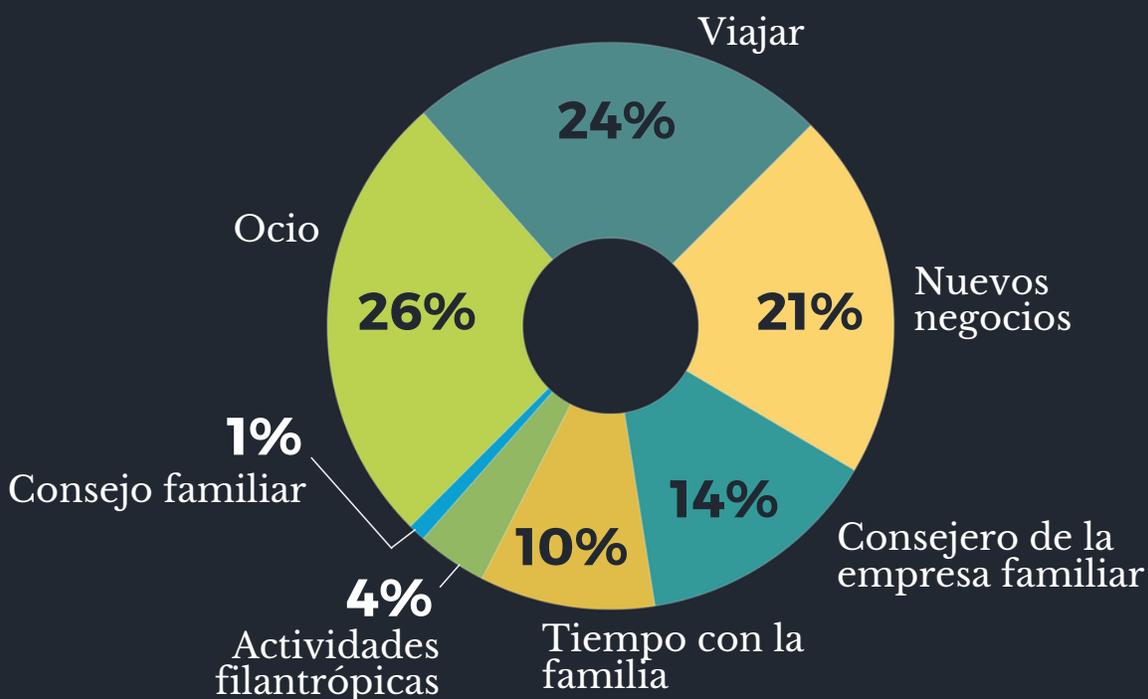


Plan personal de retiro

Porcentaje de CEOs que cuentan con un plan personal de retiro



En México, las actividades a las que piensa dedicarse el CEO una vez que se retire son:



Se destaca que en México, después de retirarse el CEO, piensa dedicar su tiempo a hacer nuevos negocios (21%) en mucho mayor proporción que a nivel mundial que es solamente del 11%. Por otro lado, cuando se trata de pasar más tiempo con la familia, la muestra mexicana reporta solo un 10%, mientras que a nivel global es el 18% de los encuestados.

Plan de sucesión

Relativo a la sucesión de los líderes de las empresas familiares en México, cabe destacar la falta de un plan formal de procesos para preparar al sucesor y planes de emergencia ante eventos inesperados que afectarían el proceso de transición.

A pesar de que las empresas familiares, en un mayor número, se encuentran mejor preparadas para las emergencias:

84%

No cuenta con un plan de sucesión

81%

No tiene procesos para preparar a la siguiente generación

64%

No cuenta con planes de emergencia

Probabilidad de que el siguiente CEO en la empresa sea un familiar

88%

Este dato es notablemente mayor que el promedio mundial que es del 37% y un poco mayor que el promedio latinoamericano de 76%.

Elección del CEO en México

44% por interés del negocio

30% por ser el más calificado para el puesto

18% por orden de nacimiento



3 CULTURA FAMILIAR



La cultura organizacional se define como el sistema de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas que son compartidas por todos los miembros de la organización. En el caso de las familias empresarias, esta se expresa en las decisiones, soluciones a problemas e interacciones que se dan en el seno de la organización. La cultura es una fuerza de alineación que brinda cohesión a la familia, creando mayores niveles de acuerdo, generando además lealtad y compromiso entre sus miembros.

61%

Cultura altamente cohesionada al estar de acuerdo en la mayoría de las decisiones que la familia toma con relación a la empresa.

39%

Presenta algún desacuerdo con las decisiones, lo que podría indicar bajo nivel de cohesión.

Empresas con altos niveles de cohesión, estarían perfilándose como culturas fuertes que estarían mejor preparadas para enfrentar los retos del entorno.

Riqueza Socioemocional

Dentro de la cultura se destaca un componente denominado “riqueza socioemocional”. Este es un factor que enfatiza la relevancia que los miembros de la familia le otorgan a los beneficios no financieros que se obtienen como parte del negocio; de manera que no solo se esfuerzan por maximizar ganancias sino también por incrementar los beneficios socioemocionales que se derivan de este.

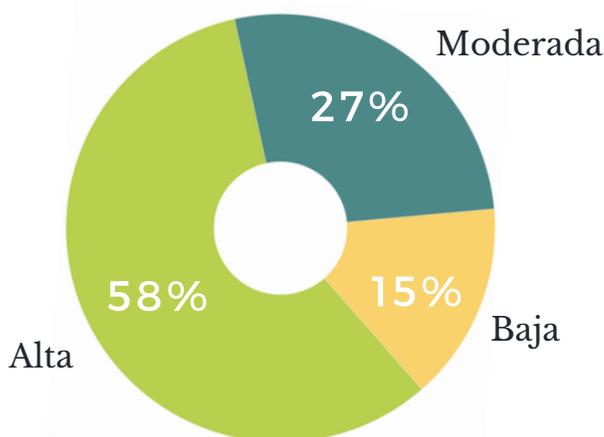
La riqueza socioemocional tiene impactos positivos o negativos dependiendo del entorno socioeconómico en el que la empresa se encuentre. Por ejemplo, en un entorno estable y de relativa certidumbre, se puede actuar con un estilo conservador o aversivo al riesgo, para mantener el control del negocio en la familia (decisión gerencial).

En México, la riqueza socioemocional asume dos características fundamentales: confianza y valores. Los datos analizados al respecto permiten definir sus niveles correspondientes.

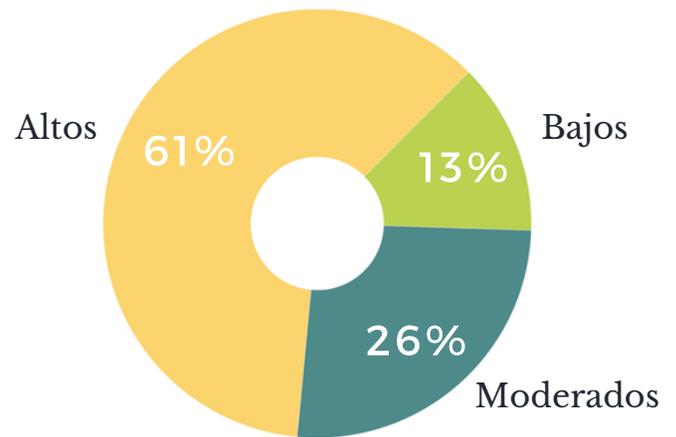
La **confianza** como una actitud positiva entre los distintos miembros de la empresa, familiares y no familiares.

Los **valores** que se destacan son la identidad y el orgullo que sienten los miembros de la familia por pertenecer a la empresa.

NIVEL CONFIANZA



NIVEL IDENTIDAD Y ORGULLO



Es importante considerar que la riqueza socioemocional podría contribuir a explicar muchos de los comportamientos que asumen estas organizaciones y que podrían conducir a procesos de formalización institucional.



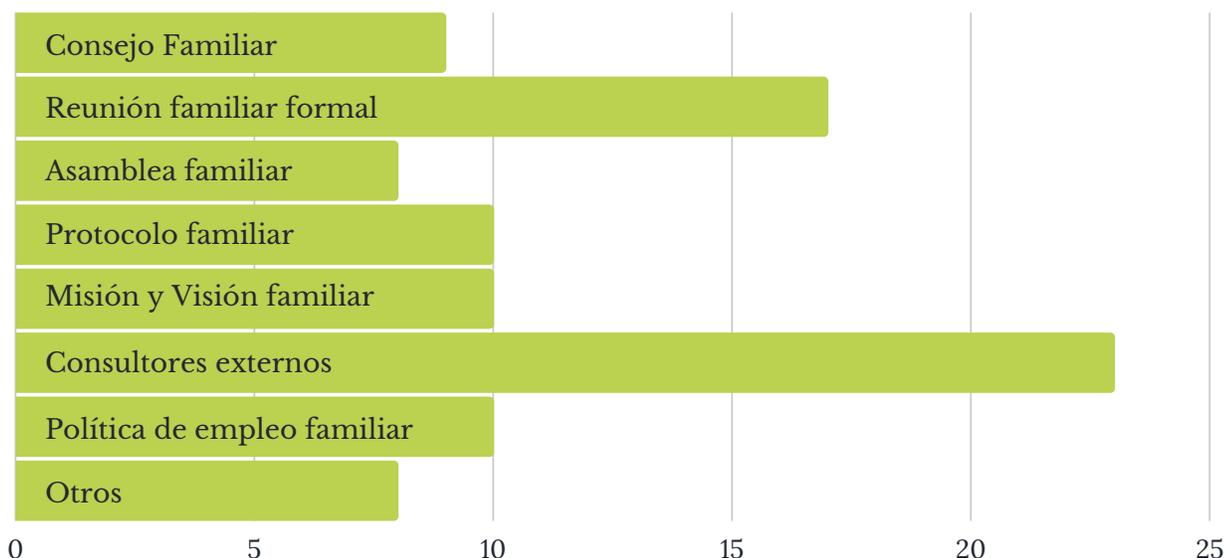
4 GOBERNANZA FAMILIAR Y EMPRESARIAL



Si bien no existe un consenso global sobre la definición de gobernanza, en lo que corresponde a nuestra encuesta STEP, gobernanza refiere a las estructuras de resguardo para una adecuada organización de familias multigeneracionales; así pues, la encuesta incluyó un par de preguntas relacionadas a estas estructuras como mecanismos de ayuda para la continuidad de la empresa familiar. Específicamente se pregunta si se cuenta o no con ciertas estructuras de gobierno familiar, así como de gobierno corporativo.

Gobernanza Familiar

En el caso de México, las empresas familiares reportan en promedio contar con **2.7 mecanismos** para regular la relación e influencia de la familia en la empresa, siendo al que más socorren, el contar con **Consultores externos** (23%) y llevar a cabo **Reuniones familiares formales** (17%). Es interesante resaltar la similar preferencia por ambos mecanismos en la muestra completa para Latinoamérica, con un 20% y 18% respectivamente. En contraste con la muestra global, las preferencias fueron contar con Consultores Externos (25%) y la existencia de Política de empleo familiar (16%).



Una pregunta adicional, en este aspecto de gobernanza familiar, revela que existen grandes oportunidades en la creación y puesta en marcha de estrategias a la luz de un mejor desempeño de la empresa, como de su mayor crecimiento. Un **62%** de los encuestados afirma que se **requieren cambios** en las estructuras actuales de su gobernanza familiar.

Gobernanza Corporativa



Con relación a las estructuras que apoyan la toma de decisiones que contribuirán al logro de las estrategias empresariales y de largo plazo, la muestra mexicana revela que **en promedio** recurre a **2.3 mecanismos** de este tipo; siendo los **Estatutos formales** los más utilizados para la gobernanza corporativa.

Si bien se ha encontrado una tendencia en la adopción y puesta en marcha de mecanismos de gobierno corporativo, la muestra mexicana en este estudio está muy por debajo del promedio a nivel global en lo que respecta a contar con Mujeres en el Consejo; México solo reporta la inclusión de la mujer en sus Consejos, en un 13%, mientras que globalmente se declara su participación en un 31%.

En este estudio se ha encontrado que cuando se adoptan tres o más mecanismos de gobernanza en ambos sistemas, familiar y empresarial, se puede esperar una mayor orientación emprendedora y un mejor desempeño que aquellos que solo se limitan a implementar uno o ningún mecanismo de gobernanza. Hoy más que nunca, es momento de incrementar los niveles de institucionalización en la empresa familiar para asegurar una continuidad sustentable.



5 ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA

Mantener el espíritu emprendedor en las familias empresarias y proyectarlo a las siguientes generaciones es un aspecto clave para el sostenimiento de la empresa familiar a través del tiempo. La manera de analizar este aspecto se realiza a través de los componentes de la Orientación Emprendedora, que está caracterizada por alguna o varias de las siguientes cualidades: una propensión a actuar de forma autónoma (autonomía), una voluntad de innovar (innovación) y tomar riesgos, una tendencia a ser agresivo frente a los competidores (agresividad competitiva), y ser proactivo en relación con las oportunidades del mercado (proactividad).

En México, el estudio realizado a este respecto muestra los siguientes valores:



La Orientación Emprendedora de las empresas familiares en México es media, aunque ligeramente mayor que el promedio de las empresas familiares a nivel global (cuyo valor es de 3.11). Al compararla con otras regiones del mundo, es consistente con las empresas de Latinoamérica siendo ésta la tercera región con mayor Orientación Emprendedora, después de la del Medio Oriente y África, junto con la de Asia Pacífico (ambas con valores de 3.21).

AUTONOMÍA Y AGRESIVIDAD COMPETITIVA



Por encima del promedio global

México se encuentra entre los países de Latinoamérica que tienen mayor autonomía en cuanto a que alientan a los equipos a trabajar autónomamente. En cuanto a la agresividad competitiva, en México un 51% de las empresas muestran una clara tendencia a adoptar una postura competitiva frente a los competidores.

PROACTIVIDAD E INNOVACIÓN



Por debajo del promedio global

La proactividad e innovación muestran valores por debajo del valor a nivel mundial, siendo estos los factores que indican aún un control directo de la Alta Dirección en las decisiones estratégicas, mientras que la toma de riesgos es igual al promedio global.

Toma de riesgos

La toma de riesgos en México es mayormente moderada. A continuación, mostramos cómo reaccionan los equipos directivos ante diferentes proyectos.



De lo anterior podemos referir que, al igual que las empresas de otras regiones, las mexicanas, al desenvolverse en ambientes muy dinámicos (como son los países en vías de desarrollo), tienden a mostrar comportamientos de mayor agresividad competitiva, así como algunos signos de autonomía en sus equipos laborales. Aun cuando Latinoamérica es una región reconocida por una toma de riesgos superior a otras regiones, México muestra un comportamiento moderado, más en concordancia con los países de Norteamérica.

6 DIVERSIDAD

En términos generales, la diversidad social se entiende como la comprensión de la pluralidad de las complejas características que comparten los seres humanos tanto a nivel individual, grupal y social. Entre más características diversas se expresen a nivel de un país o una organización se espera mayor flexibilidad y aprovechamiento del talento de las personas; así como respeto a los diferentes rasgos y particularidades.

Participación de la mujer como CEO

MÉXICO

GLOBAL

LATINOAMÉRICA

EUROPA Y ASIA

18%

18%

25%

43%

Uno de los aspectos más esperados es conocer si se ha incrementado la participación de la mujer en las empresas familiares. Al revisar el comportamiento en México se observa una tendencia en el techo de cristal, puesto que parece que la tendencia es al cambio. Al compararlo con Latinoamérica y el Caribe, estos países presentan avances mayores (25%) al igual que en Europa y Asia donde los CEOs son 43% femeninas.

Generación de la mujer CEO



MILLENNIAL

8%



GENERACIÓN X

38%



BABY BOOMERS

46%



SILENT GENERATION

8%

Al comparar con los resultados de STEP a nivel global, en estos se presentan mayores porcentajes en los "Millennials" (24%); en "Generación X" (35%), en los "Baby Boomers" (39%) y "Silent Generation" (2%) México refleja un porcentaje mayor.



Comparativas de los CEOs por género

ESTUDIOS DE POSGRADO

100% Mujeres
69% Hombres

RETIRO PLANEADO ENTRE LOS 61 Y 70 AÑOS

69% Mujeres
60% Hombres

NIVELES DE CONFIANZA

67% Mujeres
69% Hombres

IDENTIDAD Y ORGULLO

71% Mujeres
70% Hombres

SATISFACCIÓN EN RELACION A LA SUCESIÓN

65% Mujeres
65% Hombres

COHESIÓN EN LA CULTURA

Tanto hombres como mujeres pueden contribuir a lograr una cultura altamente cohesionada.



Tener un CEO femenino o masculino no representa mayores diferencias en el negocio familiar, ambos tienen comportamientos parecidos cuando se enfrentan a los retos y demandas del negocio de la familia. Sin embargo, el generar espacios que propicien una visión más diversa e integral en el negocio familiar siempre será una ventaja ante la dinámica cambiante del entorno actual y futuro.

RECOMENDACIONES

¿Cómo los cambios demográficos han afectado a la sucesión y la gobernanza en la empresa familiar en México?



En México, como en el mundo, los millennials CEOs están listos para tomar el mando.

Los "Millennials" y la "Generación X" son la mayoría de los CEOs en México. Están mejor educados, tienen una apreciación mayor por encontrar un balance entre el trabajo y las actividades no laborales, y son más conscientes ante los cambios sociales y ambientales. Estas circunstancias (educación- balance- conciencia) pueden ayudar a desarrollar un liderazgo potente en la empresa familiar.

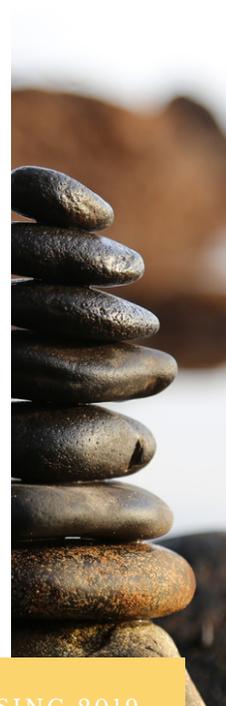
Hacer sinergia entre generaciones es la clave del éxito para la continuidad.

La edad de retiro de los CEOs familiares está por encima de los 61 años y la mayoría de los próximos CEOs serán miembros de la familia. Esto podría implicar un la dominancia de un liderazgo compartido entre múltiples generaciones. Aprender a trabajar juntos, complementarse en las diferencias y fomentar el liderazgo compartido son las claves para lograr sinergia entre generaciones. Fomentar un plan de retiro que logre la plenitud de las generaciones anteriores al aprovechar su conocimiento, sus planes de hacer nuevos negocios y sus deseos de disfrutar de la vida, contribuye al éxito de la continuidad

Planear la sucesión debe tomar en cuenta los eventos inesperados, los mecanismos de formación y los criterios de selección adecuados; elementos que poco son considerados por las empresas familiares para su sostenibilidad en el tiempo.

Cultura familiar y riqueza socioemocional son pilares para la armonía y el florecimiento.

En la empresa familiar mexicana, la cohesión, la confianza, la identidad y el orgullo son las actitudes y valores que fortalecen la familia empresarial en nuestro país. Aprovechar estos elementos podría asegurar una mayor armonía familiar y el éxito en los procesos de institucionalización.



La interdependencia y el dinamismo de órganos de gobierno es lo que realmente importa.

Si bien cada vez es más frecuente identificar “buenas prácticas” de gobernanza en las empresas familiares, se debe tomar en cuenta cada uno de los sistemas: familia, empresa, legado (patrimonio y propiedad). Solo reconociendo la interdependencia y el dinamismo de cada uno de ellos se podrán integrar los mecanismos que ayuden en el crecimiento de la empresa y el entendimiento y logro de una visión familiar que trascenderá múltiples generaciones.

Impulsar la innovación es el motor para potenciar el emprendimiento familiar.

La autonomía para generar ideas y responder con estrategias agresivas ante los competidores son dimensiones que sobresalen en las empresas familiares mexicanas. Sin embargo, deben mejorar su orientación emprendedora. Para consolidar su posicionamiento, es necesario convertir las nuevas ideas en innovación que responda a necesidades existentes, lo que deriva no solo en innovación para ofrecer nuevos productos y servicios, sino en nuevos modelos de negocio.

Visión más diversa e integral puede ser una ventaja ante la dinámica cambiante del entorno.

El liderazgo femenino representado en los consejos de administración presenta grandes oportunidades en las empresas familiares mexicanas. Incorporar a la mujer en puestos directivos brinda una diversidad en la toma de decisiones que generalmente resulta en una mayor ventaja competitiva, de cara a la pluralidad necesaria ante los cambios sociales y económicos actuales y a futuro.



10 ACERCA DEL IFEM

En el Instituto de Familias Empresarias para México y Latinoamérica (IFEM) de la Escuela de Negocios del Tecnológico de Monterrey promovemos el fortalecimiento, desarrollo y gestión de las familias empresarias y sus líderes. Buscamos construir una propuesta de valor diferenciada de formación y consultoría, que responda a las necesidades de las familias empresarias de México y Latinoamérica, incorporando tendencias globales en los diferentes ámbitos de acción: investigación, enseñanza e intervención profesional guiados por modelos de desarrollo a la luz de la sostenibilidad, profesionalizando el desarrollo de la empresa familiar y sus sistemas.

Nuestro propósito es generar e integrar conocimiento, habilitar y acompañar a familias empresarias y sus líderes para que desarrollen competencias y provoquen una transformación que favorezca la generación de valor compartido y el florecimiento de la familia, la empresa y su entorno por generaciones.

Somos una comunidad que inspira y potencia el desarrollo de las familias empresarias, sostenidos en una plataforma de formación que busca soluciones a la medida, dentro de un ecosistema de generación y divulgación de conocimiento de vanguardia. Por supuesto, contamos con experiencia y prestigio, anclados en los diferenciadores del Tecnológico de Monterrey.



Tecnológico
de Monterrey

Instituto de Familias
Empresarias

NUESTROS VALORES



Conciencia
social



Confianza



Compromiso



Respeto por
la persona



Creación de
valor



FERNANDO SANDOVAL ARZAGA

Actualmente es el Director Asociado del Instituto de Familias Empresarias del Tecnológico de Monterrey. Es Doctor en Ciencias Administrativas por la ESADE Business School de Barcelona, España y cuenta con un Posdoctorado en la London Business School. Es miembro investigador del proyecto STEP (Successful Transgenerational Entrepreneurship Practices) y está certificado por la Business Families Foundation.

Ha impartido cursos, seminarios y diplomados en diversos países y ha hecho consultoría a empresas familiares desde hace más de 15 años. Ha publicado en la Revista Development and Learning in Organizations, Journal of Family Business Management, en la INCAE Business Review, entre otras. Ha sido profesor en el Tec de Monterrey y en la EGADE Business School por más de 20 años. Ha impartido cursos masivos on-line sobre Empresas Familiares en los que ha tenido más de 15 mil alumnos de más de 20 países.



MARÍA FONSECA PAREDES

Directora del Instituto de Familias Empresarias para México y LATAM, del Tecnológico de Monterrey. Con una larga trayectoria profesional como profesora, investigadora y directiva, en los últimos 15 años se ha desempeñado como directora y decana regional en la Escuela de Negocios y EGADE Business School, de la misma institución.

Líder de opinión en los principales medios de comunicación del país con temas de desarrollo económico y empresarial, empresas familiares, liderazgo e innovación. Su producción científica incluye varios capítulos de libros y artículos de divulgación en revistas de especialidad. Consultora certificada por la Business Families Foundation. Creadora e impulsora de iniciativas de impacto en el desarrollo y gestión de empresas familiares.

Doctora en Relaciones Industriales por la Universidad de Toronto. Ingeniera en Sistemas Computacionales, Maestra en Ciencias Computacionales y Maestra en Administración por el Tecnológico de Monterrey.



ANGELINA ARRIOLA MIRANDA

Doctora en Investigación Psicológica y con maestría en Psicoterapia Familiar Sistémica, Desarrollo Organizacional y Psicología Educativa.

Ha sido consultora en gestión del cambio, gestión de recursos humanos basado en competencias, evaluación del desempeño y elaboración de normas empresariales. Ha participado en la gestión del cambio en organizaciones privadas y estatales. Consultora del programa Familias Empresarias del Tecnológico de Monterrey. Ha publicado artículos vinculados a procesos administrativos de calidad y de cultura y clima organizacional. Siempre ha vinculado la docencia, investigación y consultoría dentro del Tecnológico de Monterrey.

FRANCISCO MALAGÓN BALDERAS

Líder de Iniciativas Estratégicas del Instituto de Familias Empresarias del Tecnológico de Monterrey. Con más de 10 años de experiencia docente y directiva en distintas posiciones dentro de la misma institución; es especialista en temas de mercadotecnia, tendencias de mercado, ventas y endomarketing. Ha sido conferencista y panelista en diversos foros enfocados en responsabilidad social, liderazgo y participación ciudadana. Ha fungido como asesor de proyectos de emprendimiento y consultor de empresas en proceso de crecimiento.

Candidato al Doctorado en Alta Dirección, Licenciado en Negocios Internacionales y maestro en Administración Pública y Políticas Públicas por el Tecnológico de Monterrey. Enfocado en el desarrollo de las siguientes generaciones, la procuración de la diversidad y la accesibilidad de la información.



DAVID XOTLANIHUA GONZÁLEZ

Profesor de tiempo completo en el Departamento Académico de Emprendimiento de la Escuela de Negocios del Tecnológico de Monterrey. Más de 10 años de experiencia en consultoría de empresas familiares, procesos y estrategia de negocios. Facilitador certificado por la Business Families Foundation e instructor de educación ejecutiva en empresas familiares, gestión de proyectos, innovación y emprendimiento. Coautor de algunos capítulos de libros en temas de emprendimiento y empresas familiares.

Candidato al Doctorado en Ciencias Jurídicas y Empresariales, con especialidad en Emprendimiento y Empresas Familiares, en la Universidad de Cantabria, España. Ingeniero en Sistemas Computacionales y Maestro en Administración por el Tecnológico de Monterrey. Colabora con el Grupo de Enfoque de Investigación en Innovación y Emprendimiento, así como con el Instituto de Familias Empresarias del Tecnológico de Monterrey, en temas de educación emprendedora y empresas familiares.



MARCIA VILLASANA CAMPOS

Docente de tiempo completo en la Escuela de Negocios del Tecnológico de Monterrey. Investigadora en temas de educación para el emprendimiento, emprendimiento en empresas familiares, y ecosistemas para el emprendimiento e innovación. Autora y coautora de varios artículos en revistas internacionales y capítulos de libros.

Licenciada en Economía por la Universidad Autónoma de Nuevo León, y Doctora en Políticas Públicas por la Escuela de Gobierno y Transformación Pública del Tecnológico de Monterrey. Fue investigadora visitante en la Harvard Kennedy School of Government, y becaria de investigación postdoctoral para la Cátedra de Investigación Global en Emprendimiento, ITESM. Actualmente forma parte de la Cátedra de Investigación en Emprendimiento en EGADE Business School.





**Tecnológico
de Monterrey**

**Instituto de Familias
Empresarias**

© Impacto de los cambios demográficos en la gobernanza y la
sucesión de la Empresa Familiar en México

Todos los derechos reservados.

Instituto de Familias Empresarias para México y Latinoamérica (IFEM)

Queda prohibido, dentro de los límites establecidos en la ley y bajo los
apercibimientos legalmente previstos, la reproducción total o parcial de
esta obra por cualquier medio o procedimiento, sin la autorización previa y
por escrito de los titulares del copyright. Diríjase a ifem@servicios.itesm.mx
si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.