

# NUESTRA EMPRESA FAMILIAR

EDICIÓN No.1 - 2024

La educación  
**es el éxito** del  
legado familiar

**Vocación y pasión**  
en la familia

**El nombre es destino:**  
la reputación  
de la marca



# DIRECTORIO

## Mario Páez González

Rector

## Pablo Odriozola Canales

Presidente del Comité Consultivo

## Carlos Basurto Meza

Vicerrector Vinculación, Efectividad y Servicios Académicos

## Carlos García González

Vicerrector de Educación Superior

## Juan José Martínez Rodríguez

Decano de la Escuela de Negocios

## Jorge Arturo Rivadeneira Ávila

Director del Centro de Empresas Familiares  
Director Editorial

## Gabriel Zambrano Benítez

## Agarzelim Álvarez Milán

## Salvador S. Guajardo

## Mauricio Wapinski

## Guillermo Salazar

## Sergio Armendáriz

## Carlos Cervantes

## Carlos Basurto Meza

## Norma Aguilera

## Blanca Esthela Ugarte García

## Colaboradores editoriales

### DW Design Works

Diseño

### Vicerrectoría de Comunicación y Mercadotecnia

Coordinación general

## Centro de Empresas Familiares

info@empresasfamiliaresudem.com  
+52 81 8653 2494

## Universidad de Monterrey

Av. Ignacio Morones Prieto 4500 Pte.  
San Pedro Garza García, N. L.  
C. P. 66238

UDEM Nuestra Empresa Familiar es una publicación anual de la Universidad de Monterrey con domicilio en Av. Ignacio Morones Prieto 4500 PTE., San Pedro Garza García, N. L., México. Año 2024. Editor Responsable: Arturo Rivadeneira. Las opiniones expresadas en esta publicación no reflejan necesariamente la postura de la UDEM. Queda autorizada la reproducción parcial de los contenidos e imágenes siempre y cuando se cite debidamente la fuente.

# CONTENIDO

**01**

## **MENSAJE DEL EDITOR**

Pág. 06

**02**

## **LIDERAZGO EMPRESARIAL**

### **El arte de presidir una junta familiar**

Por: Sergio Armendáriz

Pág. 08

### **El nombre es destino: la reputación de la marca**

Por: Argazelim Álvarez Milán

Pág. 10

**03**

## **ENTREVISTA**

### **EMWA: un legado de lujo**

Por: Mauricio Wapinski

Pág. 12

**04**

## **EDUCACIÓN Y VALORES**

### **La educación es el éxito del legado familiar**

Por: Carlos Basurto Meza

Pág. 16

### **La empresa familiar: legado, amor y gestión**

Por: Arturo Rivadeneira A.

Pág. 19

### **Vocación y pasión en la familia**

Por: Salvador S. Guajardo

Pág. 22

**05**

## **GOBIERNO Y SUCESIÓN**

### **Profesionalización de las empresas familiares**

Por: Gabriel Zambrano Benítez

Pág. 26

**06**

## **INNOVACIÓN Y CRECIMIENTO**

### **Más mujeres en la empresa: un reto aún por cumplir**

Por: Norma Aguilera

Pág. 32

### **Gen Z: la siguiente generación necesita estar a bordo**

Por: Carlos Cervantes

Pág. 37

### **El sueño compartido: un ejercicio de imaginación en familia**

Por: Guillermo Salazar

Pág. 40

# MENSAJE DEL EDITOR



**Arturo Rivadeneira**  
**Centro de Empresas Familiares**  
 Director



Hablar de empresas familiares es entrar en un campo en el que converge un mundo de elementos de específicas particularidades, esta apreciación holística amerita que la comprensión de un negocio de familia sea detallada y, por tanto, su estudio y análisis también.



Si siguiendo la ruta de la excelencia académica en equilibrio con una formación integral, la Universidad de Monterrey y su Centro de Empresas Familiares tienen el agrado de presentar hoy el primer ejemplar de un compilado de opiniones, artículos propositivos, de consulta y experienciales, que reúne a verdaderos expertos en materia de empresas familiares.

En esta primera edición de la revista el lector podrá ahondar en interesantes temas que rodean la actualidad de los negocios de familia, datos que sin duda alguna persiguen el objetivo de fortalecer tan importante campo empresarial.

Atender las necesidades de la empresa familiar contemporánea es ser conscientes de los diferentes esquemas que dichas necesidades abarcan, si en el pasado su estudio se centraba solamente en lo referido a protección de patrimonio o de aumento del capital para garantizar su sostenibilidad en el tiempo; hoy, el interés también recae en varios conceptos que son tratados con mayor profundidad: la familia y los nuevos modelos de liderazgo.

En cada artículo, el lector no solo tendrá la posibilidad de afianzar su conocimiento en cuanto a terminología y procesos sino que conocerá de cerca el pensamiento de profesionales expertos en este campo. Cada uno de los especialistas que aquí plasmaron sus ideas y su saber, no solo son académicos y empresarios, son personas que un día tuvieron la maravillosa idea de estudiar esta tipología empresarial, iniciar un negocio en compañía de su familia o trabajar por el legado de sus ancestros.

Esta última idea resalta el valor humano y familiar que brilla en cada uno de los textos aquí expuestos. Por esto, para el Centro de Empresas Familiares de la UDEM, esta publicación es el ejemplo perfecto de trabajo en equipo y creación de valor para las empresas familiares.



Espacios que inspiran

# Centro Roberto Garza Sada

Artista: Tadao Ando

Inauguración: 2013

# LIDERAZGO EMPRESARIAL



## EL ARTE DE PRESIDIR UNA JUNTA FAMILIAR



**Por: Sergio Armendariz**

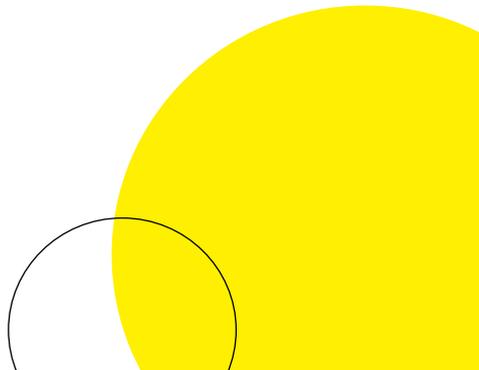
En la mayoría de las organizaciones, y por supuesto en las empresas familiares, se percibe y se puede asegurar que el éxito o el fracaso de las reuniones o juntas, en gran parte se debe a la falta de preparación de quien preside.

Una preparación adecuada, lo primero que requiere es que quien lo haga "esté bien parado", es decir, que cuente con las suficientes "tablas" para enfrentar a su muy diverso, y también en la mayoría de los casos, conflictivo auditorio, consejo, comité, y reuniones operativas y administrativas en general.

Esta primera preparación viene implícita con el cargo. Implícita porque para eso fueron electos o contratados. Pero obviamente, "nadie nacesabiendo".

Así que aquí van una serie de recomendaciones complementarias para un adecuado manejo y desarrollo de Asambleas, Juntas del Consejo de Administración, Consejos Consultivos, etc.

- 01** Revise y analice toda la documentación que se ha enviado previamente a todos los consejeros o participantes. No prepararse bien es una invitación al fracaso.
- 02** Inicie la junta con un breve enunciado de los objetivos del orden del día.
- 03** Entrene sus habilidades para presidir la junta:
  - 3.1** Habilidad para sintetizar propuestas y acuerdos.
  - 3.2** Flexibilidad en el trato por las diferentes personalidades de los participantes.
  - 3.3** Apertura y receptibilidad para escuchar opiniones aún y cuando no las comparta. Esto es súper importante, ya que puede haber tendencia a minimizar o descartar a quienes participan con expresiones y análisis diferentes a quien preside.
- 04** Inicie y termine la junta en tiempo. Es una necesidad practicar la puntualidad:
  - 4.1** Llegue con suficiente tiempo para verificar que todo está preparado.
  - 4.2** Si algunos participantes o expositores no llegan en tiempo, por respeto al tiempo de los presentes, inicie la junta.
  - 4.3** Si por causas de fuerza mayor es necesario iniciar con demora, asegúrese de la toma de nota del tiempo de retraso y la razón.
  - 4.4** No pierda tiempo repitiendo los asuntos tratados para los que llegan tarde, a menos que sea de vital importancia para que tengan la información de una decisión prioritaria. Este tema merece tomarse con mucha seriedad: en nuestra cultura, pareciera que es un "deporte nacional" la impuntualidad... y peor aún, el premiar a los impuntuales esperándoles, repitiéndoles y dándoles atención personalizada.
- 05** Siga el orden del día programado. (Según la convocatoria y notificación del orden en el plan anual de los Consejos y Comités).
- 06** Señale la participación de expositores o directivos. Cuando sea necesaria su participación para responder a inquietudes que no se han resuelto, debe señalar previamente cómo y cuál será su participación.
- 07** Asegúrese que los participantes comprenden bien los alcances de las decisiones tomadas.
- 08** Promueva el uso ordenado de la palabra:
  - 8.1** Dé el uso de la palabra ordenadamente conforme se haya solicitado, llevando registro del orden.
  - 8.2** Gestione para evitar que varios hablen a la vez.
  - 8.3** Mantenga informado al Consejo del tiempo asignado y tiempo restante en cada asunto.
- 09** Busque el sano debate y la confrontación en las decisiones estratégicas que sean difíciles.
  - 9.1** En las decisiones comunes y corrientes, que sean fáciles, busque el consenso.
  - 9.2** Prevenga el debate irrelevante y ocioso. A los participantes, que poco a poco va air identificando, que "preguntan por preguntar", insístales que su participación tenga fundamentos.
- 10** Dada la especial dificultad que presentan las decisiones estratégicas, en particular aquellas que son importantes y significativas, vale la pena dividir su manejo en dos reuniones; una inicial para depurar las alternativas y una reunión posterior para tomar las decisiones definitivas, en caso que así lo deseen los accionistas.



# EL NOMBRE ES DESTINO: LA REPUTACIÓN DE LA MARCA



**Por: Agazzelim Álvarez Milán**

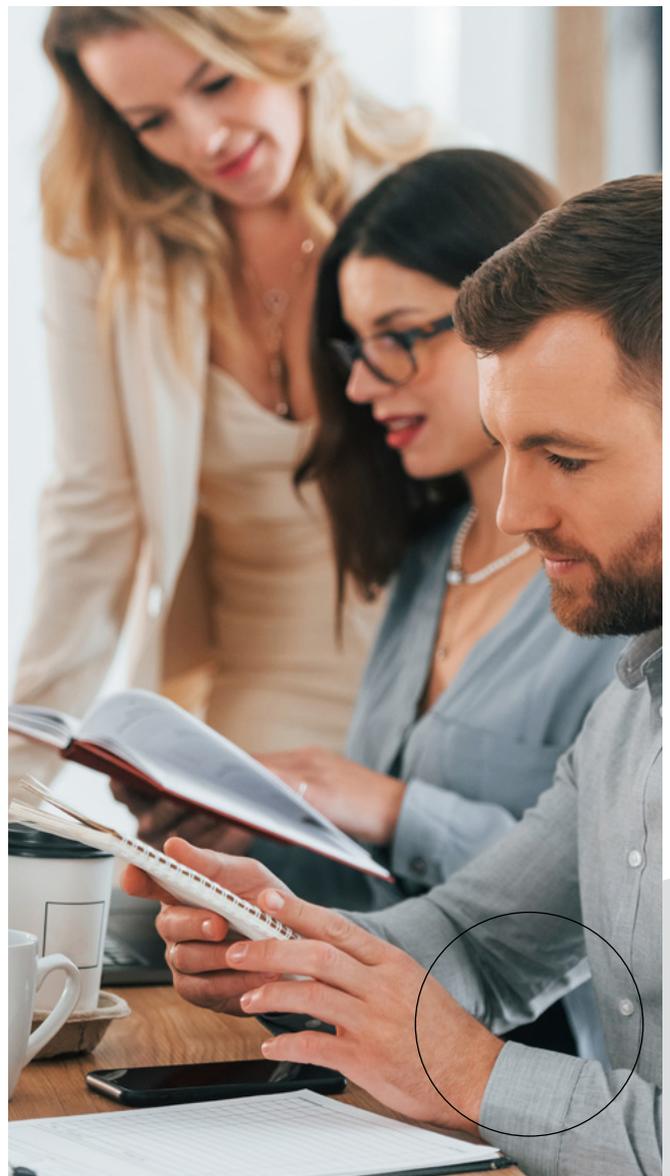
La economía global se mueve gracias al trabajo y esfuerzo de generaciones enteras de empresas familiares en todo el mundo. Su importancia en México es mayor, ya que cerca del 90% de las empresas en el país son empresas familiares (1). Como ejemplos, por todos conocidos, tenemos a Grupo Bimbo, Casa Cuervo, Coppel, Grupo Televisa, Femsa, Grupo Carso, Cemex, Modelo, Grupo Bal, Soriana, Grupo Maseca, Chedraui, Grupo Salinas, Liverpool, entre muchos otros.

Al citar estas empresas, podemos observar que algunas de ellas incluyen el apellido de la familia fundadora en su identidad corporativa, mientras que otras utilizan acrónimos o simplemente nombres creados sin relación alguna con la familia o algún concepto en particular.

*Nomen est omen* (el nombre es destino) afirmaban los romanos, quienes pensaban que el nombre determinaba el destino de quien lo llevaba. Esta sabiduría ancestral se traslada al ámbito empresarial de una manera interesante hoy en día, ya que, hablar del nombre es hablar de marca, imagen y reputación de la organización en el mercado. Y la gestión de estos elementos en el ámbito de las empresas familiares resulta fundamental, en particular en aquellas que incorporan el apellido de la familia en el nombre o marca corporativa.

Estudios previos demuestran que las empresas en las que el nombre de la familia está implicado como marca, generalmente generan la expectativa de que el vínculo entre la organización y la familia sea más explícito ante los ojos del cliente.

Lo cual da a pensar que, si la imagen de la compañía se daña, se esperaría que la imagen de la familia también sufra (2). Como consecuencia de esto, es frecuente encontrar que estas empresas ponen un mayor énfasis en asegurar que sus clientes sean bien atendidos y tengan una imagen favorable de la empresa, así como una percepción positiva de sus productos y sus marcas.



La reputación empresarial se construye con enfoque, trabajo, congruencia y tiempo. Conlleva esfuerzo de todos los integrantes de la compañía, del cual se han de cosechar frutos a través de los años.

Una implicación estratégica para estas empresas es el contar con un “embajador del cliente” en la alta dirección, quien garantice la profesionalización de los procesos comerciales, la construcción y fortalecimiento de una cultura de orientación al cliente (*customer centricity*).

Lo paradójico de todo esto es que la reputación se puede destruir en un instante, generalmente de manera involuntaria, por lo que hay que cuidarla con esmero y dedicación. Diversas investigaciones han demostrado que cuando los clientes identifican una empresa como una empresa familiar, tienden a confiar más en la empresa, y esto resulta una buena plataforma a aprovechar para construir un posicionamiento fuerte en el mercado.

La reciente Encuesta de Empresas Familiares 2021 realizada por *Price Waterhouse Coppers* (3) detalla que, en México solo en una de cada tres empresas familiares (35%) trabajan integrantes de la próxima generación familiar, lo que indica una urgencia porque las nuevas generaciones se involucren en el negocio para favorecer su continuidad. Concientizar a las nuevas generaciones de la importancia de la construcción y gestión de la reputación empresarial es una tarea primordial, más aún si el nombre o apellido está en la marca; ya que, cada integrante de la familia hereda en su nombre o apellido dicha reputación, y con su actuar cotidiano, también la construye (o destruye).

Por otro lado, desde la perspectiva de la teoría de recursos y capacidades (*resource Based View*), mientras que un apellido presente en la marca

corporativa fortalece la imagen de confianza de las familias propietarias, la identidad de marca familiar se considera como un recurso raro, valioso, imperfectamente imitable y no sustituible. Por lo que tiene sentido que las empresas familiares con la característica de tener en su identidad el apellido familiar, aprovechen este recurso para construir ventaja competitiva manteniendo una fuerte orientación al cliente.

## Agarzelim Álvarez Milán

Cuenta con un doctorado en Filosofía (PhD), es catedrática en la Escuela de Negocios de la Universidad de Monterrey e integrante del Sistema Nacional de Investigadores.

Actualmente combina la docencia, con la investigación y la consultoría de negocios.

### Referencias

(1) <https://www.cmfe.org.mx/empresas-familiares-en-mexico/>

(2) Kashmiri, S., & Mahajan, V. (2010). What's in a name? An analysis of the strategic behavior of family firms. *International Journal of Research in Marketing*, 27(3), 271-280.

(3) <https://www.pwc.com/mx/es/family-business.html>



Espacios que inspiran

# ESTOA

Artista: Tatiana Bilbao

Inauguración: 2019

# ENTREVISTA

## EMWA: UN LEGADO DE LUJO



**Por: Mauricio Wapinski**

Mauricio Wapinski, quien hasta hace poco estuvo frente de la dirección de EMWA, joyería y relojería de lujo, es Ingeniero Industrial egresado del Tecnológico de Monterrey, con un MBA por la Escuela de Negocios Wharton de la Universidad de Pensilvania. Su trayectoria profesional comenzó en el área de la consultoría empresarial, esto lo llevó a asesorar importantes empresas como Kir alimentos (hoy Qualtia, perteneciente al grupo Xignux) de la cual llegaría a ser director general. Dicha experiencia, pese a haber sido a tan temprana edad, marcó su vida como profesional y le enseñó a prepararse para retos sorprendentes.

Los proyectos que ha liderado en el transcurso de su carrera y su gran talento, lo han llevado a comprobar de primera mano la importancia de los consultores de empresas familiares, ya que gracias a ellos se previenen crisis, se apagan incendios y se logra crecer incluso en tiempos adversos.

En 1990, Mauricio Wapinski entra al negocio de la familia pese a que este se encontraba operando desde 1949 bajo la dirección de su padre, Emanuel Wapinski, en compañía de sus dos hermanos.

Mauricio Wapinski es un hombre decidido que apostó por un negocio familiar y hoy se siente orgulloso de los triunfos que ha obtenido, los impactos positivos que firmas como EMWA generan el entorno, demuestran la capacidad que tienen las empresas familiares para aprender de las nuevas tendencias de desarrollo empresarial, generar adaptabilidad y prevalecer en el tiempo bajo novedosas habilidades de progreso.

## Nuestra Empresa Familiar: ¿En qué momento de su vida descubre que quiere dedicarse al negocio familiar?

**Mauricio Wapinski:** La oportunidad de crecimiento profesional que me brindó ser parte de una consultora y asesorar a empresas de gran prestigio nacional fue crucial. Más adelante, se dio la oportunidad de ser el director general de una empresa de tres mil personas, y posteriormente, decidí pasar a dirigir un equipo pequeño y familiar, por un deseo innato de seguir creciendo en un negocio propio. No fue fácil; tuve frustraciones, pero también la certeza de que podíamos llegar alto si sabíamos hacer las cosas. Por eso llamé a un consultor que conocía y que sabía hacer muy bien su trabajo, de hecho, actualmente sigue siendo nuestro asesor y ha sido pieza clave para constituirnos como un negocio familiar de éxito.

Sus primeras reuniones para definir la visión y misión como empresa familiar, nos sirvieron para redireccionar nuestros talentos y habilidades. Esto nos llevó a que, a principios de los 90, empezáramos el proceso de institucionalización. Si no hubiera sido por su asesoría, no lo hubiéramos logrado.

## NEF: ¿Quién o quiénes han sido su mayor inspiración?

MW: Parte de la inspiración externa la agradezco a don **Jorge Garza**, quien confió en mí. También estoy muy agradecido con su familia y con el **Enrique Meyer**, quien fue mi mentor y me guió en el mundo del liderazgo trabajando con estructura.

**Mi padre, sin duda, ha sido mi gran inspiración personal.** Su ejemplo fue extraordinario y gracias a él cual heredé una persistencia de trabajo fundamentada en el respeto y la honestidad. Sin estos valores nuestro negocio no sería lo que es hoy, y por lo cual, estoy altamente agradecido.

## NEF: ¿Qué considera que no es negociable en una empresa familiar?

**MW:** Diez años después de haberme involucrado en el negocio familiar, en 2002 mi hermano Jacobo, me propone ser el director general. Ya habíamos pasado de ser un equipo de 10 personas a uno de 80. Teníamos la idea de institucionalizar cada vez más la organización y que el factor humano del negocio se fortaleciera.

Por esto, **nuestro no negociable, es no contar con un proceso de institucionalización y olvidarnos que todos somos parte de un equipo que opera en unidad.**

En nuestro caso, mis hermanos siempre estuvieron al tanto de la operación y eso fue clave. Por otro lado, estar al mando de la dirección y la organización, con el objetivo latente de seguir institucionalizando y creciendo con estructura, fue una dinámica que volvimos constante y eso, hasta hoy, no ha cambiado.

## NEF: A menudo, a los empresarios se les ocurren muchas ideas de negocio antes de encontrar una que funcione. ¿Qué situación ha representado el momento en que usted como empresario se dio cuenta de que tenía una idea de negocio ganadora?

**MW:** Es importante entender que la mayoría de las empresas que componen este giro empresarial del cual formamos parte son de tipo familiar, pero no cuentan con una institucionalización. Eso fue clave, **rompimos el paradigma organizando bien la empresa, involucrando personal de calidad, asignando cargos claves y estructurándonos,** primero, como empresa familiar.

Logramos cambiar el mindset de la familia y luego del personal. Esa fue nuestra idea de negocio ganadora y lo supimos desde el momento en que tomamos la decisión de institucionalizarnos.

También fue importante contar con el apoyo permanente de un asesor externo. Si quieres crecer como empresario familiar debes tenerlo. Este proceso, sin ayuda externa, no hubiera funcionado.

Mis hermanos y yo llevamos 20 años con un Consejo y un equipo de siete consejeros externos.

---

## **NEF:** ¿En qué centra su atención a la hora de asignar los roles en la empresa familiar?

**MW:** Somos privilegiados, contamos con un equipo de 500 personas en la empresa. Los años de lealtad promedio de nuestros colaboradores de primer y segundo nivel del eje organizacional nos demuestran que el beneficio mutuo de crecimiento en este negocio familiar ha sido la principal fuente de éxito. Aquí todos sabemos que esto es un ganar-ganar.

Teniendo en cuenta lo anterior, debo decir que **centramos nuestra atención en fortalecer la experiencia de los colaboradores dejándolos crecer en el negocio premiando su lealtad.** Y respecto a nosotros, como familia, para asignar los roles hemos estipulado asuntos clave como por ejemplo:

En nuestro protocolo familiar se estipula, la obligatoriedad de nuestros hijos de tener un título profesional. Ninguno de ellos, por el simple hecho de ser integrante de este negocio familiar, se gana un lugar en el mismo, primero debe formarse.

Por otro lado, para que sean integrantes del equipo, deben estar disponibles las respectivas vacantes. Con esto, garantizamos justicia frente a nuestros

colaboradores. Hoy hay tres integrantes de la tercera generación en la dirección, y ha sido por mérito. No basta con ser hijo o nieto de nadie. Esto alimenta la lealtad.

Un dato que aquí quiero mencionar es que, en nuestra reunión empresarial anual que es en enero de cada año, celebramos nuestros Premios de Lealtad, de cinco, diez, quince, veinte y treinta años, hoy en día. Y nos reunimos todos, incluidos las once sucursales para honrar la lealtad de nuestros colaboradores. Este momento de unión como equipo, refleja el cariño y entusiasmo con que las personas desempeñan sus labores, invertir en la lealtad es la clave al momento de asignar los roles.

---

## **NEF:** ¿Hay algo que desearía haber hecho de forma diferente como líder de su empresa familiar?

**MW:** Afortunadamente, hemos sabido tomar decisiones importantes a tiempo, como el hecho de contratar a un consejero familiar externo. No cambiaría eso, ni ninguna otra cosa que hayamos hecho. **El negocio creció como lo esperábamos y los errores han sido mínimos.**

---

## **NEF:** Como familia, ¿De qué manera planifican el futuro de la empresa?

**MW:** Hemos llegado al momento en que la tercera generación está operando y vemos que en el corto plazo la dirección estará en sus manos. En ese sentido, por ejemplo, es importante citar aquí la **evolución de nuestro Protocolo Familiar.** En este, hay cuatro aspectos clave que, pese a las diferentes versiones que hemos sacado a lo largo de los años, siguen indelebiles:

**1. El compromiso de profesionalizarse para ser parte.** Estudiar y formarse es un precepto de obligatoriedad para todo el equipo familiar que pretenda ser parte del negocio.

**2. La familia política no debe dedicarse a nuestro negocio para evitar conflictos de interés.**

**3. La empresa no puede comprar nada de un integrante familiar.** es decir, los familiares no pueden ser proveedores del negocio familiar.

Cabe mencionar que nuestro Protocolo, en su tercera versión, cuenta con un total de treinta páginas, y su última modificación fue hace cinco años.

## NEF: ¿Qué hábitos tienen como familia empresaria?

Gracias a nuestra buena relación entre hermanos y sus respectivas cónyuges, se ha derivado una unión familiar fuerte. Nuestros padres nos inspiran y, por fortuna, seguimos teniendo a nuestra madre entre nosotros. Eso lo atesoramos profundamente.

Como hermanos nos une la empatía, la cual sigue arraigada. El respeto por nuestros colaboradores es fundamental, el respeto que se profesa en la empresa es clave, para nosotros los clientes son importantes pero también nuestro equipo. Entonces, nuestro hábito de éxito como empresa familiar ha sido mantener vigentes esa atmósfera de trabajo.

Nos motiva que cada uno ha encontrado un camino de cara a la responsabilidad social. **Somos conscientes de la importancia de ayudar en un México con desigualdades.** Trabajamos por una sociedad más justa y como empresarios lo tenemos claro y nos inspiramos en ello.

Por ejemplo, cuando empezó la pandemia, contratamos un médico 24/7 para que estuviese al pendiente de los posibles casos, dentro de nuestro

equipo. En el camino tuvimos 150 contagios de los cuales quienes necesitaron asistencia clínica la respaldamos en instituciones de salud privadas.

**Nuestro apoyo social, siempre será un hábito que nos inspira como familia.**

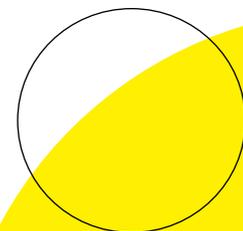
## NEF: ¿Cuál puede ser su mayor consejo para los futuros emprendedores familiares jóvenes?

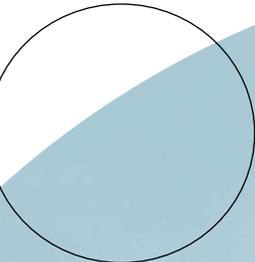
Quiero mencionar dos muy importantes:

1. Preocúpate por institucionalizar antes de comenzar.
2. Hazlo con asesoría externa, no trates de hacerlo solo, no te esperes al primer conflicto familiar para contar con el consejo de un experto.

## NEF: Seguro muchas personas se sentirán inspiradas con sus palabras, ¿hay algo más que quisiera agregar?

Aunque acabo de dejar la dirección y un primo hermano lidera actualmente, **queremos que los hijos de las personas que forman la primera y segunda línea organizacional, puedan escalar a lugares altos en la empresa por su propio mérito.** Esta es una manera de regresar la gentileza y la fe que tuvieron en nuestro negocio desde el comienzo, y sientan que trabajan en un negocio familiar suyo, que sus hijos sientan interés por ser parte de esta familia empresaria. Esta idea nos motiva y nos emociona.





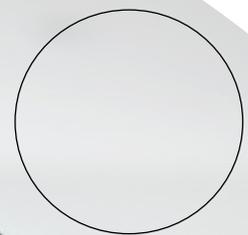
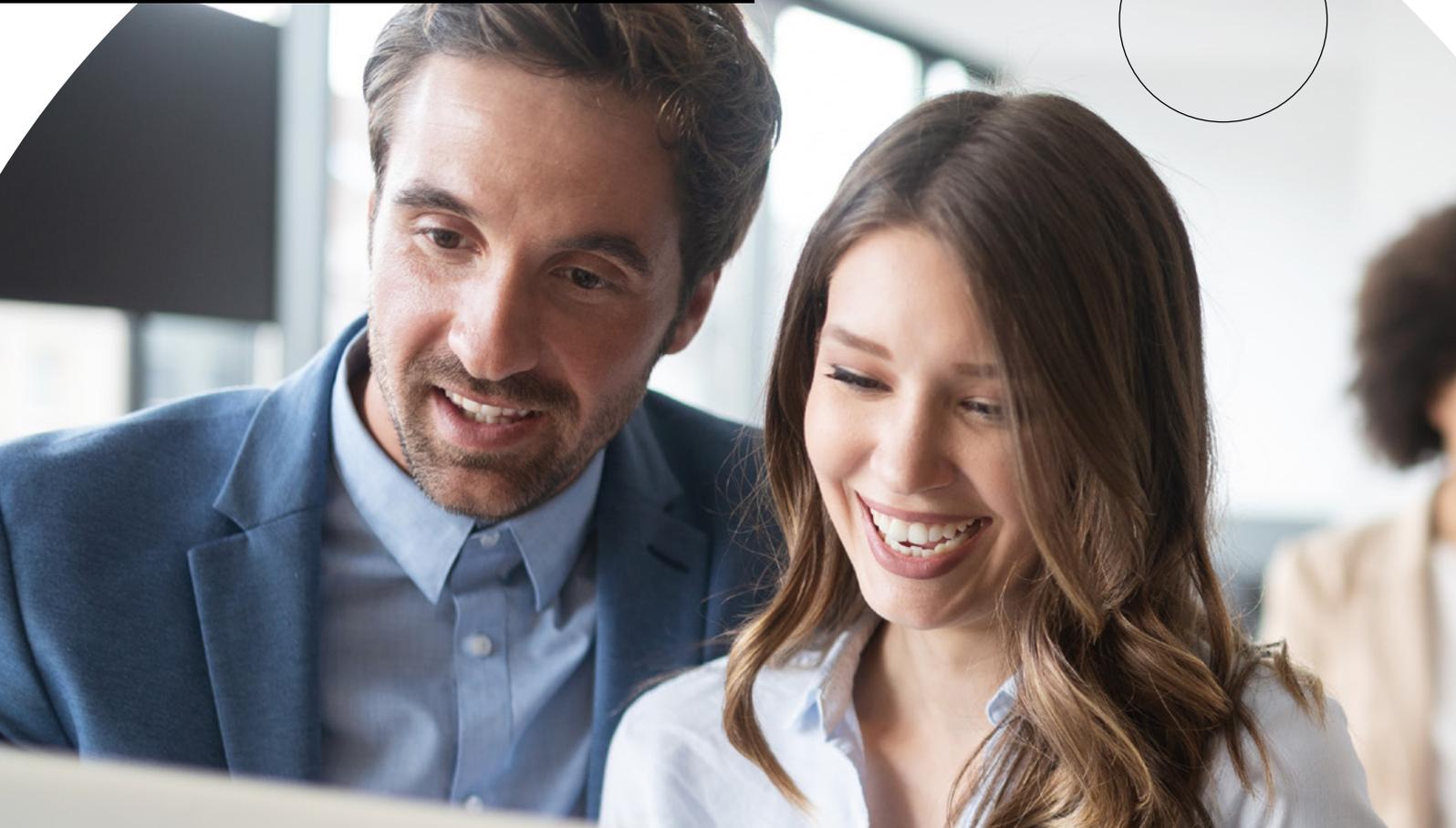
Espacios que inspiran

## Entropía

Artista: Jorge Elizondo

Inauguración: 1996

# EDUCACIÓN Y VALORES



## LA EDUCACIÓN ES EL ÉXITO DEL LEGADO FAMILIAR



**Por: Carlos Basurto Meza**



En las empresas familiares, preparar a las nuevas generaciones va más allá de inculcar amor, valores y sentido de pertenencia. Si bien estos son tanto necesarios como determinantes, a su vez deben ir acompañados por planes de educación concretos acerca de la propiedad familiar, la gestión del negocio y los asuntos relacionados al sistema familiar como tal. Es de suma importancia que la familia empresaria trace objetivos de formación y aprendizaje para no dejar nada al azar. De esta manera, se garantiza en la familia una visión compartida, en la que se unifican los intereses de crecimiento y expansión tomando como fundamento una formación de calidad.

Invertir en educación es una de las decisiones más inteligentes y gratificantes que se pueden hacer en la vida.

Cuando se persigue el éxito, desarrollar y potenciar las destrezas que nos hacen únicos puede llevarnos mucho más lejos de lo que creemos, así sucede en la empresa familiar.

Una de las estrategias que sobresalen en los planes de familias empresarias que han escalado la pirámide del éxito es el fomentar la unión desde los procesos de formación. Unificar la visión de la familia con los procesos de aprendizaje, ofrece la oportunidad de entender las habilidades de todos los integrantes familiares del negocio, respetarlas y potenciarlas por una meta común.



Para que un programa de educación sobre la empresa familiar sea efectivo, se requiere que las generaciones jóvenes que participarán en el tengan una motivación propia para aprender. No importa la edad que tengan, lo esencial es que tanto las familias como los jóvenes se comprometan con el proceso de formación para poder luego aplicar lo aprendido en la realidad. Solo así se logrará el éxito del programa y el desarrollo de la empresa familiar.

La familia empresaria que se atreve a invertir en educación se arriesga a ser exitosa.



## ¿En qué se puede capacitar una empresa familiar?

A grandes rasgos los procesos de formación en la empresa familiar abarcan los siguientes campos:

**01 El sistema familiar:** Los programas académicos de este campo se enfocan en analizar a la familia como el núcleo primordial de la sociedad. Esta es observada desde un panorama holístico en el cual se definen valores, tradiciones, cultura y filosofía de vida de familia que serán reflejados en la empresa. El sistema familiar contribuye al desarrollo de las nuevas generaciones, creando lazos de unión, respeto y valor por la propiedad y el legado. Asimismo, se fomentan estrategias de manejo de conflictos, y además, favorece a que se trabaje unificando intereses por un bien común.

**02 Dirección y gestión de la propiedad:** Aquí, la formación educativa se centra en temas financieros, de mercado, de contexto industrial, habilidades de negociación nacional e internacional, de comunicación asertiva, entre otros. Así, las nuevas generaciones aprenden los fundamentos del manejo de una empresa a profundidad.

**03 La habilidad de liderazgo en la empresa familiar:** En ocasiones se nace con valores innatos de liderazgo, pero es importante desarrollarlos, fomentarlos y pulirlos. En este campo, la formación va dirigida a desarrollar habilidades de comunicación, liderazgo, visión estratégica, creatividad e innovación. La formación para ser un verdadero líder es una tarea constante, es decir, un excelente líder sabe que su compromiso es no dejar de aprender.

# LA EMPRESA FAMILIAR: LEGADO, AMOR Y GESTIÓN



**Por: Arturo Rivadeneira**

En alguna ocasión, ejerciendo mi labor como consultor de empresas familiares, llego a mi oficina un caso muy interesante que merece la pena que analicemos. Cabe aclarar que los nombres serán sustituidos por respeto a aquella familia que, como tantas, han depositado su confianza en mí.

Con motivo de celebrar 35 años de casados, la familia Soler ofreció una cena a sus familiares y amigos más allegados. Sofía y Carlos tenían el gusto no solamente de festejar su unión, sino también la fundación de su empresa de construcción Amaranto S.A.

Sofía, experta en organización de eventos, se encargó de planear el orden del día con especial detalle y, según su itinerario, todo giraría en torno a la celebración del amor y un breve homenaje a la empresa que había sido el sustento familiar todo este tiempo.

El tan esperado día llegó, y con este la dicha y el alboroto familiar. Poco a poco fueron llegando a la recepción amigos y familiares. Todo comenzó según lo planeado por Sofía, sin embargo, no toda la velada transcurriría así. La primera sorpresa la dio Felipe, hijo mayor del matrimonio Soler Herrera. Felipe no había anunciado la existencia de un compromiso formal respecto a la relación que sostenía con su novia Úrsula, de nacionalidad portuguesa, y –en medio de la velada– tomó la decisión de dar la gran noticia y, como si fuera poco, comunicar su deseo de mudarse a vivir al país natal de la joven.

Por otro lado, Constanza, hija del medio, tuvo la iniciativa de comunicar públicamente también, una propuesta a su padre. Durante años la joven arquitecta se había preparado en varias instituciones de prestigio y había acumulado experiencia trabajando para otras compañías, para un día anunciar el deseo de estar en óptimas condiciones de llevar las riendas de la constructora Amaranto y ser la mano derecha de su padre, el fundador. Así las cosas, aquel día de la celebración sería el elegido por ella para tal fin.

Por último, Mateo, el hijo menor, no encontró otro espacio para anunciar su deseo de estudiar música clásica en el conservatorio de la ciudad y, de esta forma, no optar por una carrera a fin con el negocio familiar.

Tres sorpresas en una noche para la pareja Soler Herrera, tres noticias que afectarían las relaciones familiares y el negocio, tres escenarios que nunca fueron previstos por falta de comunicación.



Cuando recibí a Carlos en mi oficina reflejaba un claro estado de ansiedad y, tras escucharlo, entendí su preocupación. Su hijo mayor era su mano derecha y pensaba marcharse. Por otro lado, su percepción un tanto machista le impedía considerar a su hija apta para relevarlo un día dentro de la empresa y nunca la consideró como una opción por más méritos que acumulase la joven; por último, y no menos importante, su hijo menor no tenía el mínimo interés profesional por la empresa, aquella que con tanto esfuerzo se había interesado en construir para que un día todos formasen parte de ella.

Aunque parezca obvio mi primer consejo fue que aceptara la realidad e intentara encontrar la calma. Nada se puede lograr con la cabeza caliente, le dije. Luego le pedí que conversáramos como amigos. Le ofrecí en esa primera conversación, tener la oportunidad de hablar con naturalidad y confianza. En ella pude saber que la familia Soler Herrera no acostumbraba a tener reuniones formales como familia empresaria, todas eran de esparcimiento sin entrar en mayor detalle. Supe también que la confianza entre padres e hijos era prácticamente nula, y que poco sabían unos de los intereses personales de los otros, como sueños, metas y proyectos.

Carlos y Sofía siempre estaban lo suficientemente ocupados para atender asuntos de sus hijos que no fuese suplir las necesidades económicas de los jóvenes. Luego de escucharlo, le pregunté qué acto de amor había hecho por sus hijos (sin ánimo de juzgarle, sino solo para conocer un poco más la atmósfera familiar), enseguida, Carlos me hizo una larga lista de bienes, festejos, detalles materiales, viajes y atenciones similares que había tenido con ellos.

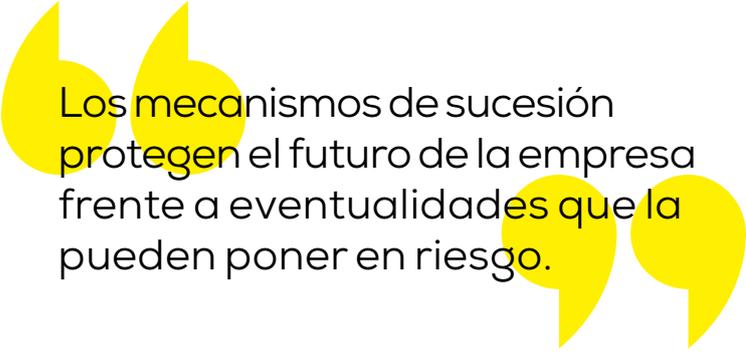
Luego le pregunté, qué acto de amor había tenido con sus hijos en relación con la empresa y se quedó pensativo un rato.



La pregunta claramente iba encaminada a identificar aquellas acciones que los fundadores hubiesen planeado para incentivar el sentido de pertenencia entre sus hijos por el negocio, estrategias que los unieran a la compañía y políticas que los involucrasen como futuros herederos y actuales beneficiarios directos. Pasados un par de minutos, solamente mencionó las festividades de fin de año, el aniversario de la empresa y poco más.

Ante este escenario, le expliqué a Carlos que aunque sus intenciones hayan sido las mejores y estuviesen enmarcadas en intenciones de amor paternal, lamentablemente pensando como empresario familiar no eran suficientes para enfrentar estas tres novedades que ahora le quitaban el sueño.

Enseguida, le mencioné la existencia de un mecanismo de preparación ante el futuro llamado "sucesión", le expliqué que su planeación permitiría que el negocio y la familia protejan el futuro de la empresa ante eventualidades que la pongan en riesgo, sin inconvenientes ni enfrentamientos de por medio, dado que por ejemplo, los casos fortuitos como enfermedades, muerte, discapacidades, podrían ocurrir en cualquier momento.



## Los mecanismos de sucesión protegen el futuro de la empresa frente a eventualidades que la pueden poner en riesgo.

También le platicué sobre las políticas de reinversión, distribución de dividendos, estrategias para fortalecer la relación entre integrantes familiares activos dentro del negocio, la creación de un Código de Honor Familiar, protocolo de familia, planeación familiar, entre otros.

Como era de esperarse, todo esto lo había escuchado en alguna ocasión Carlos, pero nunca lo había puesto en marcha, y para eso, estaba mi figura como consultor. Con mi colaboración, la primera gestión luego de explicarle la definición de los elementos arriba mencionados, era poner cada uno en marcha y encontrar una solución a los tres nuevos escenarios que sorpresivamente llegaban con las noticias de sus hijos y alternativas precautelares para evitar futuras atmósferas similares.

Viendo cada situación como una oportunidad para hacer las cosas bien y no como un problema, procedimos a solucionar las tres situaciones.

En primer lugar en cuanto a Felipe, se instauró dentro del Protocolo Familiar, una política que le permitiese seguir siendo parte de la empresa por medio del teletrabajo, acordando reuniones periódicas en las que tuviese que visitar la empresa. Se creó también un marco normativo que regula la incorporación de nuevos miembros, esto para blindar el patrimonio y la convivencia.

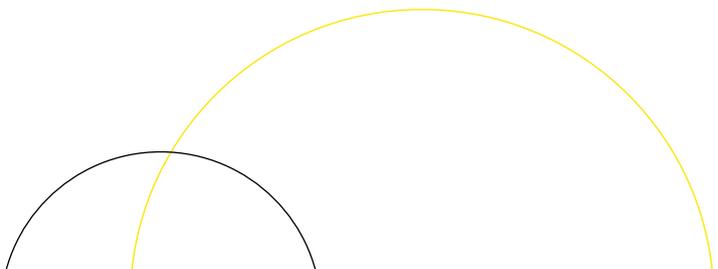
Respecto a Constanza, luego de verificar su intachable hoja de vida, hablamos sobre la importancia de incorporar en las empresas políticas inclusivas en temas de género, también acerca del liderazgo femenino actual en las diferentes industrias y las ventajas de la gestión administrativa femenina en una organización. Bajo su mentoría y apoyado en el Consejo de Administración, Carlos logró tener en cuenta a su hija como futura sucesora.

Por último, ante el caso de Mateo, mi orientación estuvo encaminada a concienciar la visión empresarial y paternal de Carlos, para que fuese consciente de la importancia de respetar los gustos y elecciones de sus hijos.

Aceptar con empatía fue el primer paso, sin embargo, se crearon ítems en el Protocolo, que incentiven el sentido de pertenencia de todos los integrantes de la familia, eventos que motiven la unión familiar, el significado real y la responsabilidad por ser parte de todo un legado, el respeto por los fundadores y, sobre todo, el agradecimiento con el que siempre se debe admirar al negocio. De esta manera, en situaciones como la planteada por Mateo quien escogió como profesión de vida la música (aunque su decisión ya esté tomada), puede seguir siendo parte de la empresa con roles que no le demanden mayor responsabilidad pero que tampoco le excluyan del todo; es decir, no como colaborador pero si como un posible futuro accionista y para aquello si tendrá que formarse.

Así las cosas, los tres escenarios dejaron de ser una preocupación y se convirtieron en tres excelentes oportunidades de evolución y crecimiento para Carlos y su empresa familiar. Con estas medidas de apoyo y orden, los fundadores Soler Herrera, demostraron con un verdadero acto de amor, su compromiso real como padres y empresarios.

**Y tú, ¿Qué acto de amor harías por tu empresa familiar?**



# VOCACIÓN Y PASIÓN EN LA FAMILIA



**Por: Salvador S. Guajardo**

Es común considerar a la primera generación como la fundadora del negocio, la segunda, como la que lo hace crecer y la tercera, quien termina con este. Esta noción no es endémica de México o Latinoamérica, sino que está presente en la mayoría de las culturas del mundo y basta hacer una breve búsqueda en la web para darse cuenta de esto. Además, se puede confirmar con numerosos estudios académicos. G. Muchael Hopf por ejemplo, escribió algo muy parecido a la idea anterior: “Los tiempos difíciles forjan hombres fuertes, los hombres fuertes crean tiempos buenos, los tiempos buenos crean hombres débiles, los hombres débiles propician tiempos difíciles”.

De esta forma, no es extraño encontrarnos con que lo que busca la disciplina en la administración de empresas familiares es justamente encontrar la manera para hacer que la empresa subsista más tiempo, enfocándose en áreas como la sucesión, el establecimiento de normas para evitar los conflictos entre integrantes familiares, la operación de órganos de gobierno que garanticen la correcta aplicación de las normas establecidas y la formación adecuada que deban recibir los mismos.

Al observar numerosos casos de empresas familiares con diferentes grados de éxito y longevidad, es posible encontrar diferentes patrones que se relacionan a su desempeño. En esencia, uno de los patrones que más destaca y de los que no siempre se habla, está relacionado a la pasión y la vocación que cada generación demuestra para con su empresa familiar.

Antes de continuar, bien valdría la pena definir ambos términos. La vocación se describe como “la inclinación o interés” que una persona siente en su interior para dedicarse a una determinada forma de vida o un determinado trabajo. En cuanto al segundo término, nos encontramos que el vocablo de pasión cuenta con diferentes significados, pero en este texto lo entenderemos como: “apetito de algo o afición vehemente a ello”.

La primera generación fundadora de una empresa es la que normalmente más pasión y vocación tiene por el ejercicio empresarial y por dedicarse a una actividad en particular. Después de todo, es justamente la sumatoria de pasión y vocación la que da como resultado final la creación de una empresa. Conforme pasa la empresa a una segunda o tercera generación, es más probable que estos dos ingredientes desaparezcan en la familia empresaria de manera paulatina. Se erosionan así todas las demás fortalezas de la empresa familiar, en particular la de atender las necesidades y dolencias de sus clientes, y que la diferenciaban de la competencia.

Entre los múltiples factores que hacen que lo anterior suceda, está el hecho de que al existir un cierto grado de éxito financiero en el negocio, los integrantes familiares comienzan a perder interés por seguirse superando y prefieren la opción más cómoda: la de disfrutar de los frutos de esfuerzos y aciertos pasados. De esta manera, el éxito empresarial y financiero, pasa de ser algo que se gana por mérito propio a algo que se exige como un derecho de cuna.

Con el éxito financiero en el negocio, los integrantes de la familia pueden perder el interés por superarse y solo disfrutar los frutos de quienes se esforzaron en el pasado. Entonces el éxito, en lugar de ganarse por mérito propio, se vuelve algo que se exige como derecho de cuna.

Una vez esta idea se enraiza en un número suficiente de integrantes familiares, se empieza a observar un notorio distanciamiento entre el subsistema de la familia con el de la empresa. Sin el compromiso completo de la primera sobre la segunda, es difícil poder perdurar ante un entorno competitivo de negocios. En conclusión, lo mejor que se puede hacer es encontrar la forma para que prevalezcan el mayor tiempo posible aquellas fortalezas que fueron sembradas por el fundador en un principio.



Lo mejor que se puede hacer es lograr que las ideas sembradas por los fundadores prevalezcan el mayor tiempo posible como fortalezas de la empresa familiar.

Estos hechos se pueden ilustrar en las historias de múltiples empresas familiares. Claro ejemplo de esto, es la historia de la casa de moda italiana, Gucci.

Dicha empresa fue en su momento de tipo familiar y su interesante historia se ha difundido actualmente gracias al alcance que tuvo la película basada en el legado de este núcleo filial, la cual tuvo una amplia distribución a nivel mundial.

En el largometraje "La casa Gucci" del director Riddley Scott, se ilustra perfectamente como la vocación y la pasión por la industria de la moda estaban centradas en la segunda generación, y más específicamente, en la persona de Aldo Gucci, interpretado por Al Pacino, y en segundo término en su hermano Rodolfo. La tercera generación encabezada por los primogénitos de Aldo y Rodolfo carecían del talento, vocación y pasión por seguir operando adecuadamente en la empresa familiar, teniendo uno de ellos como único propósito principal: aumentar las utilidades y explotar la fama y éxito anteriores.

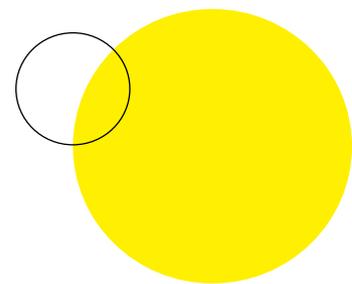
Es por ello, que el mensaje que quiero transmitir en este artículo es simple: los actuales líderes de las empresas familiares tienen el reto y la responsabilidad de asegurarse de pasar no solamente un legado económico, sino además,

trasmitir esa pasión y vocación por el negocio familiar y quizá sea esa la encomienda más ardua que tienen en sus manos.

Una frase popular que leí hace años menciona que "El secreto de la felicidad es encontrar algo superior a ti y dedicarle la vida a ello". Aquellos que han elegido la vocación de ser empresarios, saben que por lo general esto implica un estilo de vida exigente colmado por mucho sacrificio, esfuerzo y dedicación, que a su vez brinda autonomía y libertad, permitiendo así aprender y crecer profesionalmente y sobre todo, sumando un significado más a la vida, una razón de ser.

En resumen, los líderes de las familias empresarias tienen entonces esta labor de delegar a las siguientes generaciones una vocación de continuidad que les enseñe como operar debidamente en la empresa. Esto tiene el propósito de conservar y fortalecer las ventajas competitivas así como transmitir la manera en que se viven la pasión y el esfuerzo duro por la empresa.

Asegurando que el *mindset* de la generación menor sea que el legado familiar representa una gran responsabilidad que requiere tener claro que ese legado heredado es uno de los propósitos principales de su vida.





Espacios que inspiran

## Rectoría

Artista: Bernardo Hinojosa

Inauguración: 2004

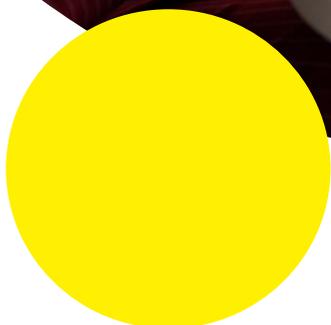
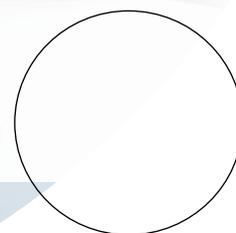
# GOBIERNO Y SUCESIÓN



## PROFESIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR



**Por: Gabriel Zambrano Benítez**



Cada familia empresaria es única y cada empresa familiar es irreplicable pero también siempre es posible resaltar algunas constantes, y para poder preservar el legado familiar, debemos educar y profesionalizar a la propia familia. En este artículo, les quiero compartir cuál fue nuestra experiencia.

En un congreso en Estados Unidos, conocí a un consultor de empresas familiares que me habló sobre el Protocolo Familiar y las prácticas que llevaban

otras familias empresarias. Lo que escuché me llenó de emoción, por eso al volver a casa me reuní con mis hermanos y mi padre para preparar el camino hacia la profesionalización de la empresa familiar y planear la transición. A mi padre le costó un poco pero, con la asesoría de un par de consultores, finalmente accedió. Y así empezamos la aventura.

---

## CONOCER Y RESPETAR LOS ROLES: LA CLAVE DEL PROTOCOLO FAMILIAR

A lo largo de más de 60 años de trayectoria, nuestra familia ha experimentado un proceso de evolución en temas de negocio y en paralelo hemos impulsado una transformación en la dinámica familiar. Nos hemos educado en torno a los retos y complejidades que enfrentan las empresas familiares multigeneracionales, asegurándonos de que cada miembro de la familia conozca y respete el rol que le corresponde de acuerdo al modelo de John A. Davis.

Este modelo propone tres círculos que son los pilares de la empresa familiar: familia, empresa y propiedad. Esto nos ayuda a comprender las relaciones y características del grupo empresarial, familiar y accionarial, y cómo estos grupos interactúan para influir en el desempeño de la empresa y la familia. También sirve para calmar las tensiones en el sistema empresarial familiar, ya que reconoce que existen varios grupos (cada uno con sus propios intereses) y que todos deben ser respetados, respondidos e integrados, por ello es importante empatizar. Las necesidades de cada círculo o grupo,

son diferentes, evolucionan y cambian. Las familias no solo necesitamos abordar los desafíos actuales de los tres círculos, sino también prepararnos para los desafíos futuros, pues el éxito a largo plazo de los sistemas de la empresa familiar depende del funcionamiento y el apoyo mutuo de cada uno de estos grupos.

Tomando lo anterior como base, el 15 de septiembre de 1998, firmamos nuestro Protocolo Familiar. La firma de este documento implicó capacitarnos en temas de empresa y de familia, involucrarnos en la redacción de los acuerdos, tomar decisiones por consenso y, lo más importante, respetarlas. En este sentido, me gustaría resaltar el compromiso e involucramiento positivo de los cónyuges de la familia, el cual, fue un aspecto determinante que contribuyó no solo a que el proyecto familiar-empresarial avanzara, sino también a que este se fuera transmitiendo a las siguientes generaciones en aspectos como unidad familiar, compromiso con el proyecto de familia empresaria, nuestros valores y el espíritu emprendedor.



## Al desarrollar nuestro Protocolo Familiar, descubrimos que es importante:



Capacitar a los integrantes de la familia



Desarrollarlo nosotros mismos e involucrarnos



Involucrar a todos a los firmantes de la primera y segunda generación



Tomar las decisiones por consenso y respetarlas

El protocolo nos ha ayudado a mantener la unidad y el compromiso, a tener las reglas claras para el funcionamiento de la empresa familiar alineando los intereses de la familia, accionistas y la empresa.

# RUMBO A LA PROFESIONALIZACIÓN

La profesionalización de los órganos de gobierno sucedió al mismo tiempo en la empresa y la familia. Durante los años 90 nuestra empresa se gobernaba de manera informal. La forma de operar consistía en sostener reuniones mensuales en las que nos reuníamos los cuatro hijos que trabajábamos en la empresa con nuestro padre.

En 1999, dimos un paso muy importante rumbo a la profesionalización e institucionalización de la empresa familiar. Ya que, el Consejo de Administración de Grupo Proeza sesionó por primera vez con la participación de consejeros externos a la familia, así como con la presencia de algunas hermanas como consejeras.

Para el año 2000, pusimos en marcha el Consejo de Familia, máximo órgano de gobierno del Protocolo Familiar. Este órgano es quien representa a la Asamblea Familiar y está integrado por un representante de cada rama familiar y mi madre como presidenta vitalicia. Las principales responsabilidades del Consejo de familia son promover la unión, los valores familiares y el Protocolo Familiar. En este mismo año, organizamos nuestro primer foro y retiro familiar, en donde toda la familia se reunió.

Entre 2010 y 2011 establecimos la Oficina de la Familia cuyo objetivo es principalmente ser el enlace entre la Empresa y la Familia al otorgar un conjunto de servicios relacionados con nuestra empresa a Familiares y Accionistas.

En el retiro familiar de 2013 hicimos una dinámica que involucró a toda la familia y en la que desarrollamos nuestra Misión Familiar:

Vivir nuestros valores conservando la unidad familiar, promoviendo el sentido de pertenencia y formando líderes comprometidos con la sociedad.

En este sentido, uno de los principales valores familiares es el "Compromiso con la Sociedad". Por lo anterior, el 30 de octubre del 2014, decidimos invertir parte de nuestro patrimonio familiar en la creación de la Fundación Zaber, buscando dejar huella en la comunidad y en nuestro país, a través de la educación al otorgar becas de educación superior a jóvenes íntegros con alto desempeño académico, para impulsar el fortalecimiento de México.

**Fundación ZABER**

Es el reflejo de nuestro compromiso con la sociedad a través del impulso a la educación superior. A la fecha, hemos entregado 79 becas del 100%, de las cuáles 39 fueron para jóvenes que decidieron estudiar en la UDEM. Más informes en: [www.fundacionzaber.org](http://www.fundacionzaber.org)

# NUESTROS VALORES

En 2019 actualizamos nuestra Visión Familiar, para la cual también definimos ciertos KPI's para dar seguimiento: "Unidos, y de la mano de Dios, vivimos y transmitimos los valores familiares, participamos como accionistas responsables y contribuimos por un mundo mejor".

Los valores familiares son nuestra mayor riqueza, representan el legado construido por nuestros padres. Son el cimiento sobre el cual se construyó el sueño familiar y empresarial.

Los valores originalmente definidos por la primera y segunda generación eran 18. Estos buscaban facilitar el aprendizaje y enfoque de la vivencia de los mismos. En 2019, guiados por el Comité de Formación del Consejo de Familia, hicimos un ejercicio de consolidación y, a través de una votación en la Asamblea Familiar, se definieron seis valores familiares:

**01**

Armonía y Unidad

**02**

Integridad

**03**

Humildad

**04**

Compromiso (con uno mismo, con la familia, con la sociedad)

**05**

Espíritu de Logro

**06**

Sentido Católico (fe y espiritualidad)



# FAMILIA Y EMPRESA, AMBAS SON IMPORTANTES

En 2019, trabajamos en un importante proyecto titulado "Auditoría de la Continuidad", en el cual hicimos una revisión integral de nuestro modelo de empresa familiar y definimos una versión renovada del Protocolo Familiar dando un importante paso al separar los temas de accionistas y familia:

- A)** Escribimos un Acuerdo de Accionistas (Acuerdo Legal)
- B)** Reestructuramos el Protocolo Familiar (Acuerdo Moral)

Finalmente, en octubre del 2020 vivimos un proceso de evolución importante con la creación de Ene, del griego "nueve". Ennea simboliza las nueve ramas familiares y constituyen nuestro *Family Office* formal, con el objetivo de separar formalmente los servicios a la familia del Grupo Empresarial.

Sin duda, la clave del éxito en este camino hacia la profesionalización ha sido que siendo una empresa familiar, no nos enfocamos únicamente en el ámbito empresarial si no que consideramos también la profesionalización de la familia y la propiedad.

Hoy seguimos enfrentado nuevos retos propios de una familia empresaria multigeneracional, multinegocio y multipaís. Pero también seguimos unidos en una sola dirección, pues buscamos identificar oportunidades y desarrollar un plan integral de continuidad y transición generacional, a fin de prepararnos para funcionar como "Consortio de primos" donde los miembros de la segunda y tercera generación colaboramos activamente en la operación, el gobierno y la propiedad del negocio.

Resumo los aprendizajes de este escrito, compartiendo un mensaje que hace tiempo leí de Henry Ford:

Llegar juntos es el principio.  
Mantenerse juntos es el progreso.  
Trabajar juntos es el éxito.





Espacios que inspiran

# El Hombre

Artista: Rufino Tamayo

Inauguración: 1999



# INNOVACIÓN Y CRECIMIENTO



## MÁS MUJERES EN LA EMPRESA: UN RETO AÚN POR CUMPLIR



**Por: Norma Aguilera**

¿Dónde están las empresas realmente en temas de equidad de género? ¿Te has preguntado cuál es el porcentaje en la brecha de oportunidades en temas de equidad de género en las empresas?

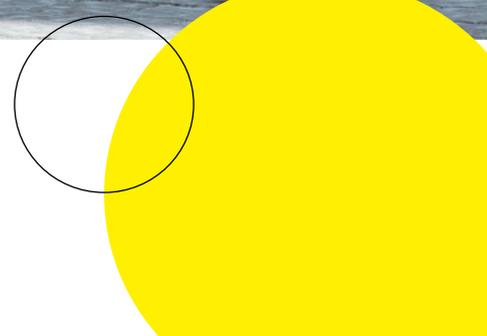
Nos hemos dado a la tarea de investigar y actualmente la realidad es triste. Las mujeres tienen menores oportunidades que los hombres en los ejes más relevantes de la vida cotidiana. a nivel global la brecha entre género es del 32%, es decir, las mujeres tienen el solo 68% de las oportunidades que tienen los hombres en cuatro ejes relevantes: política, educación, salud y economía. Esto, es el dato más cercano que obtuvimos en la última Conferencia del Foro Económico Mundial, y son datos sacados del Reporte General expedido en el 2021.

Otro dato importante muestra cómo no hemos avanzado de manera significativa en materia de género en los últimos años y, aunque muchos pueden decir que sí se ha logrado dicho avance - porque hoy en día existen mujeres dirigiendo grandes corporaciones internacionales importantes - las cifras siguen siendo realmente bajas respecto a los hombres. En los últimos 15 años, por ejemplo, en países asiáticos, en Latinoamérica y el Caribe o en el este de Europa, la participación de la mujer ha crecido mínimamente en los importantes puestos de liderazgo.

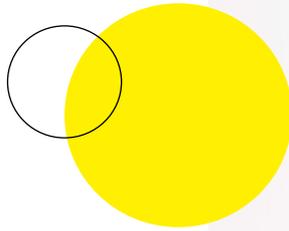
En nuestro país, la brecha más importante es en el ámbito empresarial, porque la participación económica de México como país ha sido lenta. Sin embargo, en cuando a niveles educativos y salud las cifras son casi iguales. Respecto a la participación de las mujeres en la política, la cifra ha aumentado, pero gracias a la Ley General para Igualdad entre hombres y mujeres, la cual ayuda a la equidad y se ve reflejada en la participación de mujeres en el Senado y el gobierno en general.

Pese a lo anterior, la brecha sigue siendo notoria y las cifras lo demuestran: un hombre tiene 3.5 veces más probabilidades de estar en un puesto de liderazgo que una mujer. Solo el 8% de los asientos en Consejo de Administración los ocupan mujeres, solo el 14% de las empresas tienen mujeres a nivel directivo, y nada más un 9% de las empresas familiares están dirigidas por una mujer. Así se demuestra una vez más que hombres y mujeres igualmente capacitados, con un mismo nivel de educación superior, no escalan a la par en las organizaciones.

La brecha de género se incrementa con los ascensos, en los que, por ejemplo, la diferencia salarial entre hombre y mujeres es del -8% por nivel. Es decir, para las mujeres en México es dos veces más probable "pegarle al gordo" de la lotería nacional, que lograr llegar a los puestos más altos de las organizaciones.



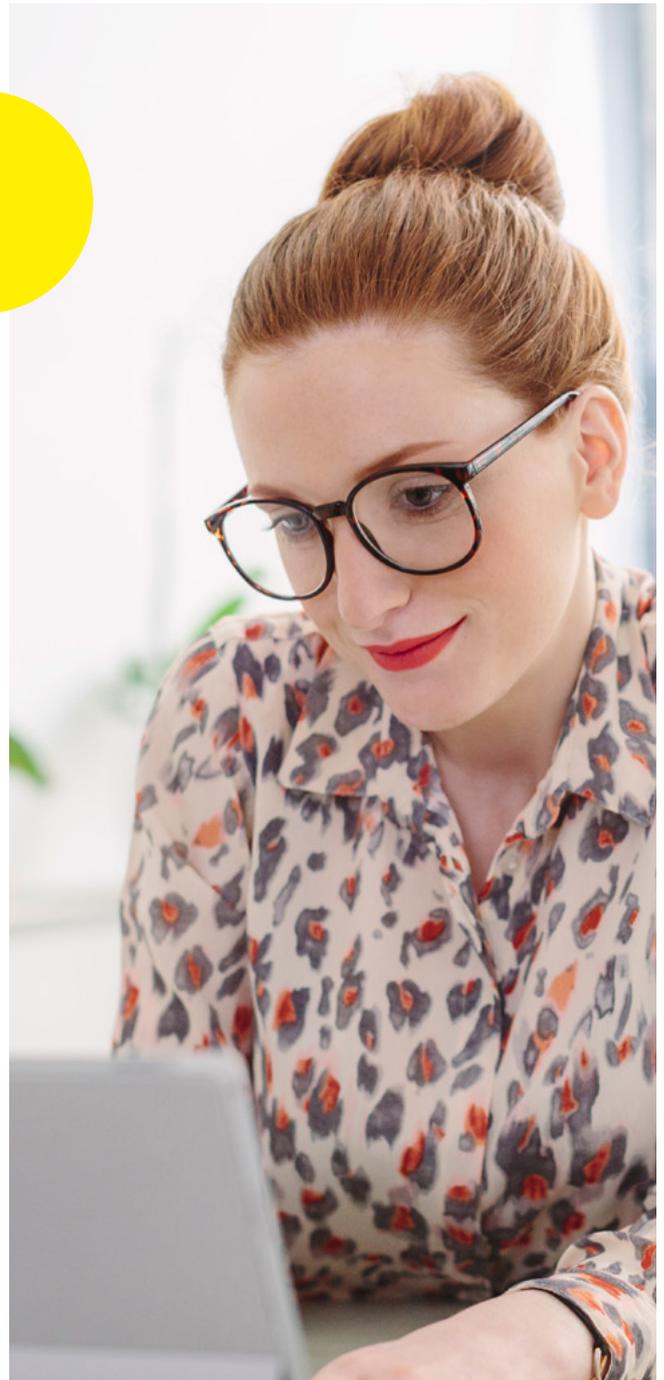
# ¿POR QUÉ EXISTE LA BRECHA DE GÉNERO?



La brecha de género a nivel mundial sigue siendo importante, de acuerdo a una encuesta mundial de evaluación que se hizo entre distintos países, con preguntas específicas, entre las cuales se formularon las siguientes: ¿Cuándo hay trabajos escasos los hombres deberían tener mayor derecho a un trabajo que una mujer? En Suecia, por ejemplo, solo el 2% de los encuestados respondió que sí, por tanto el 98% de las personas encuestadas estuvo en desacuerdo, pues no consideran que los hombres tengan mayor derecho al trabajo que una mujer en épocas de escasa oportunidad de empleabilidad dado que las oportunidades deberían ser las mismas. En Estados Unidos, el 6% contestó que no; en Argentina el 14% también contestó que no y en países como Brasil, México, Perú y Chile la cifra osciló entre el 16% y el 18% en desacuerdo con esta pregunta. Lo cual nos pone en la tarea de reflexionar.

Otro aspecto importante, es el acceso a la educación superior, para esto se preguntó si la educación universitaria es más importante para un hombre que para una mujer, en Suecia el 3% contestó que no; en Estados Unidos, estuvo en desacuerdo el 7%; en Brasil, el 9% tampoco estuvo de acuerdo; en Perú, el 14% afirmó no estar de acuerdo. Sin embargo, entre Argentina, Chile y México la cifra osciló del 16% al 21%.

Ante la suposición que indica que, es casi seguro que si una mujer gana más dinero que su esposo, esto desencadene un problema, en Suecia solo el 11% estuvo de acuerdo con esa idea, pero la cifra aumentó en países de América latina.



Los resultados más alarmantes los arrojó Brasil con un 34% y México con un 43% de probabilidad a estar seguros de que si una mujer gana más que su pareja esto generará un conflicto.

A pesar de los sesgos, las mujeres suelen tener menor nivel de rotación que los hombres: “las mujeres tienen un mayor sentido de lealtad a la compañía y suelen rotar menos que los hombres”, afirmó el director ejecutivo de recursos humanos de una empresa mexicana en el sector del consumo.

McKinsey Company, Women Matter MX 2018 realizó una encuesta también en la que se concluyó un análisis de 366 compañías a nivel global, el cual reveló que existe una conexión estadística significativa entre la diversidad y el desempeño financiero. Las empresas en el primer cuartil de diversidad de género (las de menor brecha de género) tienden a tener mayor probabilidad de mejor desempeño financiero, por tanto, las empresas con mayor diversidad son las más exitosas.

Por ejemplo, el retorno sobre el capital (ROE) es 47% más alto en empresas en las que intervienen mujeres en su comité ejecutivo. El valor económico agregado (EVA) es 28% mayor en estas, respecto a empresas sin mujeres en su comité ejecutivo y el Margen (EBIT) es un 55% mayor en las organizaciones que cuentan con mujeres a la cabeza de las organizaciones, frente a aquellas que tienen solamente hombres en dichos cargos de gobierno.

Aún hay mucho trabajo por hacer, no es un tema de falta de ambición sino de oportunidades: 9 de cada 10 hombres quisieran convertirse en ejecutivos de alto nivel, sin embargo, 3 de cada 10 mujeres creen que van a llegar a lograrlo.

El retorno sobre el capital, el valor económico agregado y el margen son mayores en las empresas encabezadas por mujeres o con mujeres en su comité ejecutivo.



Se ha demostrado que la diversidad atrae mejor talento. En México, nacen el mismo número de niñas y niños, por tanto, las oportunidades deberían ser las mismas. Cuando se contrata por capacidad y no por género, el enfoque de reclutamiento y selección atrae mayor talento y 2 de cada 3 candidatos buscan empresas que tengan equidad de género. Los millennials por ejemplo, según un estudio de Deloitte.

Las mujeres representamos el 80% de la decisión final de compra, involucrarnos en el gobierno de las organizaciones es clave para conocer de cerca al cliente.

Las empresas con equidad de género llegan a generar hasta el 41% mayores ingresos, según Clear Company.

## ¿Qué debemos hacer como líderes empresariales para fomentar la equidad de género?

**01 Contar todos con la oportunidad de crecimiento por igual:** que los peldaños para subir no sean tan complejos para las mujeres.

**02 Que el desarrollo de liderazgo de la mujer sea equitativo,** que la infraestructura organizacional sea por igual, esto quiere decir, entre otras cosas, horarios de trabajo flexibles, licencias extendidas, programas de transición, entre otras.

**03 Transparencia y seguimiento de indicadores,** esto quiere decir que factores como los KPI's estén claramente establecidos.

**04 Formación en los puestos de trabajo.**

**05 No discriminación en el reclutamiento y la evaluación de desempeño laboral:** las mujeres NO necesitamos tabuladores especiales para mujeres, necesitamos un tabulador por nivel sin distinción de género que marque las diferencias de un nivel a otro.

En conclusión, como líderes de empresas familiares debemos empujar este cambio desde nuestras familias, abrir canales de comunicación para entender cómo se puede mejorar, escuchar y tomar acción. Debemos permitir a las hijas formarse para participar en los Consejos de Administración y familiares así como establecer procesos de sucesión por capacidades y vocación. Además, debemos tomar en cuenta a todos los integrantes de la familia para la preparación continua y actualización a través de diplomados, maestrías, cursos y definir mecanismos para la inclusión de mujeres en la empresa familiar.

Como mujeres de empresas familiares debemos desear iniciar este cambio desde nuestras familias con preparación adecuada, formación financiera y técnica, así como participación en las asociaciones del ramo. Hay que aceptar invitaciones a mesas de consejos y no descalificarse así como generar una red de soporte y tener claras las prioridades.



# GEN Z: LA SIGUIENTE GENERACIÓN NECESITA ESTAR A BORDO



**Por: Carlos Cervantes**

Las empresas familiares buscan la continuidad de la organización a través de la unión y el compromiso de los miembros de la familia propietaria. Por tal motivo, es inminente la incorporación de nuevas generaciones en la gestión profesional de la empresa familiar. ¿Cómo impactaría si no se logra la participación? Posiblemente, en la fragmentación o ruptura familiar, pérdida del patrimonio, del conocimiento y la experiencia en la gestión de cada negocio.

## Diversidad generacional

La diversidad es una de las variables culturales más importantes en una organización y en ella se encuentra la generacional. ¿Qué generaciones podemos encontrar actualmente en las empresas familiares? Baby Boomers, X, Y (también llamados Millennials), Z (también llamados Centennials) y próximamente Alfa.

En este artículo hablaremos de la Generación Z o Centennials en el contexto de la empresa familiar.



## Una mirada a la Gen Z

La Generación Z, también llamada Gen Z, está compuesta por personas que no solamente están expuestas a la tecnología, sino que están interactuando todo el día con ella. Sus padres estuvieron ausentes y también les faltó crecer con distinciones de jerarquía.

Por otro lado, no podemos negar que la "Gen Z" es la generación que controla las familias, las instituciones educativas y las empresas. Y es quien ha cambiado las políticas organizacionales e institucionales. En palabras del doctor Jesús Amaya autor de *Educando a la Generación Zombi: Déficit de la inteligencia ejecutiva* se trata de una "generación empoderada, con altos niveles de educación y profesionalización, dominan el entorno, pero puede ser complejo que se dominen ellos mismos. También, son esclavos de sus impulsos, con grandes distractores". He de recordar que son la generación más joven consciente de una pandemia y se están moviendo con retos muy complejos en el mundo.

# LOGRAR LA INTEGRACIÓN DE LOS CENTENNIALS



Para integrar a los centennials a las empresas familiares tenemos varias recomendaciones:

- 01** Construir lealtad. Hay que tomar en cuenta cómo los intereses personales se entrelazan con los objetivos organizacionales.
- 02** Armonía familiar y estrategia. Se necesita exponer a los centennials a una estrategia clara de la empresa familiar. Hay que indicarles que en el negocio se toman las cosas con total responsabilidad, y aunado a esto, se les debe compartir una visión a largo plazo de la familia y la empresa. Lo anterior requiere una dirección precisa, pero también una libertad.
- 03** Objetivos de empresa y objetivos de familia. Aquí hay que escuchar e integrar los objetivos personales de cada integrante, pues es fundamental. Es necesario darles unos buenos mapas que les permitan moverse, sin perder el rumbo, pero también flexibilidad. Se deben comunicar claramente los principios familiares, aquellos que por años han regido la familia, se transmitirá que es importante conservarlos y se les dirá qué deben hacer para lograrlo.
- 04** Desde una edad temprana es mejor. Cuánto antes se les enseñe a los centennials que es básico contribuir, mejor. Deben entender que sus talentos no son para usarlos solamente en provecho personal sino que partiendo de la célula primera que es la familia, se puede impactar en los círculos concéntricos, como la comunidad, el país o el mundo.
- 05** Con mejor inteligencia ejecutiva. Jesús Amaya, también autor de "Homo Sapiens pero Brutus", recomienda tres estrategias para fortalecer la inteligencia ejecutiva, es decir, aquella que nos permite establecer metas, hacer planes para alcanzarlas y tener la voluntad de cumplirlas.
  - a)** Elegir lo valioso y con sentido de trascendencia.
  - b)** Inhibir impulsos perjudiciales y peligrosos.
  - c)** Actuar con esfuerzo y persistencias, sin importar lo difícil o aburrido que pueda ser.

Para ayudarlos a lograr lo anterior es necesario transmitirles que su participación es importante. Deben entender la estructura patrimonial legalmente constituida y la gobernanza de la empresa. Un primer paso puede ser participando como observadores en la Asamblea de Accionistas y el Consejo de Administración. La ventaja es que se trata de una generación que está acostumbrada a recibir mucha información sin escandalizarse y eso les ayuda a comprender lo que sucede en la compañía.

Otra recomendación sería compartirles el Plan de Sucesión y Planificación del Patrimonio, dado que se trata de una generación que le gusta que la lleven de la mano. Si se les participa oportunamente, reconocerán que es fundamental no dejarlo caer.

Para integrar a los Centennials a la empresa familiar es necesario empezar con una acción y darle continuidad. Los resultados se verán cuando las generaciones más jóvenes estén participando en pequeñas hazañas internas. Es tarea de las generaciones mayores seguir liderando con inspiración y empatía, mientras los jóvenes comprenden el propósito de su incorporación. Esto significa estar guiando hacia la evolución y la energía del cambio.



**Carlos Hugo Cervantes Hinojosa**

Maestro en Desarrollo Organizacional por la UDEM. Cuenta con una amplia experiencia en asuntos relacionados con procesos de transformación Cultural y Proyectos de Desarrollo Organizacional así como Desarrollo Ejecutivo en temas de liderazgo.

**Fuentes**

*Amaya Guerra, Jesús. Educando a la Generación Zombi: Déficit de la inteligencia ejecutiva. Editorial Trillas, México, 2017 (reimp. 2018).*  
*Amaya Guerra, Jesús y Evelyn Prado Maillard, Homo Sapiens, pero Brutus, Editorial Trillas, México, 2011.*

# EL SUEÑO COMPARTIDO: UN EJERCICIO DE IMAGINACIÓN EN FAMILIA



**Por: Guillermo Salazar**

La idea de un sueño compartido surge de la necesidad de intercambiar y comparar las diferentes visiones individuales de los integrantes de una empresa familiar y esto se hace en función del porvenir.

Cada vez que he ayudado a los integrantes de una familia a ponerse de acuerdo en cualquier tema, lo hago siempre tomando en cuenta el futuro. Es decir, la existencia de cualquier regla o norma está condicionada a que hay un futuro al que tenemos que apuntar. Recuerda que el hecho de pertenecer a una empresa familiar no implica que estés condenado a estar vinculado a ella.

Lo importante al momento de planificar un futuro en una empresa familiar es conocer y respetar lo que está pensando el otro en función de sus genuinos deseos y desde ahí, construir juntos lo que sea posible. Se trata de buscar el mínimo común múltiplo en las visiones individuales. Ver en qué coincidimos y en qué no. Encontrar dónde y cómo compartimos nuestros sueños. ¿Y cómo lo hacemos? Pues, la única respuesta es... soñando.

## El sueño individual y el sueño del grupo

Propongo un ejercicio, para realizarlo primero individualmente y luego en grupo. El objetivo es encontrar un punto de discusión, con base a esa proyección de nuestros deseos sobre los próximos años, con respecto a la empresa, el patrimonio, la familia y la carrera profesional de cada integrante.

Cada uno debe describir su propio sueño y, como en toda actividad del subconsciente, el mundo onírico estará lleno símbolos que representan nuestros deseos, sentimientos y miedos más profundos. Si somos sinceros con nosotros mismos, sabremos valorar aquellos elementos de nuestro futuro imaginario.

Ningún sueño es absurdo si es auténtico. Ninguna apertura del corazón a tu familia es peligrosa si hay afecto. Compartir, especialmente en esta tarea, es un acto de amor.

La mejor garantía de que podamos darle forma a esta idea colectiva de la imaginación es que haya un respeto por los sueños del otro.



Dicho esto, y entendiendo las condiciones y el objetivo planteados, pongamos manos a la obra. Tal como lo hicimos cuando aprendimos a mejorar nuestra comunicación, el primer paso es el autoconocimiento. A continuación, sigue estos pasos para construir tu sueño individual:

## Mi sueño individual

**Busca los “valores para trabajar” de tu familia empresaria.** Vete al buscador de imágenes de Google en tu ordenador o en tu teléfono. Escribe esos valores en la casilla de búsqueda y mira los resultados. Selecciona las fotografías y dibujos que ahí aparecen y que reflejan tu futuro deseado. Si quieres más variedad, traduce las palabras de los valores a otros idiomas con algún motor de traducción que tengas a mano, y vuelve a buscar esas imágenes.

**Incluye aquellas que representan tu visión.** Intenta incluir aquellas que te ayuden a cubrir todos los aspectos que cubran tu visión de futuro personal, familiar, laboral y de la empresa familiar. Quédate con aquellas que creas que representan mejor los sentimientos que se generaron en ti.

**Imprímelas, recórtalas y haz una composición gráfica.** Deja que se exprese tu vena artística. Puedes añadir dibujos, escribir palabras, frases, incluir fotos que tengas o recortes de revistas que te llamen la atención. Puedes utilizar una estructura para justificar la composición, o simplemente colocar los elementos como mejor te parezca. Cuando sientas que el collage hace “clic” y que tienes un sentimiento de satisfacción con lo que estás viendo, entonces ahí lo tendrás. Ese es tu sueño.

Una vez hayas definido tu sueño individual, si lo puedes transcribir el resultado a una frase, o a una palabra. De esta forma, tendrás esa ilusión que has definido y podrás hablarla con más facilidad.

Ahora, para que se llame “sueño compartido”, deberás contar con otros que se impliquen contigo. Sin embargo, este es el segundo punto donde recomiendo de ser posible, contar con una persona ajena a la empresa familiar, que disfrute de la confianza de los implicados en el ejercicio y que los pueda guiar, procurando la armonía y el equilibrio en la aportación de todos en el resultado final.

Si no lo ven factible o necesario, podrán seguir adelante prescindiendo de la ayuda externa con los siguientes pasos:



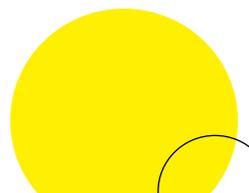
## El sueño compartido

**Que todos los involucrados realicen el ejercicio.** Invita a hacer el mismo ejercicio, por separado, a aquellos con quienes crees que deberían compartir contigo la visión de la empresa familiar. Reserva el tiempo y el lugar para hacer el ejercicio. Dale la importancia que tiene y prepárate para que la experiencia esté bien organizada.

**Que todos definan su futuro.** Asegúrate de que todos los que participan han definido su futuro personal, familiar, laboral y de la empresa familiar, poniendo el énfasis en este último. Una vez terminado el sueño individual, comenten las respuestas del cuestionario, el proceso creativo del collage individual y el porqué de las imágenes seleccionadas.

**En consenso es mejor.** Haz un consenso de aquellos puntos de coincidencia que representen ese futuro que imaginan. Las imágenes escogidas serán las que simbolizen mejor el futuro deseado en conjunto. Para reforzar el mensaje, se puede hacer un collage colectivo, utilizando los mismos recursos de expresión artística del sueño individual. Cuando sientan que el collage hace click, y que genera un sentimiento de satisfacción visual, entonces ahí lo tienen, ese es su sueño compartido.

¿Qué opinas de este ejercicio? ¿Te animarías a realizarlo con tu familia? ¿Crees que aportarías conversaciones creativas que añadan valor a la visión de futuro?



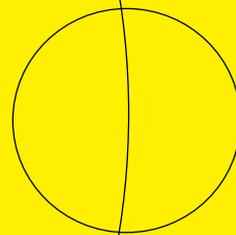


Espacios que inspiran

## Teorema Lunar

Artista: Manuel Felguérez

Inauguración: 2019



## Centro de Empresas Familiares UDEM

T. (+52) 81 8653 2494

info@empresasfamiliaresudem.com

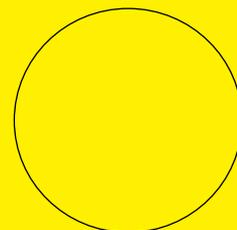
**[www.empresasfamiliaresudem.com](http://www.empresasfamiliaresudem.com)**

 Centro de Empresas Familiares UDEM

 Empresas Familiares UDEM

 empresasfamiliaresudem

 Centro de Empresas Familiares UDEM



---

Dirección: Av. Ignacio Morones Prieto  
4500-Pte, Zona Valle Poniente, 66238  
San Pedro Garza García, N.L., México