



LEGADO

FAMILIA + EMPRESA + COMUNIDAD

ABRIL 2022

13

CLAVES

para familias
empendedoras

PÁGINA 49



PLUS

COLUMNA DE OPINIÓN:

Construir un lenguaje
inclusivo en la empresa
familiar

PÁGINA 29

Liderazgo y trascendencia

“La tenacidad vale más que la inteligencia,
más que las relaciones, incluso más
que el dinero”. **Rafael Rangel Sostmann**

PÁGINA 6

EQUIPO EDITORIAL

CONTENIDOS Y EDICIÓN

María Fonseca
Francisco Malagón
Diana Moreno
Fernando Sandoval
Víctor Ángeles

COLABORADORES

María Luisa Sanz
Jaime Alonso Gómez
Verónica Tena
Lilia Patricia López
Juan Antonio Monterrosa
Lilia Magali Gutiérrez

CONTRIBUCIONES ESPECIALES

Rafael Rangel
Salvador Alva
Juan Pablo Murra

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@info.tec.mx | ifem.tec.mx

Rufino Tamayo y Eugenio, Av. Eugenio Garza Lagüera,

Valle Oriente, C.P. 66269

San Pedro Garza García, N.L., México

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

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





Liderazgo y trascendencia

Queridas y queridos lectores:

Ponemos en sus manos la edición número seis de nuestra revista LEGADO. Una vez más, gracias al interés de expertos profesionales y académicos por compartir sus experiencias y conocimientos adquiridos al acompañar a familias empresarias a lo largo del tiempo. Cada pieza contenida aquí, aporta un gran valor para quienes disfrutamos de cultivarnos para trascender; verdaderamente se disfruta su lectura para luego reflexionar y aprender. La sección especial que hemos incluido es en sí misma de una gran trascendencia; pues gracias a la generosidad de grandes líderes de nuestra institución, están a punto de conocer lo que en días recientes tuve la gran fortuna de escuchar de ellos y hoy les comparto sus reflexiones en un formato de diálogo.

Entrevistar al Dr. Rangel fue un regalo que para mí no tiene precio. Conversar con Salvador Alva de arte y la trascendencia fue también algo fuera de serie. Y descubrir la perspectiva del nuevo liderazgo a través de una profunda

conversación con Juan Pablo Murra, cierra magistralmente esta sección especial de Liderazgo y trascendencia.

Durante las últimas semanas he tenido conversaciones con líderes de familias empresarias que me han cautivado y convencido de que conversar con seres humanos tan excepcionales nos permite abrir no solo el entendimiento intelectual sino el alma y la sensibilidad para observar más allá de lo obvio, para comprender y ratificar que cada familia encuentra los medios necesarios para su florecimiento cuando pone cuidado y amor en cada acción de trascendencia.

En definitiva, rodearnos de personas que nos inspiran a construir la mejor versión de nosotros mismos, a ser generosos y siempre congruentes con nuestras creencias y valores, nos permitirá florecer, pero sobre todo, darnos cuenta que el mundo siempre será un mejor lugar para trascender en la medida que respetemos las diferencias y busquemos el bien común sobre uno meramente personal.

Dra. María Fonseca Paredes

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

SUMARIO

LIDERAZGO Y TRASCENDENCIA

- 06 | Rafael Rangel: Un liderazgo incansable y al servicio de la educación
- 10 | Salvador Alva: El arte y legado en la familia empresaria
- 14 | Juan Pablo Murra: Liderazgo en las nuevas generaciones



GOBIERNO Y LIDERAZGO

- 20 | La sucesión del liderazgo en la empresa familiar: un proceso consensuado
- 23 | La empresa familiar en México y sus CEOs
- 24 | Capital emocional en la familia empresaria
- 26 | Las dudas más frecuentes en la realización del protocolo familiar

EMPRENDIMIENTO FAMILIAR

- 29 | Columna: Construir un lenguaje inclusivo en la empresa familiar
- 31 | Prácticas efectivas para el crecimiento de negocios: un enfoque hacia la acción
- 34 | Emprendimiento familiar: un mecanismo para la realización personal



CULTURA INTERGENERACIONAL

- 37 | Transiciones exitosas: diálogo y proceso intergeneracional para sostener lo ganado
- 40 | El temperamento y el carácter en la dinámica de la familia empresaria
- 43 | Rompiendo estereotipos del pasado

LEGADO Y PATRIMONIO

- 46 | Family office: dónde enfocar las inversiones
- 49 | Una familia empresaria unida emprende ideas exitosas
- 52 | La serie "Succession" desde el plano familia-empresa



POR MARÍA FONSECA

Un liderazgo incansable y al servicio de la educación

Rafael Rangel Sostmann es un líder transformador que ha influido, y continúa haciéndolo de manera muy positiva, al sistema educativo de México.

Un ser humano extraordinario, que a lo largo de sus más de 35 años en nuestra institución, fue capaz de dejar huella en miles de personas para crear una cultura de innovación que hasta hoy forma parte de su gran legado. Un ser humano que desde niño buscó hacer cosas diferentes, propiciando mejores oportunidades para las personas en su entorno.

Iniciamos nuestra charla tratando de ponernos al día, pero escucharlo era como si el tiempo no hubiese transcurrido. A más de diez años de haber dejado de ser el Rector del Tecnológico de Monterrey, Rafael Rangel Sostmann continúa activo con la firme convicción que de propiciar mejores condiciones para los educadores, el mundo puede y será mejor.

Tratando de descubrir las virtudes en un ser humano a quien muchos admiramos desde que fuimos alumnos de nuestro querido Tec, él no lo diría pero su personalidad, su carácter, su tenacidad fueron algunas de las características que describen el gran legado social, educativo y humano que el doctor Rafael Rangel sigue construyendo.



“La tenacidad vale más que la inteligencia, más que las relaciones, incluso más que el dinero.”



MARÍA: Para Rafael Rangel, los líderes son personas que motivan y mueven a otros con aspiraciones o sueños similares.

RAFAEL: Conocer a nuestros colaboradores, hacerlos sentir que están haciendo algo importante. Con el tiempo me di cuenta que cada persona, cuando se siente motivada saca lo mejor de ella misma. Donde hay baja moral o falta de entusiasmo, no puedes hacer mucho. Debes dar ejemplo, entender lo que le gusta a tu equipo y proponer alternativas conforme se avanza en resolver los grandes retos. Desarrollas tu intuición y poco a poco vas conociendo las fortalezas de hacer equipo con personas felices y motivadas. Si lo que las personas hacen les da satisfacción, pueden hacer cosas importantes. El líder debe saber reconocer el potencial de las personas para alcanzar su realización, de esa manera la causa trasciende y las personas trascienden.

MARÍA: La clave de una gestión exitosa fue siempre la existencia de su liderazgo. Un liderazgo con el ejemplo;

refiriéndose a que en la academia.

RAFAEL: Si no tomas el liderazgo académico, ¡está en chino que la organización se mueva! No puedes ser líder si no eres congruente y propiciar las condiciones para que las cosas pasen; si se trata de innovar, si se trata de crear, de ser feliz, tienes que propiciar las condiciones. No es por decreto.

MARÍA: En el estilo de liderazgo se identifica la forma de tomar decisiones, así que la pregunta obligada en esta conversación sería: ¿qué estilo de toma de decisiones fue desarrollando durante su gestión como rector del Tec de Monterrey?

RAFAEL: Preguntaba a los que sabían, y seguía preguntando hasta que se involucraban en lo que había que resolver, pero para entonces ya se observaba un grupo involucrado en las decisiones. Claro, hay momentos críticos donde se espera que alguien diga la última palabra y asuma la responsabilidad de las consecuencias de esa decisión. Por lo tanto, en el pro-



“Sin problemas o retos, no hubiéramos hecho lo que hemos sido capaces de hacer. Resolver los problemas, te hace mejor persona, de verdad lo creo.”

ceso escuchaba a los que sabían del tema, analizaba lo que me decían y observaba cómo se resolvía aquello que queríamos resolver, y aunque por decir la última palabra parecía que era mi decisión, en realidad eran decisiones consensuadas y participativas.

MARÍA: Liderazgo es acción, es el arte de motivar y mover a otros a lograr objetivos relevantes. Doctor, y en qué personaje usted se inspira, porque supongo que así como un líder inspira, lo primero que debe existir es la fuente de inspiración del líder. A usted, ¿quién o qué lo inspiraba?

RAFAEL: Un ser humano excepcional, el ingeniero González Aréchiga. Él inspiraba, escuchaba, se preocupaba por los alumnos... un día, me llamó y me dijo: “sabes qué Rafael, necesito que me ayudes con este estudiante para que termine su carrera...” Estaba preocupado por la gente que él sentía que requería de apoyo, veía quién lo podía ayudar y lo convencía para ayudar. Le llamaban el “médico de almas”. Era un experto en temas de electricidad; exigente con él mismo y con sus alumnos, pero lo más valioso para él siempre era ayudar a las personas. Él me inspiró para ayudar a las personas.

MARÍA: Desde niño fue inquieto. Inventaba juegos, creaba artefactos para divertirse sanamente, exploraba caminos; y nos comparte:

RAFAEL: Ahora de viejo me doy cuenta de que siempre quería estar creando cosas, construyendo modelos (con piezas de mecano); y aunque no lo creas, era un poco introvertido, pero siempre andaba en la calle jugando e inventando cosas.

No debemos olvidar que a lo largo de nuestra vida, la experiencia se va desarrollando y acumulando, de niños la visión del mundo como lo llegamos a conocer es limitada a lo que hemos vivido, a lo que hemos visto.

MARÍA: Reflexionando sobre el ejercicio de su liderazgo en el Tec, si pudiera retroceder el tiempo, ¿qué cree usted que hubiera hecho diferente?

RAFAEL: En el Tec había dos tipos de personas: los emprendedores ignorantes y los emprendedores sabios. Los sabios siempre decían “no se puede”, los ignorantes decían “vamos para adelante”. Así que siempre había con quien hacer equipos que movieran a otros a lograr resultados de alto impacto. Con el tiempo, también pude darme cuenta que se va desarrollando una capacidad de visión para imaginarse cosas; lo

que va a funcionar y cómo resolverlo; eso sí, ¡como líder tienes que ser aventado!

MARÍA: ¿Qué última reflexión sobre liderazgo nos quisiera dejar a los “jóvenes y no tan jóvenes”?

RAFAEL: Yo te diría que, para trascender en la vida debe de existir un verdadero compromiso con alguna causa y actuar con determinación. Aceptar un reto implica medir y tomar riesgos, al tiempo que se desarrolla la capacidad de manejar la incertidumbre, para que la capacidad de resolver problemas se vuelva tu herramienta más poderosa en los caminos de la transformación. Y recuerda que la tenacidad vale más que la inteligencia, las relaciones e incluso más que el dinero. Crear algo y hacerlo realidad es lo más gratificante. Preparar a mis profesores... cambiando la visión de cada una de las personas. A veces te llamarán loco, pero a la buena y si logramos un verdadero impacto en la educación. Sin problemas o retos, no habiéramos hecho lo que hemos sido capaces de hacer. Resolver los problemas, te hace mejor persona, de verdad lo creo.

SOBRE LA AUTORA

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



“A quien le gusta el arte, invierte en obras con las que se siente identificado, o simplemente lo hace porque identifica una potencial plusvalía y resulta parte de un portafolio de inversión.”



POR MARÍA FONSECA

El arte y legado en la familia empresaria

Quienes tenemos el gusto de conocer a Salvador Alva, sabemos de su gran pasión por el arte y su convencimiento de que la cultura es capaz de transformar a las organizaciones e incluso a la sociedad en general.

Cuando queremos establecer la diferencia entre patrimonio y legado, se hace inminente la necesidad de reconocer el valor de los intangibles y de esa manera apreciar lo que se ha ido construyendo en la historia y lo que ello significa desde los valores de la persona que lo custodia. El legado, por lo tanto, desde nuestra perspectiva va mucho más allá de lo que es la empresa y sus bienes materiales, incluye los valores y principios de una familia o grupo de personas con un propósito compartido que trasciende, impactando en lo familiar, social, ambiental y económico.

Comparto con ustedes fragmentos de una entrevista realizada recientemente a nuestro amigo y expresidente del Tecnológico de Monterrey, Salvador Alva Gómez. Quienes tenemos el gusto de conocerlo sabemos de su gran pasión por el arte y su convencimiento de que la cultura es capaz de transformar a las organizaciones e incluso a la sociedad en general.

MARÍA: Salvador, cuando estamos ante una obra de arte no podemos evitar sentirnos cautivados, ¿qué es eso que atrapa en una pintura o escultura?

SALVADOR: Creo que te imaginas al creador de esa obra, te imaginas lo que intentó comunicar, te emocionas y te identificas; te das cuenta que su forma de comunicar conecta con tus emociones.

MARÍA: ¿Puede el arte provocar conflictos?

SALVADOR: Claro que sí. Hay arte que te comunica crisis que vivieron algunos artistas, y lo reflejan en su obra. Muestran enfrentamiento al miedo, a la muerte; existen obras que inclusive pueden generarnos cierto nivel de rechazo. Y por supuesto, que cuando no se llegan a poner de acuerdo al momento de apreciar el arte, los conflictos se hacen presentes; una falta de tolerancia y aceptación por las diferencias.

MARÍA: ¿Por qué invertir en arte?

SALVADOR: Yo creo que hoy lo que buscamos es un florecimiento individual, el ser humano utiliza su patrimonio para invertirlo en cosas materiales con las que se identifica o desea disfrutar. A quien le gusta el arte, invierte en obras con las que se siente identificado o simplemente lo hace porque identifica una potencial plusvalía y resulta parte de un portafolio de inversión; otros lo hacen como elemento decorativo y le dan un mayor énfasis a elementos que les vistan su espacio. Al final del día, es una preferencia individual.

MARÍA: A lo largo de la historia del arte se han marcado distintos estilos y épocas, pero también los escándalos han captado la atención mediática. Valores de obra impensables, robos maestros a museos, disputas de autenticidad, y la lista puede continuar. Salvador, ¿qué papel juegan los mecanismos patrimoniales como donaciones en la valorización del arte a lo largo de los años?

SALVADOR: Las donaciones de arte se vuelven un gran problema, porque hoy las leyes fiscales establecen que deben documentar el costo histórico de las obras para ver dónde estuvo la potencial plusvalía. El problema es que mucho del arte se vende entre familias, o se hereda entre familias y no hay documentación. Entonces lo que empieza a

sucedir es que tu costo histórico es cero. Entonces es un tema que hay que tener mucho cuidado, cuál es el costo histórico de la obra de arte. Se recurre entonces a hacer donaciones en vida, vía fideicomisos; no olvidar que las donaciones entre familiares actualmente están exentas de impuestos.

MARÍA: La generación de valor comercial del arte puede resultar para algunos una caja negra, incluso, especulativa. ¿Cómo es la regulación del valor comercial de una pieza de arte?

SALVADOR: En muchos países esta práctica está regulada; en Estados Unidos por ejemplo, cuando se dona una obra a un museo, ésta adquiere valor y al final del día existen mecanismos de fiscales que favorecen el patrimonio económico del propietario de dicha obra. Esto por supuesto incentiva a que se generen beneficios múltiples. En México hay mucho por hacer, no solo en materia tributaria y patrimonial, sino en la valoración del arte y la difusión y educación por su apreciación.

MARÍA: Salvador, explícanos un poco cómo funciona la generación de valor en el arte como patrimonio de una familia empresaria.

SALVADOR: El arte tiene un valor por oferta y demanda, cuando un artista muere, ya no hay oferta y la de-

manda puede crecer. Por otro lado, en el arte digital se están creando obras de hasta 40 millones de dólares, que lo único que crea el artista digital es un algoritmo electrónico no imitable. Se están creando museos de propiedad intelectual, un poco como las criptomonedas, los cuales están generando valores exponenciales porque hay un grupo de seres humanos que confían más en esos valores que en el mundo físico. Estamos viviendo entre el arte físico y el arte digital, que explotó en la pandemia. También existe una marcada tendencia de inversiones en museos digitales. En definitiva, mucho que esperar en la apreciación de arte en nuevos e innovadores formatos.

MARÍA: ¿Crees que las familias están encontrando en el arte un medio para preservar su legado y patrimonio por generaciones?

SALVADOR: En realidad creo que son pocas las familias que adquieren piezas de arte como mecanismo de preservación de su legado. Requiere de un interés personal de algún miembro, para que una colección de arte se construya al interior de una familia. A partir de ello, se debe cultivar y promover la apreciación de las distintas piezas que se van adquiriendo, de tal manera que se ama lo que se va conociendo. Se va creando el hábito, y los seres humanos estamos hechos de hábitos.



“Se va creando el hábito, y los seres humanos estamos hechos de hábitos.”

MARÍA: ¿Están cambiando las formas de coleccionar piezas de arte?

SALVADOR: En mi opinión, la pandemia y la propia disrupción digital, han contribuido a que las nuevas generaciones se interesen por el arte en formato digital. Esto es una tendencia que hará que los coleccionistas de arte se replanteen nuevos modelos de rentabilidad y al mismo tiempo respondan a lo que los amantes de las obras de arte sigan admirando y estén dispuestos a pagar por ello.

MARÍA: En el contexto actual, ¿hacia dónde crees que se inclina la balanza en el coleccionismo de arte, como negocio o como pasión por la belleza?

SALVADOR: Yo diría que es más llevado como negocio. El coleccionismo, así sea de arte, refleja la condición del ser humano en su gusto por acumular cosas; para admirarlas, para hacer dinero a partir de ellas, e incluso para ser admirados a partir de ellas.

Ya sea que hablemos de la complejidad de un Picaso, de lo sublime de una obra de Van Gogh, o de los murales de Diego Rivera, el arte es en sí mismo un legado que corresponde a la humanidad apreciarlo y disfrutarlo al punto de conectar con las emociones que nos definen y abonan al florecimiento de cada individuo.

FEMSA, VITRO, Grupo Carso, Citibanamex, son solo algunos ejemplos de organizaciones que han construido importantes legados culturales y sociales, además de su rentabilidad empresarial, por múltiples generaciones. Coleccionistas y amantes de la cultura y las artes han de encontrar en la apreciación de una obra parte de su inspiración para cultivar su liderazgo e impacto en su comunidad. Gracias Salvador Alva por compartirnos tu sensibilidad y aprecio por el arte.

SOBRE LA AUTORA

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

POR MARÍA FONSECA

Liderazgo en las nuevas generaciones

Les comparto la más reciente entrevista que me concediera Juan Pablo Murra Lascurain, Rector de Profesional y Posgrado del Tecnológico de Monterrey.

Liderazgo en las nuevas generaciones es tema que evidentemente le apasiona a Juan Pablo y al cual dedica parte de su vida, ya que es un fiel convencido de que un liderazgo ejemplar puede transformar y mejorar nuestro entorno.

MARÍA: ¿Qué significa para ti el ejercicio de liderazgo?

JUAN PABLO: De manera general, estoy convencido que quienes tenemos la posibilidad de ejercer el liderazgo, debemos aceptarlo con cabal responsabilidad de crear un mundo mejor para las nuevas generaciones; esto incluye por supuesto la transformación misma de instituciones educativas como el Tecnológico de Monterrey. Somos una institución de la sociedad para la sociedad y es nuestro compromiso encontrar los mejores caminos que conduzcan a un mayor bienestar con mejor educación e investigación de alto impacto. En una conferencia impartida por Shimon Peres¹ escuché una frase de él que resume mi perspectiva sobre liderazgo: “Un líder es responsable de crear aquello que no existe, pero debería de existir.” Así pues, creo que un buen líder debe ser responsable de la construcción de un mejor mundo, lo cual aplica al Tec y en consecuencia para los públicos que servimos.

MARÍA: ¿Qué es lo que más disfrutas de tus responsabilidades de líder de nuestra institución?

JUAN PABLO: Si tuviese que responder de manera concreta diría que la posibilidad de tener conversaciones de temas relevantes con personas inteligentes, visionarias, sensibles a los acontecimientos sociales y dispuestos a hacer la diferencia; esto incluye a alumnos, profesores, directivos, colaboradores, empresarios, consejeros, ciudadanos en general. Siempre que exista un interés genuino para construir alrededor de temas complejos y profundos. Esto por supuesto aplica dentro y fuera del contexto laboral.

¹ Líder político israelí. Premio Nobel de la Paz, 1994.



“Quienes tenemos la posibilidad de ejercer el liderazgo, debemos aceptarlo con cabal responsabilidad de crear un mundo mejor para las nuevas generaciones.”



MARÍA: ¿Observas diferencias entre las generaciones pasadas y actuales, cuando de ejercer liderazgo se trata?

JUAN PABLO: Creo que efectivamente la visión de liderazgo ha evolucionado. No se trata de hablar de estilos o paradigmas, pero si me gustaría compartir que me llama la atención observar algunas diferencias en cuanto a las dinámicas de autoridad e influencia que se ejercen al momento de tomar decisiones y hacer que las cosas sucedan. En el pasado, los sistemas se nos presentaban de formas más simples y controlables, la narrativa que construía el líder era determinante y su influencia era muy importante; esto lo podemos ver ilustrado en la forma que ejercieron su liderazgo figuras como Martin Luther King, John F. Kennedy o el mismo Barack Obama. En la actualidad, la complejidad en los sistemas ha aumentado exponencialmente y en ello se hace necesaria una ejecución de liderazgo congruente y por convencimiento, no por mandato. El rol de la narrativa sigue siendo importante, pero los seguidores habrán de esperar que su líder sea capaz de transformar para crear mejores oportunidades para todos.

En general, creo que hoy día un líder debe construir un poder moral que le permita influir en sus equipos de trabajo, antes de esperar que los cambios ocurran por ejercer la autoridad que le da un puesto en la organización.

MARÍA: Inspirar, comprometer, servir, son acciones que se reflejan como resultado de ejercer un liderazgo ejemplar, ¿Quiénes han sido para ti algunas fuentes de inspiración y qué admiras en esas personas?

JUAN PABLO: Yo veo estas acciones no como un resultado sino como requisitos para ejercer el liderazgo. Por supuesto que a lo largo de mi vida me he inspirado en algunas personas para construir la mejor versión de mí mismo, sin dejar de admitir que nunca dejo de aprender. Tratando de responderte, puedo compartirte que uno de los líderes más visibles que yo he admirado es Barack Obama; su capacidad de anteponer un proyecto de transformación antes que él mismo. Estos líderes tienen

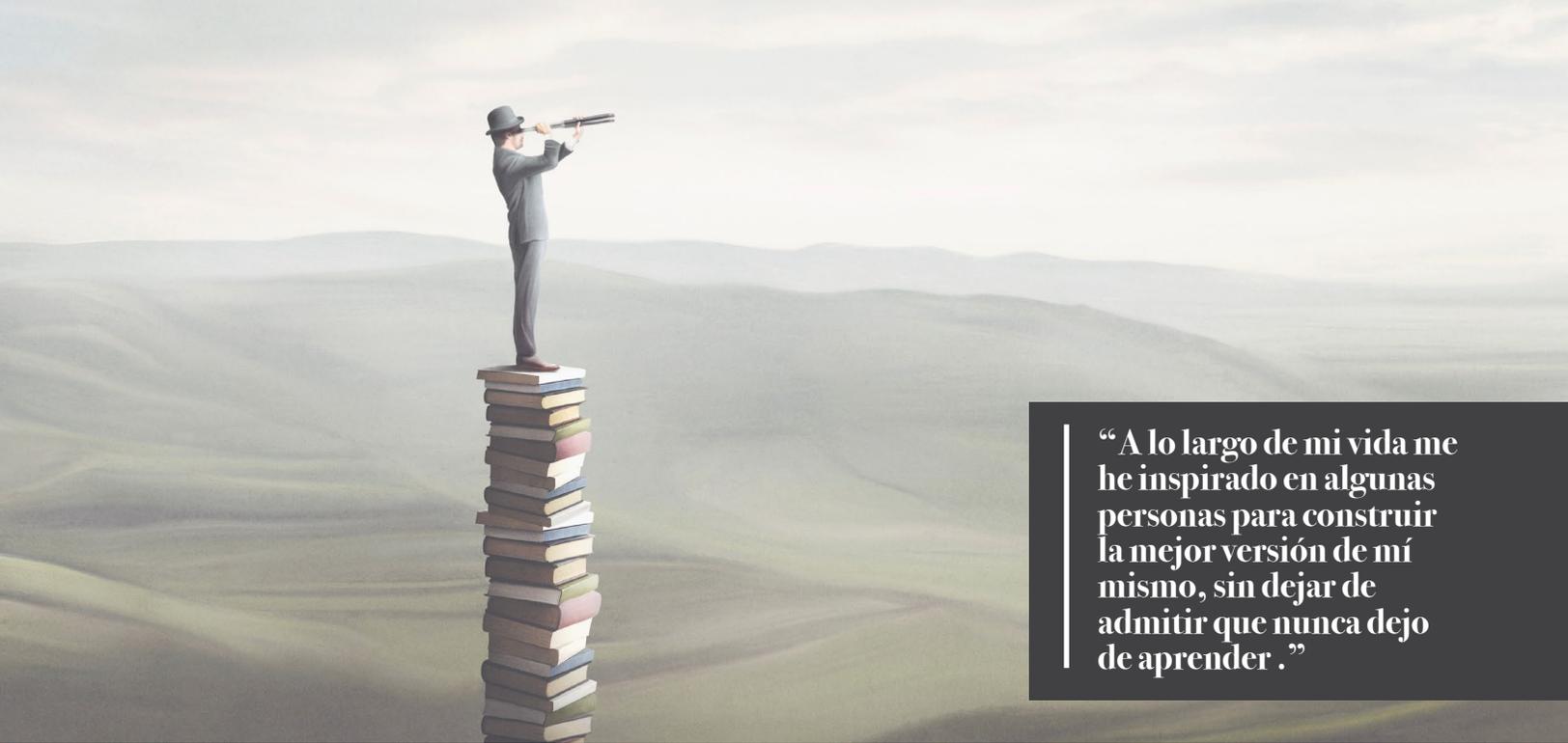
la capacidad de llevar a la acción una visión compartida, de escuchar, de influir. En repetidas ocasiones he escuchado a Salvador Alva decir: “Un líder es aquella persona que confía en tus capacidades y te lleva a un lugar que ni tú creías que podías llegar”!

MARÍA: ¿Cómo son los días, las rutinas, los planes en la vida de un líder?

JUAN PABLO: Mi día a día está muy vinculado a la capacidad de guiar la conversación organizacional. Qué temas debemos discutir, el porqué, el para qué, quiénes cómo compartimos las decisiones, cómo alineamos, cómo inspiramos. etc. El tema es gestionar la conversación y la energía necesarias para que haga funcionar a la organización.

Un tema que cuesta trabajo, y creo que es una de las principales responsabilidades de un líder tiene que ver con el desarrollo de sus colaboradores. En lo personal, quisiera dedicarle más tiempo a mi equipo, pues considero que es la mejor manera que tenemos de generar un impacto positivo multiplicador. También como líder debes pasar tiempo aprendiendo y hay muchas formas de hacerlo; yo lo hago leyendo, conversando, manteniendo viva mi curiosidad intelectual. Trato de estar abierto a nuevas perspectivas, de tener preguntas más allá de dar todas las respuestas, solo así creo que podemos influir y convencer para construirnos como una organización que transforma sociedades.

Y esto también lo disfruto con mi familia, aunque mis hijos aún están pequeños (8, 11 y 14 años), mi esposa María y yo tratamos de desarrollar con ellos la habilidad de conversar. Creamos los espacios de conversación (informales y estructurados) en donde se puedan abordar temas relevantes. Conversaciones que promuevan el interés responsable. También, disfrutamos mucho los viajes, porque ilustran y son una forma de generar vínculos familiares, de integración, y nos brindan la posibilidad de construir memorias que refuerzan nuestra identidad y orgullo como familia.



“A lo largo de mi vida me he inspirado en algunas personas para construir la mejor versión de mí mismo, sin dejar de admitir que nunca dejo de aprender.”

MARÍA: Sabemos que provienes de una familia empresaria y que además todos los semestres impartes una clase de empresas familiares y gobierno corporativo en la Escuela de Negocios, ¿qué es eso que te interesa generar en las experiencias de aprendizaje con tus estudiantes, descubriendo las posibilidades de continuar sumando al legado de sus padres y abuelos?

JUAN PABLO: Lo primero, es un tema que me apasiona. Desde pequeño lo escuchaba en casa de mis abuelos, los tíos, mis padres. Escuché de separación de los negocios familiares y otros temas; como consultor también intervengo en empresas y grupos empresariales familiares por lo que mi interés y curiosidad intelectual siempre se ha mantenido vigente. Está en el ADN de mi familia. También, cuando hice mi maestría en NYU, la clase que más disfruté fue la que llevé sobre empresas familiares, donde creo que me pude identificar con mi profesor, pues nos compartió su historia de “hijos no interesados en la empresa familiar” y lo que ello implicó.

Creo que el futuro de México depende fuertemente de las empresas familiares, y la mayoría de nuestros alumnos provienen de familias empresarias. Debemos hacer nuestro el compromiso de generar mejores empresas con mayor valor agregado, más innovadoras, con una perspectiva más consciente, que generen empleos de calidad y de manera sostenible. En definitiva, una gran

oportunidad para nuestros estudiantes.

Me sorprende que, a pesar de ser temas importantes, pasa que no los conocen o no han decidido interesarse en lo que ello implica para su presente y futuro. Veo que les “van cayendo veintes” conforme el curso avanza, y una de mis mayores satisfacciones es cuando me comparten algunos comentarios muy personales. Ejemplos de ello son los siguientes: “le puedo compartir esto a mi papá”, “traigo este tema, pero no sé cómo abordarlo”, “es lo primero que provocó el interés en mis papás”. Disfruto descubrir con ellos las historias de sus familias, tener la posibilidad de transformar sus perspectivas de vida.

MARÍA: ¿Algo que quisieras comunicar a nuestra comunidad de familias empresarias que disfrutan de leer nuestra revista LEGADO?

JUAN PABLO: Que continúen aprendiendo y compartiendo sus experiencias. Como comunidad de familias empresarias tenemos mucho que aprender y que compartir por el bien de las familias, de sus empresas y de México.

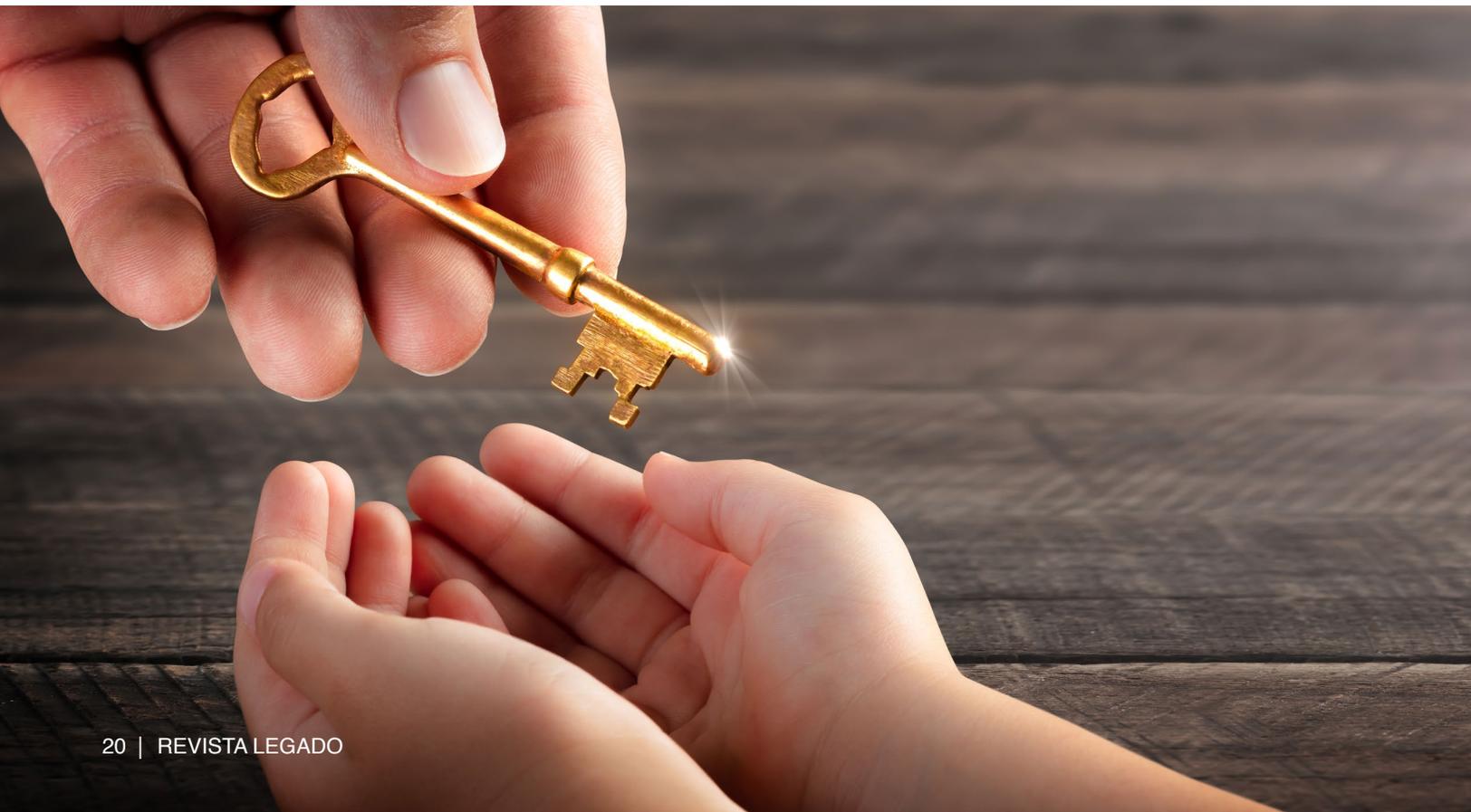
SOBRE LA AUTORA

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

POR MARÍA LUISA SANZ

La sucesión del liderazgo en la empresa familiar: un proceso consensuado

El proceso de cambio de liderazgo en una empresa familiar es un momento difícil, complejo en muchos aspectos y depende también de la situación en la que se dé este cambio.



Todos sabemos que en un proceso de sucesión es importante diferenciar los derechos o participaciones en el capital de la empresa, de liderar su gobierno por los nuevos actores. Aunque ambos resultan esenciales para la continuidad del proyecto familiar, es importante realizar algunos matices.

Por una parte, los futuros propietarios deberán ser socios responsables, tener una visión compartida del proyecto, así como fomentar el sentido de pertenencia a la empresa y los valores que representa para la familia. Por otra parte, el futuro líder será además el nuevo jefe que asumirá su responsabilidad actuando de forma empática y asertiva, es decir, sabrá escuchar y conducir sus emociones positivamente; además, deberá ganarse la confianza de los diferentes grupos de interés (trabajadores, colaboradores y el resto de los miembros familiares), como en su momento lo hizo su antecesor.

Un proceso controlado

Todas las empresas cuentan con sus propios ciclos de vida, sus propios desafíos y sus propios conflictos. A partir de eso, es predecible que enfrenten sus propios cambios en la dirección.

El proceso de cambio de liderazgo en una empresa familiar es difícil, complejo en muchos aspectos y depende también de la situación en

la que se dé este cambio. Cuando el empresario-director se retira, el proceso es menos dramático y más natural, porque, el que se retira tiene la suficiente autoridad para tomar la decisión de nombrar a su sucesor, incluso por encima del consejo directivo, si es que este existe, y porque además se supone que este ha preparado a su reemplazo de manera anticipada.

Cuando este cambio se da de forma natural, aunque surja uno que otro conflicto, tendremos herramientas para solventarlos. Sin embargo, cuando el cambio de liderazgo se presenta de forma imprevista y descontrolada es el mayor foco de conflicto que una empresa familiar puede esperar, desembocando en muchas ocasiones en la desmembración, venta o desaparición de la empresa misma.

Para que una sucesión del liderazgo sea exitosa no puede ser impuesta, ha de haber consenso, entre la voluntad, la ilusión o aspiraciones de transferencia del fundador, con las de nuestros futuros líderes, conociendo sus propias percepciones.

“Para que una sucesión del liderazgo sea exitosa no puede ser impuesta, ha de haber consenso.”

Ciertas influencias comienzan a tejerse desde la niñez, cuando nuestros padres nos dicen “algún día este negocio será vuestro”. Más tarde en la adolescencia y juventud, nos tantean o nos muestran sus deseos: “¿qué tienes pensado estudiar? Me gustaría que te preparases para trabajar en este negocio, que siguyes mis pasos como un buen líder”.

La elección del líder y ser el nuevo líder

La elección de la persona que va a suceder el liderazgo del fundador será determinante para el futuro del proyecto familiar. Aun no siendo tarea fácil, normalmente este proceso puede ser encomendado al propio comité de evaluación si lo hubiera, RR.HH. o con la ayuda de asesores externos.

En primer lugar, se suelen tener en cuenta los retos previsibles a los que se afrontará la empresa en un futuro, por lo que la dinámica DAFO nos resulta muy útil, ya que nos permite observar un perfil que se pueda adecuar.

En segundo lugar, el nuevo líder no tiene que ser un clon del anterior, dado que el mundo empresarial está sometido a continuos cambios, también resulta muy interesante cambiar los estilos de liderazgo.

En tercer lugar, en mi opinión, se trata de una decisión personal e intransferible, más allá de las ex-

pectativas del fundador(a), del resto de familiares o de asesores externos.

En los procesos de cambio de dirección en los que intervengo, cuando pregunto a los posibles futuros líderes, qué implica para ti ser un líder, me responden: “ante todo ser un buen jefe, no ser considerado un niño de papá/mamá que únicamente trabaja en la empresa por su apellido, que me legitimen para conseguir continuar este proyecto”.

Recogiendo estas reflexiones, Nicolás Maquiavelo, en su obra “El Príncipe” advierte lo siguiente: “Los que llegan a ser príncipes por buena suerte lo hacen con poco esfuerzo de su parte, pero luego solo mantienen su puesto mediante un considerable esfuerzo”. Si en la obra de Maquiavelo sustituimos “príncipe” por “líder”, tenemos un libro que aporta una serie de enseñanzas sobre el liderazgo. Y algo que los sucesores suelen olvidar es que no pueden mantener su liderazgo mediante la fuerza y menos, por imposición; sino que son los seguidores, es decir, sus familiares, empleados, clientes, proveedores, etc., los que le otorgarán la autoridad para dirigir.

Por otra parte, no puede darse por sentado que el sucesor ha de heredar las mismas fortalezas y habilidades del fundador, así como que las cualidades requeridas para proseguir con la empresa familiar sean las mismas. Lo importante es que se conduzcan a promover su crecimiento y consolidación en las siguientes generaciones.

Por mi experiencia, solo serán bienvenidos como nuevos líderes de la empresa los jóvenes que cuando entran a trabajar en la empresa familiar, la ven como una oportunidad de desarrollo profesional y personal, con expectativas de progreso y se sienten identificados con sus valores, más allá de tradiciones familiares o por falta de otras opciones.



SOBRE LA AUTORA

María Luisa Sanz es Asesora y Mentora de empresas en Agreements & Resolutions España-LATAM.

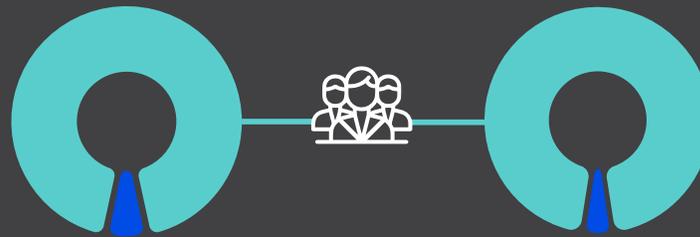


La empresa familiar en México y sus CEOs



93%
DE LAS EMPRESAS
EN MÉXICO SON
EMPRESAS FAMILIARES

95%
DEL EMPLEO ES
GENERADO POR
EMPRESAS FAMILIARES



18%
DE LOS CEOs SON
MUJERES



46%
DE LAS CEOs MUJERES SON
GENERACIÓN "BABY BOOMER"



100%
DE LAS CEOs MUJERES
CUENTA CON ESTUDIOS
DE POSGRADO



69%
DE LOS CEOs HOMBRES
CUENTA CON ESTUDIOS
DE POSGRADO

FUENTES:

- IFEM, Tecnológico de Monterrey (2020). Estimaciones con base en Censo Económico 2019 INEGI.
- IFEM, Tecnológico de Monterrey (2020). "El impacto de los cambios demográficos en la gobernanza y la sucesión de la empresa familiar en México".

POR FRANCISCO MALAGÓN

Capital emocional en la familia empresaria

A pesar de esta aparente reciprocidad, las empresas familiares se desarrollan en parámetros particulares.

Las familias empresarias han tenido a bien unir dos mundos que, de primera instancia, podrían parecer distantes, pero que en su aplicación diaria vemos que coexisten de manera armónica y se retroalimentan constantemente.

Por un lado, tenemos a la empresa o negocio. Esta gozará de características relacionadas con el trato con los clientes, las finanzas y pronósticos, administración de operaciones, toma de decisiones y demás elementos que la conforman como unidad económica. Sin duda alguna, la practicidad y el flujo de información son claves para el correcto funcionamiento de este contexto. Aquí es donde lo concreto y tangible cobran relevancia al operar con inventarios, líneas de producción o tipos de cambio.

Por otro lado, tenemos a la familia. Aquí nos relacionamos más con conceptos abstractos, aquí las emociones juegan un papel importante en el día a día. En este contexto, la introspección y las relaciones interpersonales dan sentido al proceso de toma de decisiones. El flujo de sentimientos es lo que le da

vida a las familias que intercambian historias, costumbres y consejos con el afán de mantener el cariño y unidad necesarios para un funcionamiento armónico.

Aunque estos sistemas sean distintos entre sí, las familias empresarias han sabido conectarlos de manera eficiente y con el objetivo de generar valor compartido. La sinergia de estos mundos permite que todo lo que se mueve dentro de ambas redes traspase la frontera de la empresa o la familia e inflencie el proceso de toma de decisiones. A pesar de esta aparente reciprocidad, las empresas familiares se desarrollan en parámetros particulares. Por lo que es necesario hablar de uno de los mayores atributos y riquezas de las familias empresarias: el capital emocional.

En definitiva, la influencia que tiene dicho capital en los procesos empresariales es primordial para mantener vivo el sistema empresa-familia. En ese sentido, conforme las familias desarrollen más capital emocional, los objetivos y retos empresariales serán más fáciles de vencer. Aprovechar la capacidad que tiene cada in-

dividuo de la familia para desarrollarse con su entorno y con el resto de la familia incrementará la comunicación, la apertura a escuchar otras opiniones y el refuerzo de su compromiso con la empresa familiar. Naturalmente, este incremento podrá ser materia prima para identificar nuevas ventajas competitivas para la empresa. Las familias conscientes de la importancia del capital emocional deben preocuparse por invertirlo de manera eficiente en beneficio del sistema.

Es necesario que las familias logren definir su propio capital emocional. Trabajar en identificarlo y desarrollarlo tomará algo de tiempo, pero reeditará con creces al legado familiar. Al final, el objetivo de trabajar cualquier capital es el de cre-

cerlo, consolidarlo y que la familia y la sociedad disfruten de él. Acuñar un capital emocional será un camino distinto para cada familia, este camino dependerá de las características e historia de cada núcleo y cómo han aprendido a sobrellevar la relación de la familia con la empresa. Para algunas familias, este capital será representado por la divergencia de opiniones y pensamientos conviviendo en un mismo espacio. También podría ser el aprovechamiento de experiencias pasadas o incluso la fluidez de su comunicación. Algunas familias empresarias han decidido que la solidaridad entre sus miembros sea ese capital emocional por desarrollar y explotar.

Las empresas familiares pueden

llegar a ser muy exitosas en el contexto de negocios, pero la definición de su capital emocional los ayudará a vivir los valores de una familia empresaria consciente de la importancia de mantener vigente la armonía de la empresa y la familia. Cualquiera que sea el capital emocional por cultivar, este siempre llenará de atributos positivos a la empresa. A fin de cuentas, el valor de cualquier organización está en su gente y en lo que es capaz de hacer y compartir.

SOBRE EL AUTOR

Francisco Malagón es Líder de Iniciativas Estratégicas del Instituto de Familias Empresarias para México y LATAM del Tecnológico de Monterrey.

“Para algunas familias, este capital será representado por la divergencia de opiniones y pensamientos conviviendo en un mismo espacio.”



POR LILIA MAGALI GUTIÉRREZ

Las dudas más frecuentes en la realización del protocolo familiar

Uno de los principales objetivos de la empresa familiar es mantener el legado del fundador y lograr su continuidad a través de las generaciones, el protocolo es una de las herramientas que ayudarán a alcanzar este objetivo.

El protocolo familiar es un documento fundamental para la institucionalización de la empresa familiar, el cual es redactado por la familia y ayuda a definir acuerdos en relación con la empresa, la familia y la propiedad. La familia establece las reglas del juego que deben seguirse para lograr su continuidad y prevenir conflictos.

A continuación, te comparto algunas dudas que muchos de mis clientes suelen tener, previo a la realización de este proceso:

1. ¿Qué tipos de acuerdos se establecen en este documento?

Los acuerdos son estipulados de acuerdo con el ADN de cada empresa familiar, nunca hay dos protocolos iguales. Los acuerdos pueden ser de cualquier tipo, ya sea familiares, empresariales o de propiedad. Algunos ejemplos de acuerdos son: la visión, misión y valores familiares, si estará permitida la participación de cónyuges o familia política dentro de la empresa, la metodología de valuación y transmisión de acciones, la política de dividendos, los requerimientos que se pedirán a los familiares para poder laborar dentro de la empresa familiar, etc.

2. ¿El protocolo familiar puede realizarse sin ayuda de un consultor externo?

Sí es posible, no es requerimiento realizarlo con un consultor. Sin embargo, muchas familias prefieren la asesoría de un especialista externo por varias razones. Una de ellas es la experiencia que tiene a raíz de trabajar con otras familias empresarias y otros protocolos familiares. Es posible que el consultor haya trabajado con otros casos similares y le permita otorgar recomendaciones. A su vez, durante el desarrollo del protocolo familiar, el consultor puede tomar el rol de mediador. Es muy normal que durante cada sesión de trabajo pueda haber desacuerdos o diferencia de opiniones, por lo que el consultor ayuda a mediar y a destrabar temas que sin éste pudieran quedarse estancados. Es importante señalar que nuestro rol como consultores es solo el de aconsejar, más no el de tomar decisiones.

3. ¿Tiene validez jurídica?

El documento como tal es simplemente un acuerdo moral entre las partes involucradas. Para poder darle una validez jurídica debe vincularse con otros instrumentos, tales como: estatutos de la empresa, capitulaciones prematrimoniales, pactos parasociales, fideicomiso, testamento, etc. Hay familias que incluso lo firman ante un notario público, con la finalidad de darle mayor formalidad.

4. ¿Cuánto tiempo toma su elaboración?

El tiempo puede variar, ya que cada protocolo familiar depende de la dinámica, sintonía y ritmo de cada familia. Si la familia es muy unida, sus miembros están alineados y comparten una visión, el proceso puede ser más sencillo y rápido. Sin embargo, cuando trabajamos con familias con conflictos graves, diferencias marcadas, y cada uno ve por sus intereses personales, el proceso puede ser más complejo y tomar más tiempo. En otras palabras, entre más funcional sea la familia más rápida será su elaboración.

5. ¿Tiene alguna relación con el fideicomiso?

El protocolo familiar es la fuente de varios acuerdos que serán fundamentos para otros documentos, uno de ellos es el fideicomiso. Por ejemplo, desde protocolo se puede estipular que la transmisión de acciones se realizará en línea directa, es decir, de padres a hijos o entre hermanos, por lo que es un acuerdo que puede llevarse directamente como indicación a un fideicomiso, evitando que la propiedad sea transferida a terceros indeseados. Otros acuerdos pueden tener relación con la manutención o apoyo para los fundadores una vez que se retiren, apoyo económico para algún miembro de la familia que se encuentra discapacitado o con limitaciones físicas, la forma de administrar el patrimonio, etc.

6. ¿Quiénes se deben reunir para realizarlo?

Se recomienda que se encuentren todos los miembros de la familia nuclear, sin importar si tienen propiedad o no, o si trabajan o no dentro de la empresa. Es un documento que no solo reglamentará el presente, sino también el futuro de la empresa familiar.

7. ¿Es un documento estático?

No, al contrario. Es un documento “vivo” que se va modificando conforme se necesite y de acuerdo con las situaciones que se vayan presentando en la familia, la empresa y la propiedad. Se recomienda que se revise cada año en el Consejo de Familia (si existe) para evaluar si es necesaria alguna modificación al documento.

8. ¿Se pueden estipular penalizaciones por incumplimiento?

Sí, cada familia define el tipo de penalización de acuerdo con la gravedad de la falta. Por ejemplo, se pudiera estipular que si un familiar incumple con el protocolo deberá retirarse de participar en el Consejo de Familia.

9. ¿Cuál es el mejor momento para realizarlo?

Sin duda es cuando la familia está en armonía, con el menor número de conflictos posibles y cuando la ma-

yoría o todos los miembros de la familia puedan tomar acuerdos. Es mucho más difícil, más no imposible, realizar un protocolo familiar cuando la familia ya trae algún tema de resentimientos, problemas o diferencias graves.

Uno de los principales objetivos de la empresa familiar es mantener el legado del fundador y lograr su continuidad a través de las generaciones, el protocolo es una de las herramientas que ayudarán a alcanzar este objetivo. Nunca es tarde para comenzar y nunca una empresa es demasiado pequeña para realizarlo.

SOBRE LA AUTORA

Lilia Magali Gutiérrez es Consultora de Empresas Familiares en la firma Salles Sainz Grant Thornton y profesora de cátedra en la Escuela de Negocios del Tecnológico de Monterrey.



“Se recomienda que se encuentren todos los miembros de la familia nuclear, sin importar si tienen propiedad o no, o si trabajan o no dentro de la empresa.”

POR FERNANDO SANDOVAL

Construir un lenguaje inclusivo en la empresa familiar



Las narrativas son poderosas. Sentado en un congreso de empresa familiar, escuchaba al sucesor de una familia empresaria francesa de catorceava generación explicando su éxito sucesorio: “La regla es simple, la empresa se hereda al primogénito y si es mujer se le entrega al primer varón de la familia”. Cuántas veces no hemos escuchado el dicho: “Las empresas para los hombres y los bienes para las mujeres” Y hay quien agrega: “al fin y al cabo tendrán un marido que las mantenga”.

Las familias empresarias construyen su identidad a través de las historias y narrativas que provienen desde la fundadora o el fundador y se van transmitiendo de una generación a otra. Por eso hay familias empresarias que son más abiertas a la creación de nuevos negocios no relacionados al original si en su historia han sobrevivido a crisis

gracias a la reinención de su negocio; o por ejemplo otras familias que tienen la regla de no involucrar a la familia extendida (política) en la operación de la empresa porque tuvieron un rompimiento familiar en el pasado por esta misma razón.

Todas estas narrativas, como las de mi primer párrafo, no son ajenas a la realidad social y al discurso patriarcal. Si leemos lo que se ha escrito por ejemplo del tema de la sucesión en la empresa familiar, vamos a encontrar, un lenguaje en donde la dominancia histórica del hombre es evidente, se habla del “sucesor”, del “príncipe”, del “primogénito” del “dueño”, y no en femenino. Es decir, ni siquiera es tomada en cuenta, su participación es invisible y se da por hecho que el sucesor ha de ser varón.

Lo mismo sucede en términos de los roles que juega la mujer en la empresa familiar siguiendo los

estereotipos preestablecidos, era común y hasta natural, hablar de la mujer como la CEO “Chief Emotional Officer”, la que tiene el papel de mediar, de administrar las emociones, de cuidar a la familia, pero no de ser la Presidenta Ejecutiva del Grupo y líder de la empresa, de eso “no puede o no es capaz de hacerlo”.

En ocasiones este discurso afecta también la equidad o inequidad entre hombres y mujeres dentro de la familia empresaria. Se llegan incluso a tomar decisiones injustas en el trato, en la remuneración o en los puestos que ocupan. Un líder de la familia empresaria, en el giro de la industria minera, me comentó un día: “Le daría el puesto a mi hija que es la más capaz, pero desgraciadamente, este es un negocio de hombres, no la puedo exponer”.

Las narrativas son poderosas porque generan identidad y transmiten conocimiento. Es más fácil entender

la historia de un país a través de una novela rigurosa y bien documentada que de los libros de texto. Los mitos constituyen esa identidad de los pueblos (como el de la fundación de Tenochtitlan) porque nos ayudan a comprender de dónde venimos, lo que somos ahora y lo que queremos ser en el futuro. Podemos comprender la condición humana si leemos los mitos griegos, como el de “Narciso”, “La caja de Pandora” o “Medusa”.

Por ello, debemos avanzar en la construcción de una narrativa diferente en la empresa familiar que tome en cuenta el avance de una sociedad progresista e incluyente. Hay que repensar el concepto mismo de familia, hay que abonar a la libertad de género y las preferencias sexuales, así como incorporar la visión de un trato justo no importando creencias, razas o condición social. La construcción de este lenguaje inclusivo en la empresa familiar habría que hacerla desde todos los ámbitos: desde el seno de las propias familias empresarias, desde las universidades y sus académicos y desde los profesionales que acompañan a las empresas familiares. ¿Qué narrativa prefiere usted contar para construir el futuro, desarrollo y transformación de cara a las nuevas generaciones?



SOBRE EL AUTOR

Fernando Sandoval es Director Asociado del Instituto de Familias Empresarias para México y LATAM del Tecnológico de Monterrey.

“En ocasiones este discurso afecta también la equidad o inequidad entre hombres y mujeres dentro de la familia empresaria. Se llegan incluso a tomar decisiones injustas en el trato, en la remuneración o en los puestos que ocupan.”



POR JAIME ALONSO GÓMEZ

Prácticas efectivas para el crecimiento de negocios: un enfoque hacia la acción

El desafío ahora es pasar de administrar incertidumbres y complejidades a diseñar apuestas estratégicas y construir futuros sustentables.

En las primeras décadas del siglo XXI, los gobiernos, las empresas y los individuos enfrentan un entorno de negocio sustantivamente diferente al que se tenía en el pasado. Entre las situaciones más evidentes de este entorno se encuentran: a) una pandemia por COVID-19 que ha provocado que las organizaciones se transformen rápidamente con nuevos modelos de negocio y nuevas tecnologías digitales, b) una economía global que busca eliminar las grandes asimetrías sociales, económicas y tecnológicas entre los países en desarrollo y los desarrollados, c) una escalada de violencia que se manifiesta (entre otras formas) en una guerra entre Ucrania y Rusia, d) un diseño y rediseño de las cadenas

globales de suministro que den continuidad a las operaciones de las empresas y e) la necesidad de fomentar progreso con inclusión que satisfaga necesidades individuales y colectivas como los derechos humanos, el crecimiento económico sustentable, la creación de nueva riqueza basada en conocimiento/innovación, y la sustentabilidad social y ecológica de países y organizaciones.

En este entorno, existen ejemplos de empresas que han evolucionado exitosamente. Son empresas y empresarios que responden proactivamente con nuevas visiones y con una actitud positiva hacia los retos y oportunidades. ¿Cómo le han hecho estas empresas? ¿En qué factores clave se han apalancado? ¿Cómo

crecer en mercados que aparentemente no crecen pero que siempre ofrecen espacio para opciones innovadoras?

La siguiente lista incluye prácticas y estrategias que han probado ser exitosas en los procesos de crecimiento y desarrollo empresarial en distintas regiones del mundo.

1. Crecimiento con nuevos productos. Esta estrategia se concentra en incrementar la variedad o portafolio de productos en los mercados en los que una organización participa. Por ejemplo, agregar alimentos “snack” saludables de bajas calorías o grasa al portafolio de productos de una empresa que fabrica y distribuye productos lácteos u otros productos para la alimentación



2. Crecimiento agregando valor a los productos actuales. El propósito es enriquecer en funcionalidad o características los productos actuales de una organización. Esto se puede observar en teléfonos celulares que ahora ofrecen funciones para navegar en internet, tomar fotos, grabar conversaciones e incorporar una gran cantidad de aplicaciones en función de los estilos de vida del usuario

3. Crecimiento en nuevos mercados con productos actuales o nuevos. Esto se manifiesta al incursionar en nuevas geografías y/o nuevos segmentos de clientes con el portafolio de productos actuales o nuevos de la organización.

4. Crecimiento vía nuevas líneas de negocio (enfoque intra-emprendedor). El objetivo es iniciar nuevos negocios que van más allá del crecimiento orgánico. Esta estrategia es particularmente frecuente, y recomendada por el autor, en empresas familiares que abren nuevos negocios a través de la siguiente generación. Serían los hijos e hi-

jas u otros familiares del negocio los que generan nuevos negocios como parte de un protocolo para incorporarse al negocio familiar. El autor llama a esta práctica “crecimiento de negocio con emprendimiento y armonía en la familia”.

5. Crecimiento vía innovación en estrategia de venta. El enfoque es el de presentar nuevas opciones en la estrategia de venta vía administración del precio de venta, procesos de financiamiento, o presentación del producto/servicio

6. Crecimiento a través de la adquisición de empresas. Esta práctica consiste en comprar empresas establecidas y de esta manera entrar a nuevos mercados, incrementar ventas y participación (*market share*) así como lograr potenciales economías de escala.

7. Crecimiento con alianzas estratégicas. Esta actividad consiste en realizar acuerdos con otras empresas que permiten a una organización el enriquecer su portafolio de productos/servicios, el manejo de nuevas marcas, el acceso a nuevas tecnologías, o alguna otra fór-

mula de beneficio a los socios y orientada al crecimiento o competitividad mutuo. Ejemplos frecuentes implican el traer una representación de productos/servicios del extranjero y su correspondiente licencia o franquicia para distribuirlos en mercados locales a cambio de regalías o pagos por comisiones sobre venta.

8. Crecimiento con apalancamiento en fortalezas y competencias. Este proceso incluye diversificar el portafolio de negocios vía el apalancamiento en las competencias clave de la organización. Por ejemplo, para una organización que posee una cantidad de puntos de venta importante en lugares de alto tráfico y alta densidad (competencia organizacional) como farmacias y/o tiendas de conveniencia, resultaría relativamente fácil el agregar a la oferta actual de productos la distribución de productos complementarios inherentes al punto de venta. Una gran cantidad de puntos de venta de productos y mercancías, se han transformado en lugares de compra de comida rápida, pago de servicios del hogar (agua, electricidad, gas), etc.

9. Crecimiento con propuestas de valor y modelos de negocio para los nuevos estilos de vida. Las nuevas generaciones y/o los nuevos estilos de vida de los consumidores han dado lugar a comportamientos emergentes (estilos de vida que no existían hace 20 años, por ejemplo, consumidores social y ecológicamente responsables, vegetarianos, DINKS – double income no kids-, mascotas y consumidores conectados tecnológicamente) y de esta manera satisfacer nuevas necesidades que no han alcanzado a ser cubiertas por la oferta de productos/servicios actuales.

10. Crecimiento en mercados de la base de la pirámide (*base of the pyramid markets*). Iniciar negocios que implican diseñar propuestas de valor y modelos de negocio para la base de la pirámide (BOP) con niveles de ingreso inferiores a dos dólares per cápita por día. Estos nuevos negocios se han caracterizado por ser de alto margen y gran volumen, la clave está en el diseño del modelo de negocio de acuerdo con las características del mercado y sus consumidores.

“Crecimiento vía nuevas líneas de negocio es particularmente frecuente en empresas familiares que abren nuevos negocios a través de la siguiente generación.”

El utilizar una, varias o combinaciones creativas de las diez iniciativas anteriores se manifiesta regularmente en tres tipos de crecimiento de negocio: en ventas, utilidades netas y/o en participación de mercado.

Los empresarios y las empresas han vivido en los últimos cincuenta años ciclos, etapas y contextos político-económicos-sociales que los han habilitado para entender y administrar la incertidumbre y la complejidad. El desafío ahora es pasar de administrar incertidumbres y complejidades a diseñar apuestas estratégicas y construir futuros sustentables. Tener e implementar una estrategia de crecimiento como las presentadas en este ensayo es importante. Desarrollar una actitud de crecimiento y emprendimiento es fundamental para el negocio y esencial para los líderes globales del siglo XXI.



SOBRE EL AUTOR

Jaime Alonso Gómez es profesor en Knauss School of Business, Universidad de San Diego.

POR VERÓNICA TENA

Emprendimiento familiar: un mecanismo para la realización personal

Conviene tener intencionalidad y definir un plan de incorporación de sus integrantes desde etapas tempranas para prepararlos mejor. Un nuevo proyecto bien alineado con la visión de la empresa es un modo ideal para construir esos espacios de realización.



Una preocupación común de los fundadores de la empresa familiar es cómo lograr que el espíritu emprendedor, que fue el detonador de la empresa, trascienda a las siguientes generaciones (Cruz & Nordqvist, 2012). Seguramente hemos escuchado historias sobre exitosas empresas familiares que no lograron tener continuidad o fueron vendidas porque la siguiente generación no tuvo interés en dar continuidad.

La investigación que se tiene sobre los factores que influyen en lograr la continuidad considera diferentes elementos: aspectos legales, financieros, órganos de Gobierno y los relacionados con la capacidad de la familia para comunicarse y definir cuál es su visión y perspectiva futura en torno a la empresa. Y si bien la empresa familiar implica una complejidad particular debido a las relaciones entre sus miembros, de acuerdo con el estudio “Family Business Survey” de PricewaterhouseCoopers, si sus miembros trabajan con una visión compartida y en los tiempos correctos en pro de esta, se puede lograr su florecimiento. Una definición formal de las perspectivas de desarrollo para los miembros de la familia empresaria será clave.

El reciente estudio “Family Enterprise Global Survey on Generational Perspectives”, en el que participó el Instituto de Familias Empresarias, arroja datos donde se puede observar que en los últimos años ha disminuido la brecha entre generaciones, sobre su perspectiva y nivel de involucramiento con respecto a la empresa familiar.

Basándome en la experiencia de trabajo con empresas familiares, los integrantes de la NextGen comparan que su interés en la empresa familiar en la mayoría de los casos está condicionado a encontrar en ella un espacio de realización personal. Sin embargo, este espacio de realización no se da “por arte de magia, es necesario construirlo a través del involucramiento de las nuevas generaciones en etapas tempranas y un mecanismo para lograrlo es el emprendimiento familiar.

No porque los hijos de los fundadores desde pe-

queños hayan visitado la empresa, se logrará que se sientan atraídos; incluso si han visto a sus papás tener dificultades con la empresa, podrían evadir acercarse a la misma. Por ende, el acercamiento de la NextGen a la empresa debe darse de modo intencional; es de suma importancia visualizar cómo se pueden establecer esos espacios donde estas siguientes generaciones encuentren la oportunidad de realización y un medio clave es promover proyectos que favorezcan el emprendimiento.

Conviene tener intencionalidad y definir un plan de incorporación de sus integrantes desde etapas tempranas para prepararlos mejor. Un nuevo proyecto bien alineado con la visión de la empresa es un modo ideal para construir esos espacios de realización. Es recomendable identificar, al interior de la familia empresaria, cuáles son aquellos valores que pueden ayudar a que los miembros de la NextGen encuentren ese sentido de propósito y con base en ello definir posibles proyectos de emprendimiento para así dar pasos firmes en pro de la continuidad.

“Esta generación quiere que la anterior esté más abierta a nuevas ideas para el negocio y potencie más el desarrollo de sus habilidades para que puedan contribuir mejor a la empresa.”

Cuando los integrantes de la NextGen son aún pequeños, se puede arrancar algún proyecto de carácter social; pero vinculado con el quehacer de la empresa. Si son chicos en etapa de educación media o media superior, se les pueden asignar retos específicos que estén más relacionados con el quehacer de la organización y sus intereses, de modo que vean cómo pueden aportar todo su talento en pro de nuevos proyectos que favorez-



can la innovación en la empresa familiar.

Uno de los hallazgos que destaca el reporte “Family Enterprise Global Survey on Generational Perspectives” es que esta generación quiere que la anterior esté más abierta a nuevas ideas para el negocio y potencie más el desarrollo de sus habilidades para que puedan contribuir mejor a la empresa. En la medida en que los miembros de la NextGen se ven involucrados de un modo más natural, los resultados serán mejores. ¿Qué mejor que sea a través de ojos frescos la identificación de áreas de oportunidad?

Trabajar en el emprendimiento familiar, como lo define el Instituto de Familias Empresarias del Tec de Monterrey, es trabajar en la capacidad para reinventarse a través de la innovación de sus modelos de negocio y la creación de nuevas empresas o líneas de negocio. Esta competencia incluye los mecanismos y fondos que la familia empresaria construye para promover el emprendimiento transgeneracional y la búsqueda continua de oportunidades alineadas a las megatendencias tecnológicas y la transformación digital. Esto se debe trabajar desde la visión como familia e ir dando pasos firmes para que cada uno de sus miembros encuentre en la empresa un espacio de realización y se convierta en un elemento valioso que aporte a ella.

Las circunstancias actuales demandan un cambio de mentalidad, replantear prioridades y un mayor compromiso con el entorno y la empresa familiar podrá lograrlo si y solo si sus integrantes propician los espacios de diálogo e interacción entre ellos en pro de construir una visión compartida que les permita alinear esfuerzos e intereses de todos.



SOBRE LA AUTORA

Verónica Tena es profesora de Emprendimiento en la Escuela de Negocios del Tecnológico de Monterrey.

POR FERNANDO SANDOVAL

Transiciones exitosas: diálogo y proceso intergeneracional para sostener lo ganado

La visión compartida debe ser construida, dialogada y consensada para la familia y usualmente se hace dentro del consejo de familia.



Una pareja de buenos amigos y empresarios familiares exitosos me dijeron: “Nuestro sueño es poder dejar la empresa en diez años, que siga creciendo el patrimonio y que se quede en manos de la familia. Pero ni siquiera sabemos si a nuestros hijos les interesa”. Yo les pregunté si habían comparado su sueño con ellos. Se miraron y me dijeron: “No exactamente”.

Y es que la transición a diferencia de la sucesión, significa pasar de un estado o forma de ser a otro, es un paso intermedio entre lo anterior y lo posterior. Mientras que la sucesión es la simple sustitución de una persona por otra. Por ello hacer una transición en la familia empresaria implica necesariamente un diálogo entre generaciones y un proceso para “sostener lo ganado” familiar, empresarial y socialmente.

La transición exitosa en su sentido ideal sería mantener el legado y el patrimonio sin perder a la familia. Muchas familias mantienen el patrimonio pero trabajar juntos es un infierno. Muchas otras dejan que el patrimonio se diluya por no generar conflictos entre ellos, pero al final, también se culpan unos a otros por no haberlo sostenido. ¿Cómo hacer entonces una transición exitosa?

Para lograrlo hay que elaborar una visión compartida de futuro de la familia empresaria. No es ni la visión de la empresa, ni la visión de la familia per sé, sino lo que la familia sueña para el futuro y crecimiento de su legado y patrimonio. Es la multiplicación de los sueños de las distintas generaciones. Esta visión debe ser construida, dialogada y consensuada para la familia y usualmente se hace dentro del consejo de familia.

A partir de la visión compartida de futuro, la familia empresaria debe establecer el plan de crecimiento de la siguiente generación. Pero no el que imponga la generación que dirige, sino el que tome en cuenta las expectativas y objetivos de los miembros familiares de la próxima generación y que contribuya a la visión compartida. El plan de desarrollo hay que basarlo en las

competencias (conocimientos, habilidades y actitudes para un desempeño exitoso) que los miembros de la familia empresaria desean desarrollar y no necesariamente deben ser las mismas para todos.

Para elaborar el plan de crecimiento si usted es miembro de la siguiente generación debe preguntarse:

- ¿Cuáles son mis intereses y objetivos?
- ¿Cuáles son las competencias que se requieren para contribuir a la visión compartida de futuro de la familia empresaria?
- ¿Cuáles son mis competencias actuales?
- A partir de la brecha entre lo requerido y lo actual, ¿Cuál debe ser mi plan de crecimiento?

Usualmente se piensa solamente en la siguiente generación, pero ya dijimos que la transición es una cuestión entre generaciones, por lo que también hay que hacer un proyecto de plenitud de la generación *senior*. Este proyecto permite que el conflicto emocional y psicológico, usualmente debido a la pérdida de poder de los antecesores sea manejado adecuadamente. La pregunta guía que debe hacerse es: ¿Cuál será mi nuevo rol en la familia empresaria y en qué proyecto desarrollaré mi plenitud, contribuyendo a la visión compartida de futuro?

Finalmente hay que tener a la mano mecanismos para integrar el conocimiento entre generaciones. ¿Por qué algunos miembros de la siguiente generación desean continuar con la empresa familiar y otros no? La respuesta a este cuestionamiento tiene que ver con prácticas formales e informales que la familia empresaria lleva a cabo con las nuevas generaciones desde que son niños hasta que trabajan y aportan productivamente a la familia empresaria.

Así debe crear puentes de conexión para que el cariño y la identidad que es parte del legado y patrimonio se mantenga vivo. Debe preguntarse:

1. ¿Qué estoy haciendo para que los niños y adolescentes interioricen los valores y vivan la familia empresaria? (Ejemplo: contar historias y anécdotas, dejar que los niños jueguen y se diviertan en la empresa familiar)
2. ¿Cómo facilito que los jóvenes en edad universitaria aprendan a resolver problemas, generen ideas y aumenten su confianza en sí mismos? (Ejemplo: hacer un proyecto emprendedor durante el verano)
3. ¿Cómo promuevo que los adultos jóvenes aprendan el “saber ser y hacer” cómo líderes de la familia empresaria? (Ejemplo: compartir y potenciar la red de contactos de la familia empresaria)

Como conclusión, la transición, a diferencia de la sucesión, es un proceso que requiere diálogo intergeneracional para sostener lo ganado.



SOBRE EL AUTOR

Fernando Sandoval es Director Asociado del Instituto de Familias Empresarias para México y LATAM del Tecnológico de Monterrey.

“A partir de la visión compartida de futuro, la familia empresaria debe establecer el plan de crecimiento de la siguiente generación.”





POR LILIA PATRICIA LÓPEZ

El temperamento y el carácter en la dinámica de la familia empresaria

Los integrantes de la familia empresaria llevan sus personalidades al negocio como un capital axiológico y conductual, aportando las competencias que desarrollan a partir de su temperamento y carácter.

En la familia empresaria, la confluencia de personalidades en tiempos y espacios compartidos, como lo son el hogar y el negocio, da pie a dinámicas de relación entre los miembros del clan que dejan huella en ambas esferas. Este impacto mutuo de la familia y la empresa puede desembocar en la funcionalidad o disfuncionalidad de cualquiera de las dos o de ambas simultáneamente.

La calidad del resultado de esta simbiosis depende en gran medida de la atención consciente de estas dinámicas. En realidad, no se trata de administrar la familia como se hace con la empresa, sino más bien, tomar acción sobre las relaciones familiares con la misma seriedad y urgencia como sucede en el ámbito del negocio.

“Aún cuando el estilo de crianza sea un factor compartido entre todos los miembros, la interpretación y adaptación a los eventos de la historia familiar puede ser muy distinta.”

Las personalidades de los integrantes de una familia tienden a poseer rasgos similares y diversos a la vez, lo cual da pie a diferencias que son generadoras tanto de conflicto como de innovación y productividad.

La personalidad, como respuesta que una persona da a su medio ambiente, se configura a partir de su temperamento y su carácter. El temperamento es la reactividad emocional que tiene un individuo, y es un componente de la personalidad heredado y estable. La habilidad de adaptación, el estado de ánimo, el nivel de actividad y la capacidad de adquirir hábitos, son rasgos que se derivan de la carga genética principalmente.

El temperamento es la plataforma sobre la cual, la in-

teligencia y la voluntad moldean el carácter de la persona. Este consta del desarrollo de cuatro sistemas de hábitos: la aversión o propensión al riesgo, la innovación, la dependencia de la recompensa y la persistencia.

Ahora, el estilo de crianza y la historia familiar son factores que tienen una alta incidencia en la formación del carácter. Con mucha frecuencia, los orígenes de la empresa familiar se encuentran en sucesos que marcan la historia de la dinastía. Un contexto económico, social o ambiental adverso, la pérdida del empleo o del patrimonio y el fallecimiento del sostén de la familia, son motivos comunes por los cuales alguien se lanza a crear un negocio con la finalidad de obtener el sustento para el grupo consanguíneo.

Aún cuando el estilo de crianza sea un factor compartido entre todos los miembros, la interpretación y adaptación a los eventos de la historia familiar puede ser muy distinta, dependiendo del temperamento individual, la edad en la que se viven esos hechos e inclusive, el rol cultural de la persona en el seno familiar. Así, esta asimilación de la vida familiar puede tener un efecto potenciador en algunos miembros, y restrictivo en otros. Para unos, la huella biográfica de la familia los hará arriesgados, innovadores, disciplinados y automotivados, mientras que a otros, les hará precavidos, inconsistentes y dependientes.

Los integrantes de la familia empresaria llevan sus personalidades al negocio como un capital axiológico y conductual, aportando las competencias que desarrollan a partir de su temperamento y carácter. Sin embargo, el impacto de las personalidades no se limita únicamente a la capacidad de desarrollo de competencias propicias para los negocios, sino que también influye en la forma en que los miembros de la familia se relacionan en el ámbito laboral y en el familiar.

La interpretación de la historia que comparten, puede derivar en que los miembros de la familia adquieran nuevos roles, como el tomar el lugar del integrante de



la familia ausente, adquiriendo sus responsabilidades y autoridad, o bien, pretendiendo ser el principal proveedor material y emocional y quien reparte beneficios entre los demás de manera unilateral. También llega a suceder con relativa frecuencia, que un dolor derivado de esa historia, por haber sido reprimido, se manifiesta como una obsesión por el éxito, o como una necesidad compulsiva de demostrar a las generaciones anteriores su capacidad de logro o como la búsqueda incansable del aprecio y validación de los antecesores.

De la misma manera, el temor a volver a pasar por una crisis que ponga a la familia nuevamente en vulnerabilidad, hace crecer la exigencia en la crianza por parte de padres y abuelos, poniendo expectativas en hijos y nietos que no corresponden a los anhelos de estos últimos, creando tensiones generacionales que derivan en una sumisión limitante o en una rebeldía desmedida.

En uno y otro escenario, sufre la familia, por los sentimientos reprimidos, y sufre la empresa por las decisiones pequeñas y grandes que se toman desde esas pasiones. Reconciliarse con la historia del clan, identificar y comprender el estilo de crianza de los predecesores, sanar las heridas familiares y apreciar y cuidar los valores de la sangre, puede ser el mejor regalo que la familia se dé a sí misma y a su empresa.

Al conocer el temperamento familiar, podrán generarse estrategias más finas y conscientes para la formación del carácter de las siguientes generaciones. Esto será un factor que los habilita para crear y mantener una visión compartida, que los lleve a una mayor unidad familiar y resultados empresariales aún más satisfactorios.



SOBRE LA AUTORA

Lilia Patricia López es profesora de la Escuela de Negocios del Tecnológico de Monterrey.



POR DIANA MORENO

Rompiendo estereotipos del pasado

A raíz del cambio masivo que se ha dado en la sociedad, las mujeres comienzan a romper los prejuicios y a estar dispuestas a abrirse camino en la empresa familiar.

El rol de la mujer en la familia empresaria es uno de los temas más fascinantes de estudio, porque el comportamiento de este rol está atado a la evolución de la misma sociedad, la política, la economía y de las peculiaridades culturales en las que se desarrolla cada familia.

Desde hace unos años se le ha dado un reconocimiento más significativo (o más bien, se le ha devuelto) al 8 de marzo, como una fecha en la que se conmemoran los derechos de la mujer. El movimiento de sufragistas en Estados Unidos, que conformó parte de la primera ola del feminismo, ya contemplaba esta fecha como una de sus actividades para exigir el derecho al voto, a la educación, a la propiedad y a la patria potestad de sus hijas e hijos.

Cada corriente que se ha ido desprendiendo del movimiento feminista ha evolucionado de acuerdo con el contexto social de cada región, pero el “Día de la mujer” nos da pie para hacer un ejercicio en el que como comunidad reflexionemos sobre rol femenino en sus distintos entornos. ¿Es una realidad que hemos avanzado en términos de igualdad de género?, ¿por qué a veces sentimos que la sociedad entra en ciclos de progreso y retroceso respecto a este tema?

Fredda Herz y Dennis Jaffe realizaron el estudio “The Life Journey of Wealthy Women” en el que entrevistaron a mujeres de entre 50 y 60 años de edad, quienes obtuvieron su riqueza patrimonial por herencia, por matrimonio o por su rol en la empresa familiar. A menudo la comunidad olvida que en ocasiones la transición de una generación a otra inicia cuando el patrimonio pasa a la mujer que enviuda. En este estudio se observó que las mujeres que heredan ven como su deber principal administrar y mantener esta riqueza y preparar a sus descendientes para recibirla. Las mujeres en este estudio coincidieron en que sus madres les enseñaron que el dinero está conectado con la libertad, el desarrollo personal y con el ser confidentes para servir a su familia y al mundo.

Durante muchos años la mujer se ha caracterizado por tomar decisiones importantes sobre el manejo del dinero, involucrarla en la conversación y pedir su opinión debiera ser la reacción más natural para reconocer y aprovechar esa sabiduría; diluir el prejuicio insistente de integrarla condescendentemente (*mansplaining*) o pensar que debe consultar a su esposo, si está casada. Y ya que entramos en tema de la familia, cuando se es integrante de una empresa familiar en Latinoamérica, en ocasiones podría ser un poco complicado explicarle a un hombre la discriminación por género. Existen estudios sobre la relación del género y la sucesión en la empresa familiar, como “Gender Issues Related to Choosing the Successor in the Family Business”, que muestran que una vez que son reconocidas las habilidades de las mujeres, la percepción de discriminación por género disminuye.

El Instituto de Familias Empresarias del Tecnológico de Monterrey, en conjunto con cinco universidades y una firma internacional de consultoría, se dieron la tarea de analizar las percepciones intergeneracionales de la empresa familiar en 40 países en el *whitepaper* “**Family Enterprise Global Survey on Generational Perspectives**”. Este estudio arrojó que, si bien las similitudes en estas percepciones superan las diferencias, aún existen algunas discrepancias con respecto al país de origen, estado civil y sexo.

Se observó que las nuevas generaciones tienden a incorporar el sentido de pertenencia a la familia empresaria; aspiran a una gama de roles de liderazgo y suelen invertir en su propia preparación mientras esperan la transferencia de conocimientos de la generación superior. Sin embargo, se encontró una discrepancia según el sexo. Las mujeres de todas las generaciones expresaron tener un mayor interés en la familia y del cuidado del medio ambiente que los hombres, pero expresaron menos interés en la empresa familiar en general, aunque esta tendencia varía según el país. Los resultados de este estudio también indicaron que las mujeres se perciben a sí mismas como menos influyentes en las decisiones de



la empresa. Esto señala la necesidad que aún existe de continuar fomentando la participación de las mujeres en puestos ejecutivos *senior*, e impulsar la diversidad en la fuerza laboral.

A pesar de los cambios en la conversación sobre el rol de la mujer, aún vemos desafíos en las empresas familiares respecto a patrones sociales: para los hombres es que ellos asumirán la posición que se espera que asuman; para las mujeres que ellas cuidarán de los niños si inician una familia; si participan en la empresa se les encasillará en puestos de apoyo emocional, mientras que puestos de mayor responsabilidad o de influencia serán ocupados en su mayoría por los hermanos o esposo.

Pero no todo está perdido, el día de hoy la voz femenina en las empresas es más fuerte que nunca y su liderazgo y contribución en las empresas se ha acelerado en los últimos años, tanto en empresas familiares como no familiares. Se observa que un porcentaje considerable, especialmente de la generación millennial, están perfilándose como futuras herederas del patrimonio de la empresa familiar, cuando por generaciones los esquemas más tradicionales les habían dado prioridad a los hermanos varones. La oportunidad de crear riqueza está aumentando para las mujeres, el poder ser herederas y heredar riqueza de manera equitativa, también ha marcado la diferencia y está cambiando la balanza.

Lo anterior se ha detonado debido al cambio masivo que se ha dado en los últimos años de alentar en abrir las oportunidades, y que las mismas mujeres comienzan a romper los prejuicios y a estar dispuestas a abrirse camino en la empresa familiar para aportar a la generación de riqueza del patrimonio familiar.

Aún con los esfuerzos de paridad de género, está claro que continúan los estereotipos del rol de la mujer y los prejuicios hacia sus áreas de dominio y capacidades. Las mujeres en Latinoamérica siguen enfrentando estigmas y expectativas, y sumemos que la generación millennial y centennial adquirieron el reto de unirse a la



fuerza laboral durante una crisis financiera generalizada y una pandemia.

Lo que podemos aportar como sociedad es seguir impulsando su participación, escucharla, aprovechar su talento y fomentar la diversidad. Para las siguientes generaciones es fuente de inspiración tener ese modelo a seguir y contar con una red de mujeres talentosas en las que puedan apoyarse e impulsarse. La representación femenina en roles de decisión es importante.

SOBRE LA AUTORA

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



“El propósito de la familia es el punto de partida para establecer una estrategia de crecimiento.”



POR MARÍA FONSECA

Family office: dónde enfocar las inversiones

La relevancia de los *family offices* se ha equiparado a la de un consejo de administración, que vela por el destino de la empresa, o un consejo familiar, que atiende los temas de familia relacionados con la empresa.

Por siglos, las empresas familiares han demostrado ser sistemas capaces de transformar su entorno a través de la creación de valor, su visión de largo plazo y su legado transgeneracional. Con el crecimiento de la empresa familiar, se vuelve necesario establecer mecanismos que optimicen el patrimonio y sus beneficios a través de los family offices.

En un inicio, un *family office* se conforma con la intención de auxiliar a los propietarios del patrimonio en sus estrategias fiscales y de inversión, así como en aspectos legales y testamentarios; pero a medida que aumenta el número de personas y necesidades, se requieren modelos más sofisticados de gestión. En la última década, la relevancia de los *family offices* se ha equiparado a la de un consejo de administración, que vela por el destino de la empresa, o un consejo familiar, que atiende los temas de familia relacionados con la empresa. Pero ¿qué ha cambiado en tiempos recientes? ¿Dónde invierten su dinero las familias empresarias?

Ante la imposibilidad de predecir el futuro que caracteriza a nuestra era VICA (volátil, incierta, compleja y ambigua), las empresas familiares que se preparan

para el largo plazo saben que en tiempos difíciles deben asegurar sus fortalezas. Habitualmente, esto se traduce en renunciar a la especulación en los mercados financieros, invertir en su capacidad de generar valor, diversificarse y prepararse para cuando sea el momento de aprovechar las oportunidades.

Si bien es cierto que la complejidad de las empresas familiares aumenta de manera natural por la evolución misma de estos sistemas, los diferentes estilos de vida exigen contar con más alternativas para proporcionar los beneficios que se generan de un patrimonio determinado. Una sociedad cada vez más consumista, de más exigencias en formas de vida y con mayor movilidad ha marcado una clara tendencia hacia múltiples y variadas formas de invertir los capitales.

Primero, debemos entender el propósito de la familia empresaria para saber cómo construye su patrimonio. El propósito es el punto de partida para establecer una estrategia de crecimiento. Si la intención es diversificar, por ejemplo, una opción será crear un capital privado que permita adquirir o invertir en una empresa ya en el mercado. Si la idea es promover la innovación para que

“ Las empresas familiares que se preparan para el largo plazo saben que en tiempos difíciles deben asegurar sus fortalezas.”

las nuevas generaciones se sientan atraídas por la empresa familiar, entonces la creación de un capital de riesgo para nuevos emprendimientos o modelos de negocios resulta conveniente.

Los portafolios de inversión que maneja un *family office* pueden ser muy diversos. Su composición dependerá por supuesto del perfil de riesgo de la familia y su riqueza; incluyendo capital privado, fondos patrimoniales, bienes raíces, e incluso artículos de colección. No existe una

definición o regla única para crear un *family office*, sin embargo, los expertos señalan que, para su funcionamiento adecuado, los activos totales de la familia deberán estar por arriba de los 50 millones de dólares (Boletín de Gobierno Corporativo de Deloitte, 2015).

Sin duda, las decisiones de inversión de las familias empresarias tienen un peso significativo en la economía mundial. Las familias de grandes patrimonios jugarán un papel fundamental en abordar los desafíos mundiales que históricamente han estado en la agenda de los gobiernos; así lo cree el 80% de los ejecutivos de las *family offices*, según un estudio mundial de 2019 de UBS & Campden Wealth Research.

Así como para cada familia empresaria existe un manual de ayuda

único e irrepetible, las funciones de un *family office* deberán establecerse tomando en cuenta el entorno, pero sobre todo los valores, principios y sueños que guían a las familias en su toma de decisiones.

Lo más importante es mantenerse preparados para los retos que se presentan continuamente; algunas inversiones sumarán al patrimonio, pero seguramente otras restarán. Es vital el aprendizaje continuo, formal e informal, incorporando flexibilidad en las decisiones y siendo fiel al propósito de la familia empresaria.

SOBRE LA AUTORA

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



POR JUAN ANTONIO MONTERROSA

Una familia empresaria unida emprende ideas exitosas

Cuando el negocio familiar persiste en el mercado, surge una gran interrogante: ¿crecer o no crecer?

Entendemos que consolidar un negocio familiar es todo un reto, hay diversos factores que se necesitan alinear para verlo crecer; deben pasar años de trabajo duro y ciertos acontecimientos familiares y empresariales para alcanzar su madurez, esto permitirá a la familia desarrollarse y migrar a nuevos niveles de gestión e insertarse en otros núcleos empresariales.

El camino que recorre la familia empresaria es muy sinuoso y deberán superar y aprender modelos mentales para escalar poco a poco y llegar a la cima de su éxito como familia y empresa.

Los negocios familiares son la semilla de muchas empresas exitosas

Al inicio, las cabezas de familia llevadas por ciertas circunstancias, como la falta de empleo, el sentido de superación y su iniciativa emprendedora, deciden montar un pequeño negocio, este es el primer paso. Generalmente estos negocios son artesanales, como un taller de mecánica, una pequeña tienda, una farmacia, una carpintería o panadería, etc. Las iniciativas están llenas de amor, pasión y valores porque surgen en la cuna del núcleo familiar, este modelo es una familia simple administrando una empresa simple, y su modelo mental es el

resultado de un fundador líder, tanto de la familia como de la empresa. El fundador toma todas las decisiones porque coincide con la etapa de crecimiento de sus hijos y ellos son solamente espectadores del crecimiento empresarial.

Cuando el negocio familiar persiste en el mercado, surge una gran interrogante: ¿crecer o no crecer? Si avanzan, se convierten en una empresa familiar y le da pie al modelo de los roles simultáneos: familia, empresa y propiedad. De aquí emerge un nuevo modelo mental, el “Equipo familiar”, es decir, una familia compleja por la diversidad de sus miembros, en este punto todos se encuentran trabajando en la empresa y demandan una serie de recursos que no es posible cubrir. La familia le dedica todo el tiempo a la empresa, su modelo mental les indica que unidos trabajarán al servicio de la empresa y no les interesa generar estructuras organizativas propias del desarrollo empresarial. Sin embargo, puede darse un estancamiento empresarial permitiendo que la competencia avance en la conquista del mercado.

Fortaleciendo los lazos familiares

Esto significa que todos trabajarán para un solo fin, definiendo roles, sistemas y procesos. Si perduran en el



tiempo, pueden migrar a ser familias empresarias. En esta etapa las familias empresarias han desarrollado una diversidad de empresas, se han profesionalizado y pueden, desde la familia, ser un modelo de empresa familiar profesional. Generalmente son una familia pequeña administrando una empresa grande o compleja, y en su modelo mental la familia dirige con gran exigencia y una práctica de gestión avanzada. Estos negocios cuentan con un plan estratégico y presupuestos e incorporan gerentes no familiares y pueden elegir diversas estrategias empresariales como implementar un modelo corporativo en donde su principal fortaleza sea institucionalizar un Gobierno de familia formado por un Consejo de familia, una Junta directiva o Consejo de administración y un Equipo de Gerentes corporativos.

Una característica de este modelo es la de una familia compleja en una empresa compleja debido al crecimiento tanto de las empresas como de los grupos familiares, de por lo menos 2 ó 3 generaciones, y su modelo mental como empresa familiar es de una fa-

milia que gobierna y es propietaria y los directores o gestores son empleados. Existe también la familia de inversionistas y en su modelo mental se ha decidido que ninguno de los propietarios trabaje para la empresa familiar y deciden solo administrar un portafolio de empresas, inversiones en la bolsa u otra empresa, pero no la gestionan, es aquí donde cobra relevancia la “family office”.

Claves de las familias emprendedoras que hoy tienen empresas rentables

Hay preguntas clave que permiten tener un diagnóstico familiar y descubrir si el negocio está listo para pasar al siguiente nivel. Responder a estas interrogantes van a garantizar la continuidad como: ¿realmente queremos estar juntos?, ¿crees que la empresa que yo he formado te va a dar lo que quieres como persona?, ¿vas a convivir con tus hermanos dentro de la empresa?, ¿tenemos un sueño compartido como familia? Otro punto es hablar entre padres e hijos bajo la más noble sinceridad para establecer qué tipo de empresa quieren y con qué valores va a crecer.



ALGUNOS FACTORES DE ÉXITO QUE SE HAN IDENTIFICADO EN CASOS DE FAMILIAS EMPRESARIAS:

1. Promover una comunicación abierta y sincera.
2. Les importa la institucionalización o profesionalización de la empresa familiar.
3. Implementan los Gobiernos de familia y consejos de familia para evitar conflictos intergeneracionales.
4. Desarrollan una estrategia que defina cómo se verán en los próximos años, y tener clara una visión clave del lugar que tomarán los hijos cuando sea el momento de la sucesión y si los padres podrán retirarse confiando plenamente en sus hijos el liderazgo de la empresa y de la familia.
5. Hay un ADN empresarial que se hereda.
6. Desde pequeños, a los hijos se les inculcan los valores del trabajo, el respeto y amabilidad hacia los empleados.
7. Saben administrar sus recursos financieros y son prudentes en su accionar diario.
8. La medida familiar es una práctica de ahorrar para obtener algo llamado “capital de riesgo”, y con esto evitar deudas innecesarias.
9. Respetan el apellido, es decir, cuidan el nombre de la familia de cualquier escándalo para no comprometer a los demás.
10. Conviven en familia, no solo se reúnen en eventos sociales.
11. No hacen inversiones ni son co-deudores de amigos o parientes lejanos.
12. Son transparentes al momento de hablar y coherentes en el día a día.
13. Dejan ir a los miembros de la familia que no quieren estar en la empresa, pero dejan la puerta abierta para ofrecerles opciones de integración en otras áreas.



Herramientas estratégicas para facilitar los procesos de continuidad

- Elaborar una estrategia de familia consensuada con todos los miembros de la familia en la empresa.
- Elaborar y aplicar manuales de organización para identificar los roles de los miembros de la familia.
- Contar con un protocolo familiar con las normas, reglamentaciones y sanciones, valorados por todos los miembros de la familia y su compromiso por cumplirlas.
- Contar con un plan de sucesión para definir a la generación que quedará a cargo de la empresa en caso de muerte o enfermedad de los fundadores.
- Formar un Gobierno de familia acorde al tamaño de la familia empresaria.

SOBRE EL AUTOR

Juan Antonio Monterrosa es consultor internacional y Director General del Instituto de la Empresa Familiar Latinoamericana en Chile.



POR VÍCTOR ÁNGELES

La serie “Succession” desde el plano familia-empresa

Dentro del vasto mundo de las series de televisión podemos encontrar algunas tramas interesantes que abordan el tema de la empresa familiar. Tal es el caso de “Succession”, un drama crudo y de humor negro que refleja las ambiciones de una familia que antepone el poder, pero de la cual me gustaría resaltar, a manera de enseñanza, algunos aspectos relevantes como: la importancia de una buena planificación para la sucesión, el involucramiento de las siguientes generaciones y el desarrollo de estas como factores cruciales para la trascendencia de la familia y la empresa.

Este drama de HBO que ganó el Emmy como mejor serie dramática en el 2020, nos narra la historia de la

Familia Roy, dueña de uno de los conglomerados de medios de comunicación más grandes del mundo.

La serie nos presenta como personajes principales a: **Logan Roy:** el patriarca de la Familia Roy, quien es fundador y único director general de Waystar Royco. Un hombre con una personalidad dominante, astuto para los negocios, pero a la vez soberbio.

Kendall Roy: segundo hijo y sucesor natural de Logan en la empresa. Es un joven cuya avaricia suele nublar su razón, al grado de tomar decisiones cuestionables y caer en vicios.

Shiobhan “Shiv” Roy: tercera y única hija de Logan. Es sumamente inteligente, lo que la ha llevado a for-

jarse una propia carrera profesional, pero que sin duda alguna será seducida por la tentadora posición que dejará su padre en la empresa familiar.

Roman Roy: el hijo menor de Logan, quien, a pesar de su nula capacidad, patanería y sarcasmos intermitentes, siempre es considerado para puestos importantes dentro de la compañía.

Connor Roy: es el primogénito de Logan, quien se ha dedicado únicamente a disfrutar del fruto del trabajo del padre y no está considerado para la cadena de sucesión de la empresa familiar.

Estos personajes, desde la primera temporada de la serie nos introducen en un caótico proceso de transición, lleno de rivalidades y desconfianzas entre los miembros familiares.

En primera instancia, podemos observar que en el plano familiar existe nula comunicación entre los miembros de la familia, lo que ha creado relaciones complejas y tensas entre ellos, sobre todo al no tener claridad en los roles que cada uno de ellos juega para las metas en común establecidas para la familia.

Recordemos que resulta fundamental comunicar lo más claro posible las funciones y expectativas que se tienen de cada uno de los miembros de la familia, así como tomar en consideración sus metas personales. La buena comunicación y relación entre los familiares es la soldadura que permite aunar hacia un mismo objetivo los diversos intereses que conforman toda familia empresaria.

Por otra parte, y al adentrarnos un poco más en la trama, nos percatamos de cómo los intereses individuales de los hijos de Logan están siempre por encima de los intereses de la empresa familiar, aún y cuando los propios hijos saben que sus hermanos podrían hacer un mejor trabajo.

Esto señala la importancia de trabajar en la participación e involucramiento de las siguientes generacio-

nes en la empresa familiar, como un factor crucial para la trascendencia, así como lo es también, desarrollarles y brindarles los conocimientos y las herramientas necesarias que puedan guiarlos con los valores y la visión característicos de la familia.

Finalmente, y retomando el tema central de la serie, resulta interesante ver desde un inicio que esta empresa familiar carece de algunos mecanismos de institucionalización y sobre todo de sucesión. Observamos que el fundador ha prometido ceder la dirección general de la empresa a su hijo, sin embargo, y aún habiéndose filtrado la noticia a los medios, él se retracta de la decisión al considerar que este no se encuentra listo para asumir el cargo. Además, la inesperada emergencia de salud que sufre el patriarca complica el proceso de toma de decisiones, creando así incertidumbre entre sus principales stakeholders, el consejo de administración e inclusive la bolsa de valores.

Esta trama nos recuerda la importancia de contar con estos mecanismos que permitan asegurar la estabilidad y continuidad de la empresa ante situaciones inesperadas, críticas y emergencias, así como construir un plan de sucesión que garantice que los próximos líderes se encuentren mejor preparados cuando sea la hora de tomar el control de la empresa.

“Succession” es una serie llena de matices contradictorios y exagerados, pero que sin duda alguna te la recomiendo, y sobre todo analizarla desde el plano familia-empresa.



SOBRE EL AUTOR

Víctor Ángeles es Gerente de Operaciones del Instituto de Familias Empresarias para México y LATAM del Tecnológico de Monterrey.



Tecnológico
de Monterrey

Instituto de Familias
Empresarias

LEGADO
FAMILIA • EMPRESA • COMUNIDAD

© Revista LEGADO

Instituto de Familias Empresarias para México y LATAM (IFEM)

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

