



Tecnológico
de Monterrey

Instituto de Familias
Empresarias

LEGADO

FAMILIA + EMPRESA + COMUNIDAD

AGOSTO 2022

5

ELEMENTOS
a considerar al realizar
una adquisición
PÁGINA 47



PLUS

Reseña del libro:
"Justin Craig:
Continuity Model
Generation"
PÁGINA 27

Más allá del patrimonio

El patrimonio se consolida con generosidad,
transformaciones innovadoras y una visión compartida.

PÁGINA 9



Tecnológico
de Monterrey

Instituto de Familias
Empresarias

EQUIPO EDITORIAL

CONTENIDOS Y EDICIÓN

María Fonseca

Diana Moreno

Francisco Malagón

Fernando Sandoval

CONTRIBUCIONES ESPECIALES

Horacio Arredondo

Ignacio Gómez

Alfonso Baigorri

Ignacio De la Vega

COLABORADORES

Isabel Botero

Elizabeth Bagger

Marcela Ramírez-Pasillas

Hans Lundberg

Mattias Nordqvist

Angélica Rodríguez

Fernanda Jaramillo

Nicolas Hollanders

Edgar Ramírez

Aurora Correa

Santiago Santana

Ana Lissette Segovia

Félix Cárdenas

Pedro Pablo Moreno

Graciela Nichols

SUSCRIPCIÓN

ifem.tec.mx/membresia

INSTITUTO DE FAMILIAS EMPRESARIAS PARA MÉXICO Y LATAM

Escuela de Negocios del Tecnológico de Monterrey

+ 52 (81) 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



INC
FAMILY FORUM

TOGETHER WE THRIVE

14 y 15 de noviembre
Monterrey, México

SAVE THE DATE!

INC Family Forum reúne a las familias empresarias de México y Latinoamérica en una cumbre donde se discuten tendencias, se llevan a cabo conferencias internacionales y se construyen experiencias y relaciones en el marco de **INCmty**.

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.

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





Más allá del patrimonio



Queridos lectores y lectoras:

En esta ocasión, nuestra sección especial se presenta con el tema: Más allá del patrimonio; y hemos invitado a Horacio Arredondo, recién nombrado Decano de EGADE Business School, a contribuir con un primer artículo en nuestra revista. Les aseguro que encontrarán interesantes consejos y reflexiones sobre la importancia de dedicarle tiempo y cuidado a construir un patrimonio con propósito.

Las estructuras de tenencia de patrimonios familiares es todo un tema que requiere también de conocimientos técnicos, pero sencillos de digerir, para incorporarlos en las conversaciones que permitan asegurar futuros de largo plazo. En una segunda entrega, nuestro amigo Alfonso Baigorri, en colaboración con Ignacio Gómez, nos comparten sabios consejos desde una perspectiva de asesores patrimoniales. Dejándonos claro que estos temas deben ser abordados desde la confianza, inclusión y transparencia entre los miembros familiares y sus múltiples intereses.

Por último, la vasta experiencia internacional e ins-

titucional de nuestro cómplice del IFEM, Ignacio de la Vega, se hace notar con su contribución y mensaje de esperanza en el emprendimiento familiar para consolidar el patrimonio y enfrentar los retos que los acontecimientos globales recientes nos seguirán presentando.

Así pues, dispónganse a disfrutar de esta séptima entrega de nuestra revista LEGADO, ya que además de los tres artículos en la sección especial, tenemos el privilegio de contar siempre con valiosas aportaciones de expertos en los diversos temas que aquí compartimos.

De manera especial, también los invito a disfrutar de la entrevista que Diana Moreno realizó a nuestro querido amigo Luis Miguel Beristain, quien después de más de 30 años de colaborar para el Tecnológico de Monterrey, ha decidido retirarse. Queremos compartir esta pieza como símbolo del reconocimiento a su contribución y trascendencia. Un ser humano extraordinario con una trayectoria ejemplar y con quien queremos seguir construyendo proyectos de alto impacto. Luis Miguel, gracias por tu entrega y compromiso. Qué disfruten la lectura.

Dra. María Fonseca Paredes

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

SUMARIO

MÁS ALLÁ DEL PATRIMONIO

- 09** | El impacto de las emociones en el patrimonio de la familia empresaria
- 11** | Las estructuras de tenencia de patrimonios familiares: reflexiones del asesor
- 14** | El emprendimiento familiar consolida el patrimonio en mercados complejos y cambiantes



GOBIERNO Y LIDERAZGO

- 18** | Cómo desarrollar el gobierno familiar para la continuidad de la familia empresaria
- 21** | Configuraciones de la gobernanza en la familia empresaria
- 24** | El liderazgo de la mujer en la empresa familiar
- 27** | *Reseña de libro:* Justin Craig: Continuity Model Generation

CULTURA INTERGENERACIONAL

- 37** | ¿Qué tan conectado está su grupo de propietarios?
- 40** | Sucesión: comunicación clara, conocimiento oportuno
- 43** | ¿Cómo lograr un desarrollo sostenible? El ejemplo de una empresa familiar

EMPRENDIMIENTO FAMILIAR

- 29** | *Entrevista a Luis Miguel Beristain:* El capital semilla más paciente es el familiar
- 31** | Generaciones floreciendo: prácticas de emprendimiento externo de las siguientes generaciones
- 34** | La aplicación del *Business Model Canvas* para familias empresarias



LEGADO Y PATRIMONIO

- 46** | *Columna de opinión:* ¿Cómo se vive el legado?
- 47** | Cómo detonar crecimiento orgánico e inorgánico en la empresa familiar
- 59** | Algunos aspectos estratégicos para transferir un patrimonio empresarial
- 53** | El impuesto a la herencia en Estados Unidos para extranjeros





PROGRAMA DE EDUCACIÓN EJECUTIVA FAMILIAS EMPRESARIAS LÍDERES

La trascendencia de la familia empresaria es un objetivo que enfrenta la transición generacional, los retos actuales y las transformaciones disruptivas.

Para lograrlo son necesarias competencias clave y un liderazgo transformador enfocado en la evolución de la organización y la familia.

¡Sé parte de las familias empresarias que decidieron detonar una transformación que trasciende generaciones!





DURACIÓN:
4 semanas



LUGAR:
EGADE Business School,
Sede Monterrey



SESIONES PRESENCIALES
Bloque I: 27 y 28 de abril
Bloque II: 25 y 26 de mayo

¿QUIÉN DEBE TOMAR ESTE PROGRAMA?

- **Dueños y líderes de la empresa familiar en México y Latinoamérica.**
Dueños fundadores y líderes de empresas familiares interesados en el proceso de institucionalización de su empresa, con el objetivo de orquestar estratégicamente a la familia con el negocio mediante una correcta gestión y mejor toma de decisiones.
- **Miembros de la NextGen construyendo una visión compartida.**
Integrantes de la familia empresaria pertenecientes a la siguiente generación, que buscan involucrarse en el proceso de transición entre generaciones, la preservación y generación de valores, o bien, en el emprendimiento e innovación de modelos de negocio.
- **Empresas familiares responsables y transformando su entorno.**
Familias conscientes de su impacto en la comunidad, que buscan ser socialmente responsables y contribuir en su entorno.

INFORMES:

Fernando Sandoval: fsandoval@tec.mx

DESCARGA EL FOLLETO



ACTIVIDADES DE IMPACTO



JUSTIN CRAIG
Faculty of Excellence
Conferencia magistral



IVÁN LANSBERG
Co-fundador de la firma
Lansberg-Gersick Advisors
Conferencia magistral



PANEL DE HISTORIAS EJEMPLARES

Narradas por sus protagonistas

“¿Cómo evitar el ‘lado oscuro’ de las emociones y potenciar su ‘lado brillante’ para que tengan un impacto positivo en el patrimonio familiar?”



POR HORACIO ARREDONDO

El impacto de las emociones en el patrimonio de la familia empresaria

Al leer el título de este artículo algunos lectores podrían imaginarse que la finalidad de éste es hablarles sobre el “lado oscuro” de las emociones en la empresa familiar.

Por muchos años, mencionar la palabra emociones junto con familia empresaria se traducía en conceptos como nepotismo, falta de profesionalización y capricho de la familia dueña; incluso, muchos de ustedes deben haber leído más de un artículo relativo al manejo de conflictos en la empresa familiar. Sin embargo, mi intención en esta ocasión es invitarlos al “lado brillante” de las emociones en la empresa familiar.

Una empresa familiar exitosa es motivo de orgullo e identificación para los miembros de familia, así como fuente de riqueza económica y desarrollo, tanto para la familia como para la sociedad en la que está inmersa. La conjunción de estas emociones positivas, junto con la consolidación del patrimonio económico, da nacimiento a una aspiración superior: el deseo de un legado. Ahora bien, le pido al lector que se detenga en una sutileza, bajo las premisas anteriores, traspasar un legado es distinto a traspasar únicamente patrimonio económico. Por lo que, si la familia empresaria desea traspasar un legado, la generación en el liderazgo debe poner foco no solo en tener un negocio sano, también debe cultivar esas emociones positivas, fundamentales para que dicho legado exista.

Entonces, ¿cómo evitar el “lado oscuro” de las emociones y potenciar su “lado brillante” para que tengan un impacto positivo en el patrimonio familiar? Como todo en la empresa familiar, requiere de mucho esfuerzo y compromiso de parte de la familia empresaria. Pero, sobre todo, requiere de generosidad y escucha activa de parte de la generación que se encuentra en el liderazgo de la familia. Esto por dos razones que son fundamentales de entender. Una de las razones se relaciona con el patrimonio, la otra con las emociones, y ambas están íntimamente conectadas.



“La generosidad será necesaria para ceder control e invitar a las siguientes generaciones a ser parte de la construcción del propósito familiar.”



Por el lado del patrimonio, la familia debe reconocer que en un entorno cada vez más volátil y cambiante el patrimonio no puede ser estático, y que probablemente el negocio que les permitió ser exitosos no será el que les permita trascender. Por lo que la obsesión de la familia empresaria no debe ser el traspasar un negocio particular a la siguiente generación. Por el contrario, la obsesión debe ser construir el deseo de que la familia se mantenga unida, más allá de la composición del patrimonio. Ese deseo, debe estar acompañado del espíritu emprendedor para sobreponerse a los cambios que sin duda tendrá el mercado. Por lo tanto, el objetivo de la familia empresaria debe ser desarrollar el espíritu emprendedor de los miembros de la familia y crear el deseo de “hacer negocios juntos”.

Esto último nos conecta con la otra razón que es necesaria entender, aquella que se relaciona con las emociones. Crear el deseo de “hacer negocios juntos” requiere de las emociones que construyen legado, aquellas que mencionamos al inicio, como son el orgullo e identificación con el legado empresarial familiar, y la construcción de afectos entre miembros de la familia. Ahora bien, ¿por qué estas dos razones requieren de generosidad y escucha activa de parte de la generación que se encuentra en el liderazgo de la familia?

La generosidad será necesaria para ceder control e invitar a las siguientes generaciones a ser parte de la construcción del propósito familiar, el cual se funda en una simple y difícil pregunta: ¿por qué queremos como familia seguir haciendo negocios juntos? En este momento es

donde entra en juego la escucha activa. Si la respuesta tiene como foco únicamente la creación de riqueza económica, recomiendo volver a empezar e ir más profundo en las emociones y motivaciones de todos los miembros de la familia. Incorporar las motivaciones y anhelos de la siguiente generación es vital para poder construir el propósito familiar. Este propósito es la base fundamental para discutir sobre los valores que mantendrán a la familia unida, más allá de la composición del patrimonio.

En definitiva, el foco de la familia empresaria no debe estar únicamente en crear y hacer crecer el patrimonio económico. Igual de importante, es traspasar a la próxima generación el espíritu emprendedor, los valores de la familia, y el deseo de mantenerse unidos. Parece fácil, pero no lo es; esto requiere tener una estrategia, no solo para la empresa, también para la familia. Dicha estrategia familiar, como toda estrategia, se debe basar en un propósito compartido y motivador para todas las generaciones. Este es el impacto que debemos buscar de las emociones en el patrimonio. Un impacto que crea un círculo virtuoso de orgullo, identificación y compromiso con el proyecto familiar compartido.

SOBRE EL AUTOR >>>>>>>

Horacio Arredondo es Decano de EGADE Business School del Tecnológico de Monterrey, director de empresas y experto en empresas familiares.

POR IGNACIO GÓMEZ Y ALFONSO BAIGORRI

Las estructuras de tenencia de patrimonios familiares: reflexiones del asesor

La familia empresaria estará bien asesorada cuando presta la misma atención a su patrimonio, creado con tanto esfuerzo, que a la empresa.



En nuestra experiencia, la proposición que la adecuada estructuración del patrimonio familiar es esencial para su supervivencia en el largo plazo es clara y evidente. Sin embargo, muchas veces nos topamos con la percepción de que las estructuras de tenencia de patrimonios familiares son un producto, distorsión derivada en gran medida por la comercialización masiva de las mismas. La familia empresaria estará bien asesorada cuando presta la misma atención a su patrimonio, creado con tanto esfuerzo, que a la empresa.

Cuando hablamos de estructurar un patrimonio familiar nos referimos a que la titularidad del mismo se ostentará bajo figuras legales que contienen una clara definición y articulación de tres elementos fundamentales:

La sucesión: quiénes son los dueños actuales y quiénes serán los due-

ños futuros del patrimonio y, por ende, los que estarán apoderados para tomar decisiones estratégicas sobre el mismo a lo largo del tiempo.

La administración: los responsables del adecuado manejo del patrimonio, y aquellos que gestionarán el mismo con el objetivo de cumplir con las metas identificadas por los dueños.

Los órganos de gobierno: pudiendo estos establecerse de varias formas y con diferentes propósitos, con el objeto de tomar decisiones de manera conjunta sobre aspectos particulares del patrimonio.

¿Cuál es la figura legal adecuada? Depende, entre otros elementos de juicio, del lugar donde resida la familia y la ubicación del patrimonio. Generalmente, una estructura de tenencia de un patrimonio familiar suele integrar figuras legales del país de residencia de los dueños cuando se trata de activos

emplazados en dicho lugar, y figuras legales extranjeras cuando se trata de activos sitios fuera del país de residencia, aunque también podrían justificarse combinaciones de estas fórmulas. Las figuras legales incluyen fideicomisos, trusts, sociedades, partnerships, fundaciones y otras.

Queremos compartir cuatro razones por las que creemos que es vital que las familias entiendan la constitución de las estructuras de tenencia de su patrimonio familiar como un proceso con una finalidad, pero sin un final.

1. Compleja realidad del entorno regulatorio y legal: El mundo es muy diferente hoy de lo que era hace tres años, y los reguladores y legisladores de los diferentes países se esfuerzan por adaptar las regulaciones y las leyes a los nuevos y complejos modelos de negocio. Algunos ejemplos son los

La estructura de tenencia del patrimonio familiar debe reflejar la visión de la familia, el rumbo en el que se han embarcado juntos por decisión o por nacimiento.

mecanismos de intercambio de información automática, donde es común que el alcance de la información a ser intercambiada sea mayor que la que se le requiere al propio contribuyente en su país de residencia, agravado por la falta de confianza en los sistemas de protección de tan sensitiva información cuando la seguridad personal es una preocupación justificada, o el manejo de riesgos de activos digitales, y la incertidumbre ante la falta de legislación, o el efecto de una potencial regulación, sobre los mismos, o la fiscalidad aplicable tanto en el país de residencia como en los lugares donde se invierte el patrimonio, o donde residen algunos dueños o herederos, por listar algunos. Bajo la premisa que las decisiones hay que tomarlas con conocimiento de causa, es imperativo que las familias cuenten con asesores que tengan no solo un profundo conocimiento del entorno regulatorio y legal, sino que además tengan experiencia en sortearlo dentro del marco de la ley para el beneficio de los dueños y herederos del patrimonio familiar.

2. Mecanismos legítimos y eficaces para la toma de decisiones: Concretadas las figuras legales que sean adecuadas para la tenencia del patrimonio familiar, se definen en estos diversos órganos de gobierno para diferentes aspectos del patrimonio familiar. Por ejemplo, en un *trust* se puede estipular que las decisiones de inversión se llevarán a cabo por un Comité de Inversión, y definir cuáles son las reglas para tomar decisiones sobre cuestiones particulares de la inversión del patrimonio. El peor momento para no estar correctamente organizado sobre cómo tomar decisiones estratégicas o, incluso, administrativas, sobre el patrimonio familiar es durante un momento de incertidumbre, cuando es vulnerable y, además, no podrían aprovecharse oportunidades estratégicas que suelen presentarse en estos momentos de inestabilidad.

3. Lugar donde la visión en conjunto de la familia cobra vida:

La estructura de tenencia del patrimonio familiar debe reflejar la visión de la familia, el rumbo en el que se han embarcado juntos por decisión o por nacimiento. Lo natural es que durante los relevos generacionales esta visión se reafirme o evolucione, en parte o en su totalidad. Esta simbiosis de anhelos y expectativas que componen la visión presente y futura de la familia debe encontrar un espacio receptivo en las estructuras de tenencia del patrimonio. La definición de la sucesión y los órganos de gobierno de las estructuras de tenencia del patrimonio familiar son una herramienta de comunicación válida para dar a conocer cuál es la visión de los dueños y ayudar a los herederos a hacer esta visión suya.

4. Canales de distribución de los valores de la familia:

¿Cuáles son los valores de la familia? ¿La unidad familiar? ¿Puede una sucesión ordenada, justa y bien comunicada fomentar este valor entre los herederos? ¿La generosidad? ¿Puede una participación amplia de representantes de varias generaciones en un Consejo Filantrópico fomentar este valor? ¿La justicia social? ¿Puede la creación en un Consejo de Emprendimiento Familiar fomentar este valor? Sin duda, las estructuras de tenencia del patrimonio familiar pueden ayudar a que los valores compartidos por los dueños pasen de ser meros anhelos a proyectos específicos, cuantificables y medibles por la vara que defina la propia familia.

En conclusión, las estructuras de tenencia de patrimonios familiares, como la propia familia, tiene una vida natural donde se crean, crecen, maduran, y cumplen su misión de permitir desplegar la estrategia patrimonial de forma renovada a lo largo del tiempo. Un buen asesor se convierte en un socio estratégico de la familia y sabrá conducirla a estructuras de tenencia de patrimonios familiares cuya simplicidad sea el resultado de la depuración de la complejidad que existe en el mundo real y el entendimiento de las siempre cambiantes necesidades de la familia.

SOBRE LOS AUTORES >>>>>>>

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

POR IGNACIO DE LA VEGA

El emprendimiento familiar consolida el patrimonio en mercados complejos y cambiantes

Es terreno familiar para nuestro lector la elevada mortandad de la empresa familiar y su dificultad para escalar de su condición de microempresa y por lo tanto asegurar escala



Son muy conocidos por nuestros lectores los datos que resaltan la importancia que la empresa familiar tiene en México y LATAM y su impacto en los principales indicadores macroeconómicos en nuestras geografías. La empresa familiar, de acuerdo con el último libro “Sucesión en la empresa familiar: historias de éxito” elaborado por el Tecnológico de Monterrey y Citibanamex, estas representan hasta un 90% del PIB mexicano, suponen un 85% del total de las empresas del país y son responsables de un porcentaje muy relevante del empleo total y de la generación del mismo, un 70% según el INEGI.

También es terreno familiar para nuestro lector la elevada mortandad de la empresa familiar y su dificultad para escalar de su condición de microempresa y por lo tanto asegurar escala, supervivencia y un mayor impacto en la generación de riqueza, empleo e innovación en nuestras sociedades.

Después de un lustro de desaceleración y pérdida general de competitividad para nuestras empresas entre 2016 y 2020, la pandemia y sus concurrentes crisis sanitarias, sociales y económicas han añadido dificultades adicionales



“Necesitamos sucesivos emprendimientos exitosos o transformaciones innovadoras de nuestros modelos de negocio originales para florecer.”

a las empresas familiares, en muchas ocasiones agravadas por los factores antes aludidos y uno adicional, la dificultad en la atracción de talento diferencial, significando la salida del mercado de decenas de miles de ellas con el consiguiente impacto al empleo y a los sueños de los fundadores.

A pesar de las dificultades, en la “Encuesta de empresas familiares” de PWC de 2021, predominaba el optimismo y casi un 75% de las empresas encuestadas visualizaban un importante crecimiento para 2022. Este escenario se ha vuelto retador, o casi imposible para nuestras geografías por la continuación de la incertidumbre sobre el fin de la pandemia, los precios de materias primas y energía y sus tensiones inflacionistas, las rupturas de cadenas logísticas y la invasión rusa sobre Ucrania que ha agravado todos estos factores y generado un sentimiento de recesión en próximos semestres.

En este contexto, en el que creo que el principal error sería caer en la desesperanza y el abandono, ¿cuál puede ser el papel de contar en nuestras empresas familiares con una visión, acción y talento emprendedor?, ¿es el emprendimiento una solución a los retos (y oportunidades) del entorno actual y una oportunidad para el crecimiento, la innovación y la diversificación de la empresa familiar y la familia empresaria?

En el Tecnológico de Monterrey, a través del Instituto de Emprendimiento Eugenio Garza Lagüera, definimos emprendimiento como “el proceso consciente de generar oportunidades creando valor con impacto positivo”. Una defini-

ción transversal y que además del tradicional enfoque hacia las *startups* incluye el emprendimiento corporativo, el familiar, por lo tanto, y otras formas de emprender en entornos sociales, gubernamentales o incluso personales.

Desde las universidades, las escuelas de negocios y los “*think tank*” especializados como el Instituto de Familias Empresarias del Tec de Monterrey, tenemos la oportunidad de transformar la enseñanza, investigación y comunicación sobre el emprendimiento para pasar de la acción de emprender a una mentalidad y más relevante aún, a una competencia que puede ser desarrollada a través de la práctica y los modelos educativos.

Si en otras décadas, una buena idea, producto o servicio sostenía una empresa familiar, hoy necesitamos más; necesitamos sucesivos emprendimientos exitosos o transformaciones innovadoras de nuestros modelos de negocio originales para florecer. En la medida que la familia empresaria desarrolle y aproveche su ventaja competitiva podemos esperar que el emprendimiento familiar continuará siendo la piedra angular que de paso a la sostenibilidad empresarial por múltiples generaciones.

SOBRE AL AUTOR >>>>>>>

Ignacio de la Vega es Vicerrector Ejecutivo de Asuntos Académicos, Facultad e Internacionalización en el Tecnológico de Monterrey.



J.P.Morgan

Educación Familia Desarrollo

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

Alfonso Baigorri
Managing Director
alfonso.baigorri@jpmorgan.com
+1-305-347-3006
jpmorgan.com

Ignacio Gomez
Managing Director
ignacio.x.gomez@jpmorgan.com
+1-713-216-4224
jpmorgan.com

La información mostrada tiene sólo fines informativos, no tiene por objeto ofrecer productos y/o servicios en México. Ni J.P. Morgan Grupo Financiero, S.A. de C.V., ni sus subsidiarias o afiliadas son responsables de esta información.

© 2022 JPMorgan Chase & Co. Todos los derechos reservados.

POR ISABEL BOTERO

Cómo desarrollar el gobierno familiar para la continuidad de la familia empresaria

¿Qué consideraciones deben tener las familias empresarias para empezar a desarrollar su gobierno familiar?



Muchos investigadores y asesores de empresas familiares sugieren que el éxito de las empresas familiares está determinado por el sistema de gobierno corporativo. El gobierno corporativo le ayuda a las empresas a crear un sistema de reglas, prácticas y procesos, que ayudan a dirigir y aclarar las responsabilidades dentro de la empresa para poder obtener los objetivos estratégicos de la misma. Sin embargo, a medida que crece la familia empresaria, el éxito de su empresa requiere más que un gobierno corporativo para sobrevivir. Se requiere de un sistema que pueda ayudar a apoyar a la familia a coordinar sus acciones.

Cuando las familias empresarias crecen hay más diversidad de intereses, propósitos, objetivos, y puntos de vista. Estas diferencias hacen que los miembros de la familia se distancien y pierdan su compromiso con el legado familiar. Por este motivo es importante crear espacios que ayuden a alinear los intereses y propósitos de la familia empresaria. El gobierno familiar es uno de ellos, y puede ayudar a la familia empresaria mediante la creación de reglas formales e informales para las interacciones internas y externas de los miembros de la familia y la implementación de una variedad de órganos para la toma de decisiones (por ejemplo: asamblea o el consejo familiar).

A pesar de la importancia del gobierno familiar, muy pocas familias empresarias invierten tiempo y recursos en su desarrollo o cuando invierten tiempo y recursos implementan reglas y órganos de gobierno que no están alineados con los valores, las metas, o el nivel de madurez de la familia empresaria.

Entonces, ¿qué consideraciones deben tener las familias empresarias para empezar a desarrollar su gobierno familiar? Esto es lo que he aprendido al entrevistar familias de todo el mundo con gobiernos exitosos:

Seis consideraciones para el desarrollo del gobierno familiar

1. Entender los objetivos para implementar el gobierno familiar

Para poder desarrollar e implementar gobiernos familiares

exitosos, la familia tiene que entender primero qué es lo que quiere hacer al implementar su sistema de gobierno familiar. Las familias empresarias generalmente implementan sistemas de gobierno de acuerdo con tres metas comunes: **(1)** La necesidad de ser transparentes para poder rendirle cuentas a los miembros de la familia; **(2)** Mejorar la capacidad para tomar decisiones y actuar como familia, y **(3)** Mejorar la continuidad y sostenibilidad de la familia. Cada familia desarrolla su gobierno familiar con uno de estos objetivos en mente o combinando varios de estos objetivos.

2. Identificar los elementos que soportan los objetivos del gobierno familiar

Cuando ya se tiene un poco de claridad en el objetivo, es importante identificar los elementos necesarios para lograr los objetivos de la familia con el gobierno familiar. Las familias empresarias exitosas tienen varias características en común que les ayudan en el desarrollo de su gobierno familiar. Primero, tienen valores fundamentales y metas comunes que todos entienden y comparten. Segundo, la familia comparte y se siente unida por los valores comunes. Tercero, los miembros de la familia entienden cuáles son sus derechos y responsabilidades como dueños y están interesados en ser parte del grupo propietario de la empresa. Estas tres características le ayudan a la familia a desarrollar componentes formales (como el consejo familiar) e informales para el gobierno familiar.

3. El gobierno familiar no siempre es la solución

Cuando se implementan los sistemas de gobierno familiar es importante entender que estas estructuras no solucionan todos los problemas. Las familias deben procurar entender cuál es la dinámica familiar que puede estar creando un conflicto en la familia. Si no se entiende cuál es la base del problema, implementar una regla o estructura de gobierno familiar puede crear más problemas que soluciones.

4. Alineación entre las características de la familia y las estructuras de gobierno



“A pesar de la importancia del gobierno familiar, muy pocas familias empresarias invierten tiempo y recursos en su desarrollo.”

Los sistemas de gobierno familiar que son efectivos son los que se alinean con los valores, objetivos y nivel de madurez de la familia. Las familias que no entienden sus valores no comparten sus objetivos y tienen problemas interactuando entre ellos, necesitan sistemas muy diferentes a los de una familia que tiene unidad en los valores y objetivos.

5. La importancia del proceso

El proceso de desarrollo del gobierno familiar es clave para el éxito. Un proceso que es justo y asegura la participación de todos los miembros de la familia va a ser aceptado y apoyado de manera más fácil que cuando el proceso es decidido por pocos y se le impone a los otros miembros de la familia.

6. Involucrar a la siguiente generación

Finalmente, la continuidad de cualquier proceso en la familia empresaria depende de la siguiente generación y qué tan involucrada y educada esté en los procesos de la gobernanza. Por esto es importante crear espacios para involucrar y educar a la siguiente generación sobre el gobierno familiar.

El gobierno de la familia es uno de los elementos clave para la continuidad y prosperidad de las familias empresarias. Por esta razón, es importante que las familias empresarias consideren cómo pueden empezar estos procesos de manera informal y, a medida que crezca, crear oportunidades para que los miembros de la familia aprendan a trabajar juntos para desarrollar un sistema de gobierno familiar, que les ayude a entender su futuro como familia empresaria y continuar el legado familiar.

SOBRE LA AUTORA >>>>>>>

Isabel Botero es miembro de la facultad en el Departamento de Gestión y Emprendimiento de la Universidad de Louisville y Asesora en el grupo Generation 6 Family Enterprise Advisors.

POR FERNANDO SANDOVAL

Configuraciones de la gobernanza en la familia empresaria

Para establecer una configuración familiar empresarial deben tomarse en cuenta dos factores fundamentales: el primero es que hay distintos tipos de gobernanza y el segundo es la evolución de la familia y la empresa.

La función de la gobernanza familiar es establecer quién pone orden en el sistema familiar empresarial. Es decir, quién toma las decisiones importantes tanto para guiar a la empresa como a la familia. Configurar es disponer, dar forma a una cosa distribuyendo una serie de elementos. En este caso significa disponer de las partes para tomar decisiones en el sistema familiar empresarial. Configurar adecuadamente la gobernanza familiar empresarial es una garantía para la continuidad de la familia empresarial, sin ella la probabilidad de desaparición de las empresas familiares es muy elevada.

La complejidad radica en que no hay una sola configuración, sino que pueden establecerse distintas configuraciones. Para establecer una configuración familiar empresarial deben tomarse en cuenta dos factores fundamentales: el primero es que hay distintos tipos de gobernanza y el segundo es la evolución de la familia y la empresa. Los tipos de gobernanza que usualmente se establecen en el sistema familiar empresarial son tres en función del área de toma de decisiones: **a)** la gobernanza accionaria, **b)** la gobernanza familiar y **c)** la gobernanza empresarial o corporativa. La evolución de la familia y la empresa puede caracterizarse

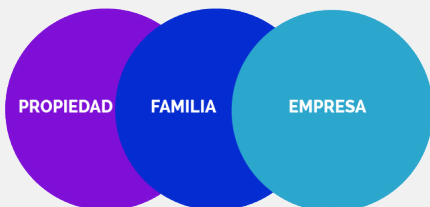
en tres grandes etapas: **1)** Fundador o dueño-gerente, **2)** Sociedad de hermanos o consorcio de primos y **3)** Grupo familiar empresarial.

Así al menos podemos observar tres configuraciones de la gobernanza en función de estos dos factores. El primer tipo de configuración se da en la etapa dueño-gerente. En esta etapa la gobernanza accionaria, familiar y empresarial están prácticamente unidas y el orden y la toma de decisiones en los tres ámbitos es tomado por los fundadores o pocos dueños que operan la compañía. Prácticamente son ellos mismos los que toman todas las decisiones de propiedad, de familia y de empresa.

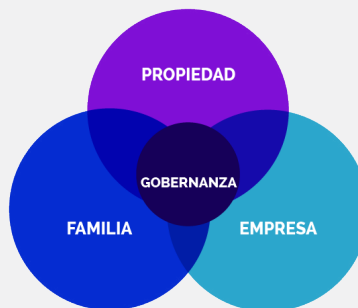
La segunda configuración se da usualmente en la primera o segunda transición de la familia empresarial, es decir, en la sociedad de hermanos o en el consorcio de primos. Dado que la empresa es seguramente ya más grande y compleja y la familia sin duda es más compleja al estar conviviendo miembros de la segunda y la tercera generación. La gobernanza debe empezar a separarse y poner límites entre la propiedad, la familia y la empresa. Por lo que se deben crear los órganos de gobierno que permitan administrar esta complejidad de manera adecuada.

CONFIGURACIONES DE LA GOBERNANZA FAMILIAR EMPRESARIAL

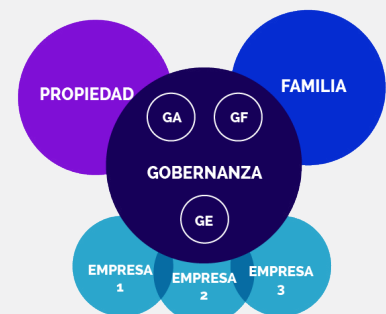
Fundador o Dueño gerente



Sociedad de hermanos o Consorcio de primos



Grupo familiar empresarial



GA= Gobernanza accionaria
GF= Gobernanza familiar
GE Gobernanza empresarial

Adaptado de Zellweger, T. (2017). Managing the family business: Theory and practice. Edward Elgar Publishing.

da. Así para la propiedad ha de formalizarse la asamblea de accionistas, para la familia ha de crearse el consejo de familia y para la empresa el consejo de administración. En estos órganos ya no participan necesariamente los mismos dueños familiares en cada uno, sino que en función de sus capacidades han de ocupar los asientos en los que pueden desempeñar un mejor papel. Formalizar cada órgano y seguir buenas prácticas para cada uno se vuelve un elemento central en esta etapa.

La tercera etapa corresponde cuando la familia empresaria ya no vive de una sola empresa, sino que ha creado un portafolio de empresas de la que es dueño de manera mayoritaria y que seguramente estará más allá de la tercera generación. Es decir, ha creado un grupo familiar empresarial. En esta etapa la gobernanza ha de estar totalmente separada, en la accionaria es probable que haya dueños no familiares por lo que contar con un acuerdo de socios resulta esencial. En la gobernanza familiar, es fundamental un consejo de familia sólido que promueva el emprendimiento generacional y la transmisión del legado. Y en la gobernanza empresarial, tener incluso varios consejos de administración (uno por empresa) o posiblemente el que gobierne

la holding, con comités eficientes, éticos y que gestionen el riesgo se hacen muy necesarios.

Durante la evolución de una familia empresaria se pueden combinar estas configuraciones, no necesariamente han de ser así para cada etapa, sino que cada familia empresaria debe encontrar la configuración que funcione de acuerdo con su propia identidad y su complejidad. Lo que sí es que en cada etapa los dueños familiares han de mantener cohesión, han de ser competentes y deben aprender a controlar y cooperar desde estas configuraciones.

SOBRE EL AUTOR >>>>>>>>

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

“En la gobernanza familiar, es fundamental un consejo de familia sólido que promueva el emprendimiento generacional y la transmisión del legado.”



POR ELIZABETH BAGGER Y MARÍA FONSECA

El liderazgo de la mujer en la empresa familiar

“The Making of Successful Female Family-Enterprise Leaders, Family Business” es un estudio que nos muestra que el liderazgo femenino es diferente y sus experiencias resultan ser mucho menos lineales que las de su contraparte

Existe una canción popular que refleja vivamente la necesidad de poner atención a los caminos que recorreremos las personas y aprender de ello, analizando las características o factores que contribuyeron para la satisfacción de haber llegado a un mejor destino, y digo mejor destino porque no siempre llegamos al lugar imaginado, sino a uno aún mejor.

Esta canción es del cantautor Joan Manuel Serrat y dice más o menos así: “...caminante no hay camino, se hace camino al andar”. Debo reconocer que la primera vez que escuché a un líder utilizar esta estrofa de la canción “Cantares” para hacer una analogía de la trayectoria de un líder, no entendí por qué lo hacía. Sin embargo, despertó mi curiosidad y fue cuando decidí poner atención a la letra de la canción por completo.

Antonio Machado, poeta español que a inicios del siglo XX escribió entre muchas otras obras, Campos de Castilla (a.1912) es quien inspiró a Serrat para crear a partir de algunas estrofas, una bella canción que en cada línea te puede hacer vibrar. Y esto es justamente lo que provoca en mí la intención de escribir sobre el liderazgo y ejemplo

de mujeres en familias empresarias y empresas familiares alrededor del mundo.

Recientemente, conversando con una colega que ha venido realizando investigación, junto con otros académicos, sobre la vida y logros de mujeres ejemplares, le propuse que escribiéramos para nuestros lectores de la revista LEGADO. La trayectoria o caminos que construyen mujeres que aspiran a contribuir con su entrega y compromiso al éxito de sus empresas familiares, son fascinantes. Elizabeth Bagger es asesora de familias empresarias y fundadora de la firma de consultoría Avanti Family Business Advisory, y en esta ocasión nos comparte algunos hallazgos de su última investigación en este tema; observaron por ejemplo que las mujeres entrevistadas no tuvieron una crianza distinta a la de sus hermanos (en la misma familia); sin embargo, explicaban que muchas veces se esperaba más de ellas, especialmente en el tema de educación.

Este estudio*, consistió en entrevistar a 46 mujeres líderes, originarias de 13 países (incluyendo EE. UU., y algunos países de América del Sur, Europa, Asia y Oriente Medio). Las empresas que dirigen estas mujeres son de



varios tamaños, de múltiples sectores y complejidades. En esta muestra, las mujeres menores de 45 años compartieron que no distinguen diferencias en la crianza que recibieron, en comparación con sus hermanos, pero reconocieron algunas diferencias en sus personalidades, habilidades e intereses. Lo cierto es que, en pocos casos, se esperaba de ellas que se unieran a la empresa; por lo que muchas veces el camino hacia la empresa familiar y su liderazgo fue más circunstancial que planeado.

Modelos a seguir

En casos como en Alemania e Italia, el modelo a seguir y en consecuencia, de donde declararon recibir mayor apoyo, fue de parte de sus abuelas; estas abuelas animaban a sus nietas a obtener una buena educación y construir su credibilidad. Lo que me lleva a recordar a la abuela Nelva de la familia Devlyn; testimonio que la actual CEO y presidenta del Consejo de Administración de Grupo Devlyn, Melanie Devlyn, narró en nuestro último episodio de la Serie de *webinars* del IFEM**. Fue inspirador escuchar a una mujer líder como Melanie, reconocer la influencia y ejemplo de

su abuela en la construcción de una historia de inspiración como la que compartió recientemente.

En el estudio se observó que la relación entre abuelas y nietas fue a menudo menos compleja que la relación entre hijas y padres. Pero también el estudio mostró algunos ejemplos en los que uno de los padres era un gran apoyo, pero con relaciones complicadas por la competencia y críticas muy fuertes. El adiestramiento y tutela muestran ser un gran apoyo en estos casos.

El valor del apoyo

Continuando con los hallazgos del estudio al que se hace referencia, casi todas las entrevistadas señalaron la importancia de sus grupos de apoyo. Estas mujeres utilizaron activa y exitosamente sus redes; sabían que no estaban solas, ganaban un sentido de pertenencia y obtenían un espacio en donde ellas podían compartir sus experiencias, incluso a aprender a perdonarse a sí mismas por no ser “perfectas” (muchas de las entrevistadas sufrieron de un agobio de perfeccionismo). Algunas de estas reflexiones reconocen el apoyo de sus esposos como una parte de su éxito. Pero,

también se identificó que la tasa de divorcio es relativamente alta entre las mujeres entrevistadas, alcanzado quizá por desempeñarse en un ambiente de competencia constante entre esposa y esposo.

Desafíos y refuerzos para el liderazgo

En muchos casos, la dinámica familiar resulta desafiante cuando de asumir el liderazgo de la empresa se trata; sin embargo, todas las mujeres entrevistadas declararon estar muy enfocadas en lograr la armonía de la familia. Afirmaron que la empresa les da flexibilidad, pero requiere de mucho esfuerzo y muchas horas de trabajo. Algunas de las mujeres enfrentaron grandes retos cuando decidieron ser madres; en estos casos, los grupos de apoyo fueron importantes; ya que a menudo les resultaba más fácil hablar sobre estos asuntos fuera de la familia.

Los estereotipos

La lucha contra los estereotipos prevalece en algunas industrias donde, por ejemplo, los clientes esperan tratar con hombres y no con mujeres. Las mujeres de este estudio han tenido que demostrar su valor en el negocio y algunas veces en su familia; especialmente si su incorporación a la empresa familiar ocurrió a temprana edad profesional. Algunas recomendaciones que comparten las entrevistadas tienen que ver con la necesidad de aprender a no tomar las cosas de manera personal y solo enfocarse en el negocio; que el sentido del humor y la flexibilidad les han ayudado, y cultivar una mentalidad resiliente junto con la empatía y la curiosidad se convierten en una salsa secreta para el éxito de estas mujeres.

El liderazgo femenino es diferente

Un aspecto positivo del liderazgo femenino sin duda emerge de reconocer el impacto de las emociones en su toma de decisiones; desplegar una comunicación asertiva y ejercer el liderazgo con pasión y compasión, son factores vinculados a la alta productividad de la empresa, y la naturaleza femenina aporta desde la emocionalidad a ello.

En este estudio, casi todas las entrevistadas adoptaron un enfoque holístico, inclusivo, humilde y centrado en las personas, para ejercer su liderazgo; y por último resaltaron la gran importancia de involucrar y apoyar a las siguientes generaciones en la búsqueda y construcción de sus propios caminos de liderazgo.

Conclusiones y recomendaciones

El liderazgo femenino es diferente y sus experiencias resultan ser mucho menos lineales que las de su contraparte. Para inspirar a las futuras líderes y a las personas que las apoyen, compartimos algunas recomendaciones y observaciones de las entrevistadas:

- **Demostrar competencia fuera del negocio antes de unirse**
- **Demostrar humildad y ser honesta cuando necesitas ayuda fuera de la empresa**
- **Liderar con sentido del humor de cara a los estereotipos**
- **Ser consistente en asuntos y valores de la familia**
- **Desarrollar fuertes habilidades en resolución de conflictos**
- **Encontrar el propio camino alineando a tu corazón y tu mente, persiguiendo tus sueños**
- **Utilizar grupos de apoyo y compartir tus experiencias con otras mujeres**

SOBRE LAS AUTORAS >>>>>>>

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

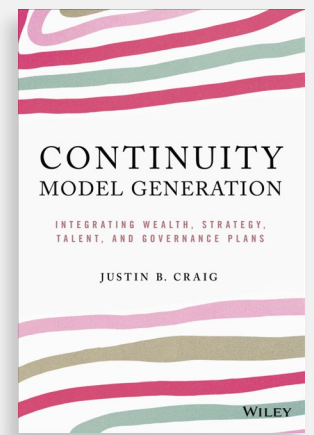
Elizabeth Bagger es fundadora de la firma de consultoría Avanti Family Business Advisory.

*The Making of Successful Female Family-Enterprise Leaders - Family Business". Versión italiana publicada en Forbes Italia 2020. www.avanti-fba.com

** "Una visión a futuro: Grupo Devlyn", *webinar* disponible para miembros de la Comunidad IFEM en <https://ifem.tec.mx/membresia>

POR MARÍA FONSECA

Justin Craig: Continuity Model Generation



Con frecuencia circulan recomendaciones de libros que ofrecen “recetas mágicas” que lo primero que despiertan en mí es la desconfianza de que será algo sólido y robusto en cuanto a los conocimientos que se comunican. Por otro lado, también existe una extensa oferta de contenidos tan científicos y teóricos que resulta complejo recomendarlos para su aplicación inmediata. Probablemente a ti, apreciado lector, te ocurre algo similar; por ello, cuando llegó a mis manos un libro que mezcla robustez, deleite y aplicabilidad inmediata, no resistí compartir esta breve reseña en este espacio. Me atrevo a decir que son muy pocos los libros que combinan de manera magistral la practicidad y profundidad de los temas que se deben abordar para entender y lograr la continuidad y trascendencia multigeneracional de las familias empresarias.

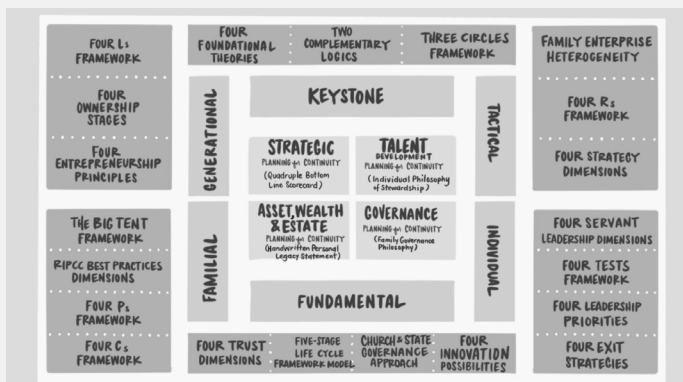
Se trata de la obra más reciente de Justin Craig: Continuity Model Generation, Integrating Wealth, Strategy, Talent, and Governance Plans (Wiley, 2022); en ella, Justin comparte una poderosa herramienta para aplicarla en las múltiples etapas de una familia que busca su trascendencia y continuidad de legado. Reconociendo que la propuesta en esta obra es una derivada del Business Model Canvas (BMC) de Alex

Osterwalder, Justin Craig construye el “Continuity canvas”, o “Lienzo de la continuidad” en español, que articula 21 marcos de referencia o conceptuales, para guiar meticulosamente en la elaboración de 4 habilitadores para la continuidad: planeación estratégica corporativa, desarrollo de talento, planeación patrimonial, y gobernanza familiar para la continuidad.

En su libro, Justin ofrece además cuatro configuraciones de rutas estratégicas para la continuidad. De manera general y con la intención de generar tu curiosidad intelectual para iniciar a leer y aprovechar este libro, en la medida que haces tuyo este libro, podrás decidir qué ruta es la adecuada para tu familia y sentirás alivio al darte cuenta de que no solo responderás al cómo lograr la continuidad, sino el por qué intentarlo.

Este lienzo de la continuidad muestra de manera simple la complejidad que implica el gran trabajo que realizan las familias empresarias que de manera heroica vencen los retos de la continuidad. En un esquema que se puede dibujar en una servilleta de papel, como lo dice el mismo Justin para referir con ello a que es sencillo de visualizar, pero no por ello sencillo de lograr, se hace notar que para trascender generaciones cada familia empresaria desarrolla su ventaja competitiva no de manera fortuita, sino dedicando esfuerzo, recursos y con una gran voluntad.

Para terminar, me gustaría citar una de tantas frases que he aprendido de Justin Craig al leer una y otra vez este gran libro, “la simplicidad del continuity canvas es capaz de ocultar su propia complejidad”.



SOBRE LA AUTORA >>>>>>>

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



“Soy de la idea que en México necesitamos más y mejores empresas familiares para salir de todos los problemas que se han presentado.”

POR DIANA MORENO

El capital semilla más paciente es el familiar

Entrevista a Luis Miguel Beristain: 35 años transformando vidas de emprendedores en el Tecnológico de Monterrey

Desde la consolidación del Instituto de Familias Empresarias del Tecnológico de Monterrey (IFEM), Luis Miguel Beristain ha sido uno de actores clave que han impulsado el objetivo del IFEM de ayudar a las familias a alcanzar su propósito de trascendencia que perdure múltiples generaciones. Después de más de 30 años transformando vidas de cientos de emprendedores en el Tecnológico de Monterrey, hoy se retira de esta institución. En esta ocasión buscamos honrarlo compartiendo con los lectores de la revista LEGADO una mirada a su amplia experiencia.

El doctor Beristain ha sido cofundador de más de veinte empresas a lo largo de su trayectoria, apoyado a más de seiscientos emprendedores a concretar su visión de negocio y ha sido inversionista ángel en una veintena de proyectos. Del 2017 al 2022 fue Director del Instituto de Emprendimiento Eugenio Garza Lagüera de la Región Sur del Tecnológico de Monterrey.

DIANA MORENO: ¿Cómo define el emprendimiento en familia?

LUIS MIGUEL BERISTAIN: El emprendimiento, en términos generales, es la disposición de los seres humanos para tener proyectos en la vida y llevarlos a cabo. No todos los proyectos son de naturaleza económica o comercial, como

muchas veces suponemos, también hay emprendimientos de naturaleza social. Desarrollar la capacidad de tener iniciativa es algo que se va formando en el seno familiar; sus miembros constantemente están contando historias familiares, anécdotas, o dando el ejemplo diario; muchas veces las comidas o cenas terminan siendo ese espacio donde creamos una narrativa de cómo la familia sale adelante y se va desarrollando.

El capital semilla más paciente es el familiar, invertimos en los hijos esperando un retorno de por vida. Dicho retorno se traduce en la satisfacción de haber ayudado a que ellos sean autosuficientes y continúen así impulsando en las siguientes generaciones la cultura de emprendimiento en la familia.

DM: ¿Qué recomendaría a las familias que “ya van tarde”, respecto a la integración de la siguiente generación a la empresa familiar?

LMB: A mí me parece que hay una posibilidad siempre de emprendimiento en cualquier momento de la vida. Para hacerlo en familia, primero hay que respetar la vocación de todos los integrantes porque no todos compartimos la vocación por la profesión de nuestros padres, y aunque nos acercamos a ella desde niños, e incluso, puede que tengamos las habilidades para llevarlo a cabo, no es nuestra vocación.

Pero he visto que cuando los padres o abuelos piden ayuda, hay mucha capacidad de respuesta por parte de las siguientes generaciones, vas viendo cómo se van acercando y encontrando los puntos de coincidencia. Al menos que, como ocurre en algunas familias, tengan que resolver otro tipo de problemas antes de pretender involucrarse en proyectos de emprendimiento.

En familias complejas, de cuatro o cinco generaciones, más de 200 miembros familiares, ramas familiares muy bien establecidas, se requieren soluciones mucho más sofisticadas. Un buen ejemplo es tener un *family office* y que a la vez tengan un programa de emprendimiento para impulsar los nuevos emprendimientos, propiciar un entrenamiento formal de emprendimiento para las nuevas generaciones, etc.

Pero también puede ocurrir, y es totalmente válido, que haya miembros de familia sin aspiraciones de emprendimiento. Debemos tener flexibilidad para orientar de cara a las necesidades de cada uno; recordemos que lo importante es la realización de cada ser humano para que el capital semilla rinda los frutos esperados.

DM: ¿Cómo pueden las familias empresarias, sobre todo aquellas de larga trayectoria, no perder esa chispa de crear e innovar?

LMB: Se debe entender desde un inicio que la innovación puede tomar muchísimas formas, y las más exitosas siempre son sencillas, fácilmente comprensibles, ya con cierto nivel de madurez. Hay técnicas que hoy nos ayudan a disparar esa chispa emprendedora, y algunas muy simples. “SCAMPER” me parece una solución inteligente para disparar el pensamiento creativo de las personas que se ven obligadas a pensar bajo ciertos elementos. También está disponible la estrategia de “Océano azul”, en ésta, sus autores recomiendan el desarrollo de la “matriz ERAC” para lograr resultados diferenciados. Ejercicios de esta naturaleza nos ayudan a disparar la creatividad y la innovación para la resolución de problemas. Ideas tenemos todos, la primera recomendación es anotarla porque no hay que confiar

mucho en la memoria. Lo segundo es que con esas ideas que te interesen a ti, haz un experimento, ponlo a prueba, y decide.

DM: ¿Algún mensaje para las familias empresarias lectoras de nuestra publicación?

LMB: Soy de la idea que en México necesitamos más y mejores empresas familiares para salir de todos los problemas que se han presentado. Es decir, un verdadero tema de progreso, yo sí creo como Maslow, que primero tengo que resolver mis necesidades básicas. Como país necesitamos crear un buen volumen de empleos y bien pagados. ¿Cómo explicas la riqueza de Corea del Sur y China? Mucho tiene que ver con las familias. En China, las empresas estuvieron prohibidas literalmente hasta la década de los 80s. En el caso de México, donde casi el 90% de las micro y pequeñas empresas se identifican como familiares, son lo que llamamos “emprendimiento por necesidad”; pero no debemos confundirlo con una visión de largo plazo. Pocos nacen y desarrollan la capacidad de imaginar un mejor porvenir, diciendo: “voy creciendo junto con la familia, con la sociedad, con el país”. Imagínate si tuviéramos mil empresas como FEMSA, como Bimbo, CEMEX, Coppel, nuestro país sería otro. Porque las familias empresarias sí piensan a largo plazo y en cómo reinventar un negocio que trascienda múltiples generaciones.

SOBRE LA AUTORA >>>>>>>

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



POR MARCELA RAMÍREZ-PASILLAS,
HANS LUNDBERG, MATTIAS NORDQVIST

Generaciones floreciendo: prácticas de emprendimiento externo de las siguientes generaciones*

La integración de equipos familiares y la buena gobernanza de la familia empresaria juegan un papel importante en la generación nuevas empresas internas.

El emprendimiento de las siguientes generaciones de una empresa familiar es un tema de vital importancia en el florecimiento de las familias empresarias. Los miembros de las siguientes generaciones crecen en una empresa familiar o en una familia empresaria y, en el proceso, originan ideas de negocio para mejorar la empresa familiar o establecer una nueva.

La investigación académica en emprendimiento familiar interno muestra que la integración de equipos familiares y la buena gobernanza de la familia empresaria juegan un papel importante en la generación nuevas empresas internas. Los miembros de la siguiente generación pueden desarrollar ideas que culminan en la creación de una “nueva empresa interna” y, por ende, contribuir a la creación o expansión del portafolio de empresas de la familia.

Sin embargo, la investigación académica no ha examinado las prácticas que utilizan las hijas e hijos miembros de la siguiente generación para crear una “empresa externa”; es decir, la investigación no ha estudiado cómo desarrollan una nueva empresa fuera del portafolio de negocios de la familia. Cuando esto sucede, la siguiente generación busca realizar sus propias ideas, confiando en su educación y experiencia de trabajo. Pero, ¿cómo lo logran? y ¿de qué forma la siguiente generación inicia una nueva empresa externa que podría no estar vinculada a la empresa familiar?

En nuestra investigación académi-

ca, estudiamos longitudinalmente dos empresas familiares mexicanas, donde la siguiente generación lanzó diez emprendimientos externos. Nuestro estudio reveló que los miembros de la siguiente generación se involucran en la creación de nuevas empresas externas mediante cinco prácticas:

PRÁCTICA 1. Logrando la aprobación de la familia de la idea inicial de negocio.

PRÁCTICA 2. En el caso de ser necesario, pasando por alto a la familia para seguir adelante con el desarrollo de sus ideas.

PRÁCTICA 3. Copiando acciones que ha realizado la familia en la empresa familiar para avanzar en la creación de la nueva empresa.

PRÁCTICA 4. Imitando las acciones empresariales de los miembros mayores de la familia, solo como táctica para desarrollar e introducir nuevas ideas.

PRÁCTICA 5. Creando un espacio independiente y separado de la empresa familiar, pero en ocasiones interactuando con la empresa familiar.

Nuestro estudio descubrió que las cinco prácticas son suficientemente diferentes, sin embargo, también observamos que estas se usan de manera interconectada. Esto significa que las prácticas no son acciones exclusivas; los miembros de la siguiente generación combinan estas prácticas en tres rutas, originando tres procesos de creación de nuevas empresas externas:

RUTA 1. Imitando el modelo de nego-

cio familiar utilizado por la empresa familiar. Por ejemplo, replicando un punto de venta de la empresa familiar.

RUTA 2. Superando ciertos elementos de la empresa familiar en el modelo de negocio de la nueva empresa externa. Por ejemplo, introduciendo elementos innovadores de tecnología o diseño.

RUTA 3. Probando acciones o formas de trabajo diferentes a la empresa familiar en la nueva empresa. Por ejemplo, trabajando con la familia política o explorando productos y servicios en nuevos sectores.

La combinación de las cinco prácticas en las tres rutas identificadas, muestra cómo los miembros de la siguiente generación utilizan las prácticas considerando las circunstancias del individuo, su familia y la empresa familiar. El proceso de emprendimiento externo de la siguiente generación está influenciado por diferentes situaciones familiares, empresariales y profesionales, lo que resulta en una combinación de prácticas que forman una ruta específica de emprendimiento externo para cada individuo. Por lo tanto, estas prácticas y rutas no deben verse como las únicas posibilidades; las hijas e hijos crean sus propias prácticas y rutas de acuerdo con sus contextos circundantes.

Como familia empresaria tienes la opción de apoyar y contribuir al desarrollo de ideas de negocio para fomentar el florecimiento de las prácticas emprendedoras de la siguiente gene-

ración. Estas prácticas ofrecen la oportunidad de desarrollar competencias clave en los miembros de las siguientes generaciones. Sin embargo, lograr el florecimiento del emprendimiento externo (e interno) en tu familia implica que consideres instrumentos de apoyo y políticas flexibles. Por ejemplo, con políticas flexibles, tu familia estará preparada para decidir si a futuro una empresa externa ya funcionando puede ser integrada en el portafolio de negocios de la empresa familiar. Adicionalmente, cuando la familia identifique prácticas de emprendimiento externo (por ejemplo, una hija empieza a discutir una idea de negocio fuera del contexto familiar), se estará lista para entablar diálogos con los miembros de la siguiente generación, los cuales permitan entender mejor sus aspiraciones e intereses y les ayuden a empoderar su búsqueda.

El emprendimiento externo da a los miembros de la siguiente generación un espacio para probar nuevas ideas de negocio. Si están buscando introducir productos y servicios sustentables o ideas relacionadas con sus estudios profesionales, la nueva empresa externa constituye un es-

pacio seguro. Dependiendo del diseño del modelo de negocio, la nueva empresa puede convertirse en proveedor o cliente de la empresa familiar. Con ello, las prácticas de emprendimiento externo abren puerta al florecimiento de la familia empresaria.

SOBRE LOS AUTORES >>>>>>>

Marcela Ramírez-Pasillas es Profesora-investigadora en Emprendimiento y Sostenibilidad en Jönköping International Business School (JIBS) in Jönköping University, Suecia.

Hans Lundberg es Profesor-Investigador en el Departamento de Organización y Emprendimiento de la Escuela de Negocios y Economía en Linnaeus University en Suecia.

Mattias Nordqvist es Profesor de Emprendimiento en House of Innovation, Stockholm School of Economics.

* Una versión anterior de esta reseña fue publicada en Vertikals.



“El proceso de emprendimiento externo de la siguiente generación está influenciado por diferentes situaciones familiares, empresariales y profesionales”.





POR ANGÉLICA RODRÍGUEZ

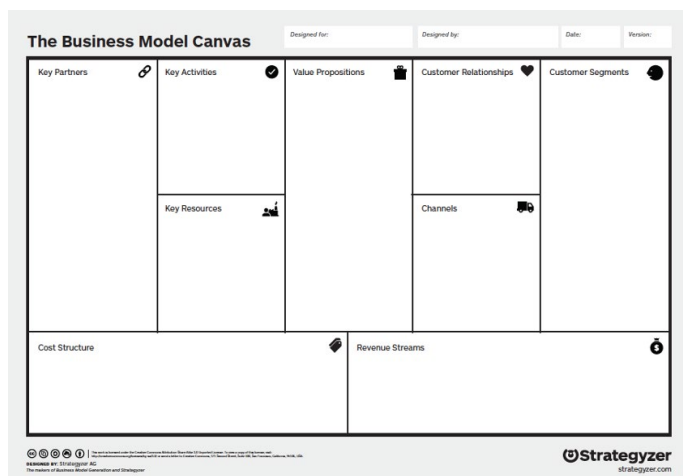
La aplicación del *Business Model Canvas* para familias empresarias

El “canvas” es una herramienta colaborativa y creativa que ayuda a homologar vocabulario, conceptos y acciones entre los miembros de la organización.

En el año 2010, Alexander Osterwalder e Yves Pigneur publicaron por primera vez su propuesta para analizar de forma gráfica la manera en la que una empresa crea, entrega y captura valor: el *Business Model Canvas* o Lienzo de modelo de negocios, que desde ese entonces se convirtió en una herramienta por excelencia.

El “canvas”, como se conoce coloquialmente, está compuesto por nueve bloques o secciones, que se vinculan entre sí y cuentan la historia de la propuesta de valor de la organización:

- 1) La propuesta de valor, que es el centro del lienzo y define el producto o servicio con los diferenciadores que lo hacen único y las características por las que los clientes los identifican.
- 2) El segmento de mercado, que identifica a los clientes.
- 3) El tipo de relación que la organización guarda con ellos, buscando mantenerlos o ampliarlos.
- 4) Los canales de distribución, es decir, la forma en la que les hacemos llegar nuestra propuesta de valor.
- 5) Las actividades esenciales requeridas para realizar la propuesta de valor.
- 6) Los recursos básicos para hacerlo.
- 7) Los socios estratégicos que apoyan la operación.
- 8) El costo que tiene la misma.
- 9) La forma en la que generamos recursos.



Fuente: <https://assets.strategyzer.com/assets/resources/the-business-model-canvas.pdf>

Cada bloque contiene la información relativa a un tópico y, detrás de cada pieza de información que se añade al lienzo, debe haber una gran cantidad de investigación y observación para determinar los elementos de valor del modelo de negocios mismo, que, a su vez, son dinámicos: cualquier modificación en un elemento, impactará todo el modelo de negocios.

La popularidad del *Business Model Canvas* no ha pasado desapercibida para las empresas, que lo utilizan para evaluar el modelo de negocios de una organización, de productos y servicios individuales, o para reorientar su estrategia.

La pregunta que surge de manera natural es: ¿en dónde radica el beneficio del uso de una herramienta de este tipo por una familia empresaria? Enfoquémonos primero en el lienzo en sí mismo, que con sencillez visual nos presenta las partes más complejas de la operación de la empresa y los actores involucrados; adicionalmente, permite estructurar la información recabada para extraer conclusiones que puedan ser implementadas de forma más eficiente.

El “canvas” es una herramienta colaborativa y creativa que ayuda a homologar vocabulario, conceptos y acciones entre los miembros de la organización. Y es ahí donde radica el mayor beneficio de esta herramienta para las familias empresarias.

El ejercicio consciente de elaboración de un *Business Model Canvas* de la empresa por parte de los miembros de una familia empresaria, representa beneficios claros en términos de cohesión y coherencia para sus miembros.

Analicemos tres de los más importantes de la aplicación de la herramienta para la familia empresaria.

I. Al homologar el vocabulario y los conceptos pertinentes al “negocio” de la familia, mejoramos la conversación sobre la estrategia familiar y empresarial, ya que todos los miembros conocen de qué se está hablando y el significado de los términos y vocabulario de la empresa familiar.

II. Los integrantes pueden conocer de primera mano lo que es el “negocio”, involucrarse en su forma de operación y proponer ideas para innovar.

III. Resulta especialmente interesante en la preparación de las generaciones jóvenes, o NextGen, que, sin ser expertas, pueden proponer ideas sobre el futuro de la empresa familiar y evaluar de forma más o menos rápida, el impacto que estas ideas tendrían, considerando todos los componentes de su modelo de negocios.

Pongamos un ejemplo. Al presentar el modelo de negocios en una sola hoja, o lienzo, es más fácil visualizar la relación entre todos los elementos, tanto internos como externos, e identificar cualquier incoherencia entre ellos, proporcionando una visión integral y sistémica de la operación. Al ser un trabajo colaborativo, la familia se retroalimenta compartiendo experiencias, conceptos e historias que ayudan a fortalecer el modelo de negocios que se propone.

No debemos olvidar que el *Business Model Canvas*, con todos sus beneficios, es solo una herramienta, y como tal, corresponde a los miembros de la familia el hacer el mejor uso de ella. Aplicar un lienzo para obtener una fotografía de la empresa familiar es el primer paso; el lienzo es una herramienta viva, que debe adaptarse a los cambios que se realicen o se proponga realizar en la dinámica de operación y estrategia de la organización.

El *Business Model Canvas* se convierte en un ejercicio reflexivo sobre los elementos más importantes de la empresa familiar, a través del cual cada uno de los miembros de la familia puede visualizar el rol que juega, o podría jugar, dentro de ella, las complicaciones en su operación y las fortalezas y áreas de oportunidad que pueden explotar para asegurar el crecimiento y desarrollo de su organización.

SOBRE LA AUTORA >>>>>>>

Angélica Rodríguez es Directora de la Entrada de Negocios y Profesora de Emprendimiento en el Tecnológico de Monterrey.

COMPOSICIÓN DEL BUSINESS MODEL CANVAS

- 1) La propuesta de valor**, que es el centro del lienzo y define el producto o servicio con los diferenciadores que lo hacen único y las características por las que los clientes los identifican.
- 2) El segmento de mercado**, que identifica a los clientes.
- 3) El tipo de relación** que la organización guarda con ellos, buscando mantenerlos o ampliarlos.
- 4) Los canales de distribución**, es decir, la forma en la que les hacemos llegar nuestra propuesta de valor.
- 5) Las actividades esenciales** requeridas para realizar la propuesta de valor.
- 6) Los recursos básicos** para hacerlo.
- 7) Los socios estratégicos** que apoyan la operación.
- 8) El costo** que tiene la misma.
- 9) La forma en la que generamos recursos.**

Bibliografía complementaria:

Osterwalder, Alexander y Pigneur, Yves. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers* (2010). Nueva Jersey. John Wiley & Sons, Inc.

POR FERNANDA JARAMILLO Y NICOLAS HOLLANDERS

¿Qué tan conectado está su grupo de propietarios?

Medir el *engagement* de los propietarios ofrece ventajas para los equipos de liderazgo familiar.

Se han desarrollado diferentes modelos conceptuales para describir los pilares de la continuidad de la empresa familiar y las condiciones para su éxito. Sin embargo, pocos se han centrado en el concepto de propietarios conectados o “*engaged*”. El supuesto entre muchos profesionales en el campo es que un buen sistema de gobierno probablemente genere *engagement* como resultado natural de sus esfuerzos, sin embargo, ser un propietario “activo” no es lo mismo que ser un propietario “*engaged*”.

Definición de *engagement*

El *engagement* se ha estudiado profundamente en otros campos, en su mayoría relacionados con los entornos laborales, las actividades de voluntariado y la docencia. Con algunas excepciones notables, el *engagement* en la empresa familiar se ha estudiado principalmente desde una perspectiva laboral.

Algunos describen el *engagement*

de los propietarios como el grado en que están involucrados en el sistema de gobierno familiar. Sin embargo, esta participación es una mera observación fáctica, que nos habla de amplitud más que de profundidad en su involucramiento como propietarios.

Como veremos, el *engagement* está íntimamente ligado a la noción de “esfuerzo discrecional”. Cualquier miembro de un sistema de gobernanza familiar puede elegir en qué medida quiere participar o contribuir al sistema. En un sistema familiar, los requisitos para permanecer “en” el sistema suelen ser muy bajos. Los propietarios pasivos pueden satisfacerse con el mero cumplimiento de las normas y reglamentos definidos por la familia. Este tipo de propietarios contribuirán poco o nada al avance de la organización y, sin embargo, seguirán siendo parte de ella y participarán de sus beneficios económicos. Esto significa que la continuidad y el éxito futuro dependen casi por completo de

los esfuerzos discrecionales que otros harán. Estos otros son los propietarios verdaderamente “conectados” o “comprometidos”, y dicha conexión es un ingrediente vital en la supervivencia a largo plazo del sistema.

Hacia una definición del *engagement* del propietario en una empresa familiar

Teniendo en cuenta el contexto específico de las empresas familiares, proponemos definir la conexión o *engagement* como “el compromiso emocional de los propietarios familiares que realizan esfuerzos discrecionales para apoyar la continuidad a largo plazo de su empresa familiar”.

Dos nociones fundamentales sustentan esta definición:

1. El “compromiso emocional” se refiere a la naturaleza intrínseca y afectiva del *engagement*, el cual no se puede imponer y depende de la percepción que el individuo tenga del sistema y su futuro, y del deseo de seguir siendo parte de él.



“El *engagement* es un vector dinámico y una condición crítica para que un sistema de empresa familiar mantenga su capacidad de adaptarse y enfrentar desafíos.”

2. “Discrecional” refleja que el propietario “comprometido” no solo está dispuesto o listo para participar, sino que lo hace activamente, no por obligación, sino por el deseo de contribuir.

¿Por qué medir el *engagement*?

Medir el *engagement* de los propietarios ofrece cuatro ventajas para los equipos de liderazgo familiar:

1. Entender la situación actual: antes de embarcarse en una transición generacional o un (re)diseño de la gobernanza, la familia puede querer entender cuánto “combustible” hay en el sistema. ¿Cuál es la energía disponible para realizar el trabajo?
2. Proporcionar un chequeo de “salud” del sistema: medir el *engagement* a intervalos regulares ofrece una perspectiva única sobre la probabilidad de una continuidad exitosa. Si los niveles de “compromiso” de los miembros de la familia disminuyen, ¿cuándo y cómo deben intervenir los líderes?
3. Identificar oportunidades y riesgos: es poco probable que el *engagement* se distribuya de manera uniforme entre todos los propietarios familiares. Este puede variar según la generación, el rol, el género o la posición en la familia, por nombrar solo algunas razones. Comprender dónde hay mayor o menor “compromiso” ayuda a definir objetivamente un plan de acción para generarlo.
4. Identificar prioridades: al medirlo simultáneamente con otros aspectos de la gobernanza, se pueden encontrar correlaciones con otras dimensiones del sistema (por ejemplo, visión, valores, educación, comunicación, estructuras, etc.). Esto también ayudará a la familia a centrar sus esfuerzos en actividades con mayor probabilidad de impacto en nivel de *engagement*.

Los indicadores de *engagement*

Con base en la definición anterior, creemos que los siguientes elementos son buenos indicadores del nivel de *engagement* de los propietarios:

1. La creencia de que el sistema de propiedad familiar es adecuado y por lo tanto viable en el largo plazo.
2. El sentido de realización que experimentan los propietarios al invertir su tiempo y recursos en el desarrollo del sistema.
3. La expresión del deseo de permanecer en el sistema en el futuro, tanto para ellos como para sus descendientes.

Si bien estas dimensiones pueden integrarse en encuestas con escalas y dimensiones apropiadas, no se debe olvidar que el *engagement* es una construcción abstracta que solo tiene sentido cuando se compara con otros sistemas o a lo largo del tiempo, o al observar diferentes subgrupos en comparación con las puntuaciones de la familia en su conjunto.

En conclusión, la importancia del *engagement* no debe subestimarse. Es un vector dinámico y una condición crítica para que un sistema de empresa familiar mantenga su capacidad de adaptarse y enfrentar desafíos, en particular los cambios generacionales. Es poco probable que el sistema sobreviva ante la falta de *engagement* de sus propietarios.

SOBRE LOS AUTORES >>>>>>>>

Fernanda Jaramillo y Nicolas Hollanders son *partners* de la firma de consultoría e investigación en empresas familiares Lansberg-Gersick Advisors. Nicolas trabaja primordialmente con familias en Europa y Fernanda en América Latina.



POR ANA LISSETTE SEGOVIA

Sucesión: comunicación clara, conocimiento oportuno

La comunicación en toda organización es fundamental; pero trasladado a la esfera de la familia empresaria cobra aún más relevancia, sobre todo tratándose de la sucesión.

“**C** Como soy el mayor y he empezado a ir a la empresa, yo tomaría primero la dirección”, “mi hermana mayor es la más involucrada, pero mi papá quiere que yo tome el negocio, me lo dijo una vez”, “mi padre tiene hijos en su matrimonio más reciente, pero solo nos ha involucrado a nosotros en la empresa, por lo que creo que la empresa sólo pasará a nuestras manos cuando él se retire/fallezca”. ¿Suena familiar? Siendo profesora de la materia de Empresas familiares y Gobierno corporativo, he tenido la oportunidad de conocer casos de estudiantes pertenecientes a familias empresarias. Cuando ellos nos dan oportunidad, analizamos el caso de sus empresas: su desarrollo e institucionalización, una propuesta de plan de sucesión, entre otros. Lo anterior, permite a los estudiantes generar un vínculo con los contenidos y familiarizarse con las problemáticas específicas de este tipo de organizaciones.

Al cubrir el tema de la sucesión, abordamos temáticas como la transmisión del patrimonio familiar, la formación de sucesores y aspectos esenciales de comunicación a considerar en puntos de inflexión como éste. Es de esperarse que, en innumerables ocasiones, hayamos encontrado áreas de oportunidad importantes; comento solo algunas de las más recurrentes en los casos que hemos ido abordando a lo largo de más de diez años.

La comunicación en toda organiza-

ción es fundamental; pero trasladado a la esfera de la familia empresaria cobra aún más relevancia, sobre todo tratándose de la sucesión. Poner sobre la mesa el tema de la sucesión siempre ha sido un reto en las familias empresarias, particularmente las mexicanas. Hablar del retiro, del largo plazo, de igual manera genera enorme ansiedad e incertidumbre. Sin embargo, si no se habla y no se aclaran las expectativas, ¿cómo es posible que se llegue a un acuerdo oportuno?, ¿cómo se pretende que los sucesores estén preparados cuando llegue el momento?, ¿cómo se espera que cumplan con el perfil requerido?

Recuerdo la conversación entre un padre e hijo en la que el padre pretendía que su hijo tomara las riendas del negocio seis meses después de graduarse, comunicándole esto en las últimas semanas de su último semestre. Momento, por cierto, en el que el chico había aplicado a varios programas de maestría en el extranjero. Una comunicación oportuna hubiera ayudado a alinear los planes de ambas personas con respecto a sus intereses, necesidades y la estrategia de la empresa familiar.

Cierto es que en México bromeamos y festejamos mucho con el tópico de la muerte, pero pocas personas la toman en serio, planean a futuro o se informan al respecto. “Estoy casi segura de que mis padres tienen testamento”, “el abuelo ha hecho varios testamentos, pero no sabemos cuál es

el último”, “en mi casa no se habla del testamento ni de las propiedades, no nos interesa el dinero, ya se verá cuando mueran mis padres”, “mis padres son jóvenes, todavía no les preocupan estos temas”. Cifras del Colegio de Notarios de la Ciudad de México (2021), apuntan a que solo una de cada 20 personas adultas cuenta con un testamento. Esto sin mencionar la falta de regularización que tienen algunas familias de sus documentos, o la falta de conocimiento de otros instrumentos de transmisión patrimonial que pudieran ser útiles como puede ser la donación gratuita entre familiares, los fideicomisos u órganos de gestión patrimonial como puede ser el *family office*.

Tanto la comunicación como la gestión del conocimiento se ven involucradas en circunstancias como las que describimos aquí. “Mi padre me dijo que, si un día llega a faltar, todo está en la caja fuerte” me comentaba un estudiante que, al indagar un poco más, se percató de que no sabía exactamente qué era “todo”, adicional a no tener acceso a la combinación de dicha caja fuerte. Es imprescindible tener en cuenta que la formación de sucesores no solo involucra la profesional y académica, el tener el perfil adecuado y conocer los procesos, sino estar al tanto de lo que implica gestionar el patrimonio familiar.

Si te sentiste identificado o identificada con alguno de los casos mencionados, te serán de interés las siguientes recomendaciones:



“Es imprescindible tener en cuenta que la formación de sucesores no solo involucra la profesional y académica, sino estar al tanto de lo que implica gestionar el patrimonio familiar.”

1. Comunicar

- a) Hablar de la sucesión y todo lo que implica a nivel de propiedad, familia y empresa
- b) Planear el futuro de la organización y de la familia a corto, mediano y largo plazo
- c) Programar la sucesión (fechas, responsables, herramientas y recursos necesarios)
- d) Contemplar los temas a coordinar con órganos de gobierno, miembros de la familia o colaboradores

2. Gestionar el conocimiento

- a) Definir perfiles y puestos
- b) Planear la formación de sucesores, así como las herramientas/metodologías de transmisión del conocimiento
- c) Documentar la toma de decisiones y el conocimiento relevante
- d) Regularizar y actualizar documentos
- e) Contemplar, definir y aprovechar los recursos jurídicos de gestión del patrimonio

Realizar un ejercicio de identificación del conocimiento relevante que se desea compartir con los sucesores será fundamental. Adicionalmente, se necesitará realizar la clasificación, comparación, documentación y establecimiento de métodos y herramientas de transferencia de dicho conocimiento. Lo anterior, constituye un portafolio de buenas prácticas de gestión del conocimiento (Zapata Cantú, y otros, 2011). Esto permitirá identificar temas por resolver, fortalezas de la anterior gestión y retos por superar.

Comunicando y transmitiendo el conocimiento de manera eficaz, eficiente y oportuna, brindará tranquilidad a todos, contribuyendo así a los temas de gestión y transparencia dentro de la empresa familiar y, sobre todo, de la familia empresaria.

SOBRE LA AUTORA >>>>>>

Ana Lissette Segovia es profesora asociada de la Escuela de Negocios del Tecnológico de Monterrey.

POR EDGAR RAMÍREZ, AURORA CORREA Y SANTIAGO SANTANA

¿Cómo lograr un desarrollo sostenible?

El ejemplo de una empresa familiar

¿Qué pueden hacer de manera concreta las empresas familiares para incluir la sostenibilidad en sus operaciones?



¿Qué tan comprometidas están las empresas familiares con la sostenibilidad? Sabemos que las grandes empresas ya están cada vez más orientadas hacia los criterios ESG (acrónimo por sus siglas en inglés: Environmental, Social and Governance), sin embargo, las pequeñas y medianas empresas familiares también están muy conscientes de las prácticas sustentables (cuidado del medio ambiente) y sostenibles (que además de la ecología, cuidan sus utilidades y a la comunidad, al mismo tiempo). Es la conclusión del VIII Barómetro de la empresa familiar, elaborado por el despacho KPMG. De 327 empresas familiares españolas, el 18% calificaron de “extremadamente importante” al desarrollo sostenible, el 39% lo definió como “muy importante”; y otro 33% como “importante” (Calle, 2019).

En otra encuesta, realizada en 2022 por PwC entre más de mil miembros de la próxima generación (NextGen) en negocios familiares de 68 países del mundo, reveló que el 64% de sus empresas tiene la oportunidad de liderar prácticas sostenibles. El 55% de los miembros NextGen cree que su negocio familiar sitúa la sostenibilidad en el centro de sus actividades. El 71% de los encuestados reconocen que sus empresas tienen la responsabilidad de luchar contra el cambio climático (EFE, 2022). Finalmente en un estudio realizado por el Instituto de Familias Empresarias del Tec de Monterrey y otras universidades, entre 1,318 empresas de cinco países, incluido México, nos dice que el Objetivo de Desarrollo Sostenible de la ONU con más impacto para la generación actual y la siguiente es: “Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.”(Conecta, 2022).

Sin embargo, una cosa es decir que algo es “extremadamente importante” y otra cosa es hacer algo al respecto. ¿Qué pueden hacer de manera concreta las empresas familiares para incluir la sostenibilidad en sus operaciones?

Con acciones concretas las empresas familiares pueden participar en este movimiento que nos incumbe a todos.

Como primer paso es necesario integrar las prácticas sostenibles en la estrategia empresarial, comenzando por la misión, visión y valores de la empresa. En otras palabras, se debe diseñar un propósito para la empresa, diferente a la misión y que oriente los esfuerzos de la organización para incluir al planeta, las utilidades y la comunidad en su filosofía básica. Las empresas familiares deben partir de su misión familiar para determinar un propósito superior respondiendo a la pregunta ¿qué quiero dejar como legado de mi familia para el mundo?

Por otro lado, son cada vez más las empresas que priorizan la economía local y los recursos de proximidad. A este movimiento se la ha llamado “desglobalización” (Calleja, 2020). Apostar por la economía y el desarrollo de la región tiene múltiples beneficios, entre los principales están: la reducción de tiempo de entrega, la disminución de costos en transporte y seguros, y como lo hemos visto en la pandemia, permite mayor estabilidad en la cadena de suministros.

“Es necesario integrar las prácticas sostenibles en la estrategia empresarial, comenzando por la misión, visión y valores de la empresa.”

Pacari es un ejemplo de desarrollo sostenible con un propósito superior y un enfoque en la operación e insumos locales, pero con una distribución global. Es una empresa familiar ecuatoriana que se dedica a la producción y exportación de chocolate orgánico. Sus proveedores son pequeños agricultores que reciben un pago de entre dos y tres veces más del precio comercial. Trabajan con más de 4 mil familias de pequeños productores en las que la



participación de la mujer rural es determinante. Pacari sigue innovando en la industria y es un ejemplo de que la sostenibilidad puede ser una estrategia de negocios exitosa.

El desarrollo sostenible debería ser parte del ADN de las empresas familiares, debido a que se caracterizan por su visión de largo plazo, a diferencia de una empresa tradicional que busca una rentabilidad inmediata, las familias piensan incluso en los hijos de sus hijos que aún no han nacido.

La situación climática del planeta es crítica, se necesita un cambio en la manera de hacer negocios. Las empresas familiares pueden convertirse en la punta de lanza y ejemplo a seguir hacia una estrategia sostenible. La sostenibilidad ya no es solo una oportunidad, es una necesidad urgente para asegurar la permanencia de las empresas familiares en el largo plazo.

SOBRE LOS AUTORES >>>>>>>

Édgar Ramírez es profesor investigador de la Escuela de Negocios del Tec de Monterrey.

Aurora Correa es profesora de la Escuela de Negocios del Tec de Monterrey.

Santiago Santana es estudiante de Licenciado en Estrategia y Transformación de Negocios del Tec de Monterrey.

POR FERNANDO SANDOVAL

¿Cómo se vive el legado?



La palabra legado significa: “Aquello que se deja o transmite a los sucesores, sea cosa material o inmaterial”, según se lee en el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española. Es una palabra que nos encontramos en la mayoría de los textos que hablan sobre empresas familiares. Una y otra vez se repite que lo importante es dejar un legado. Pero ¿cómo se vive el legado?

Un sucesor de una empresa familiar me decía que sentía un gran peso en su espalda, como el “Pípila”, que cargaba una gran piedra, por mantener el legado familiar. Otro me comentó: “Prefiero desligarme de la empresa familiar y renunciar antes que mantener un legado que yo no construí y no es mío.” Y recuerdo a una sucesora que decía: “Mi gran sueño es acrecentar el maravilloso legado que nos dejaron los fundadores”.

Lo que se recibe cuando nos dejan un legado son tres cosas: un legado biológico, es decir la descendencia, la genealogía, soy hijo u hija de “fulanito de tal” y de este no podemos escapar; un legado material, los activos financieros, el portafolio de inversiones, la empresa, la casa familiar, los libros, etc.; y un legado social, la historia de la familia, los comportamientos y la ética, la contribución a la sociedad.

De la orientación que haya tenido la generación anterior, la que entrega el legado, influye en la manera en que lo vivo. Esto significa que si hubo una orientación solamente hacia el legado material, es probable que los sucesores piensen que lo único importante sean los factores económicos y financieros, esto no es necesariamente

malo pero puede dar el mensaje equivocado que quien se quede con el mismo (de los sucesores) habrá ganado la partida lo que puede alimentar el conflicto. En cambio si la orientación no es solo hacia un legado material sino fundamentalmente social, los sucesores tienden a identificarse con el propósito con el que se ha construido este legado, lo que provoca en ellos un compromiso y un gusto por seguir trabajando por este.

De la forma en que recibo el legado es la manera en que lo vivo. No basta con la orientación que hizo la generación anterior, sino fundamentalmente la forma en que los sucesores reciben el legado. El filósofo Fernando Savater dice: “lo importante no es lo que nos pasa, sino lo que hacemos con lo que nos pasa”. Si pienso que por el simple hecho de heredar un legado este se mantendrá sin hacerme responsable de él, seguramente se irá terminando. Si recibir el legado significa un alejamiento de mis propósitos en la vida, entonces será una carga. Si por el contrario, recibo el legado como una oportunidad para construir mi propio legado como generación desde una visión fresca e innovadora, seguramente trabajaré para acrecentarlo. Usted, ¿cómo prefiere recibir su legado y que orientación quiere darle?

SOBRE EL AUTOR >>>>>>>>

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

POR FÉLIX CÁRDENAS

Cómo detonar crecimiento orgánico e inorgánico en la empresa familiar

Algunos elementos a considerar al momento de realizar una adquisición de negocio.

Las familias empresarias pueden crecer sus negocios de dos maneras: orgánicamente con los recursos actuales de la empresa en fuerza de ventas, productos, canales, etc.; o inorgánicamente, mediante la adquisición de otra empresa. ¿Cómo decidir qué estrategia es la adecuada para su empresa y familia?

Existe un instrumento de emprendimiento llamado *Search Fund* o “fondo de búsqueda” creado en 1984 en la Universidad de Stanford. Este es un vehículo de inversión que ha venido evolucionando, sin embargo, el objetivo prevalece para buscar, adquirir y dirigir una empresa. Los fondos de búsqueda ofrecen a miembros de la familia de segunda o tercera generación la oportunidad de convertirse en CEOs de empresas que pueden o no estar relacionadas con el negocio actual, en ese sentido es un excelente mecanismo de diversificación y/o complementariedad al negocio. Para la familia, un fondo de búsqueda puede proporcionar rendimientos atractivos. De acuerdo con un estudio realizado en el 2020 por la universidad de Stanford, en EE. UU., desde la década de los 80s se han generado beneficios de Tasa interna de retorno (TIR) del 29.4% vs en fondos capital pri-

vado & Venture capital del 13%. Los rendimientos son superiores inclusive que mercados públicos por índices tales como Russell 2000, Nasdaq y S&P 500.

Las familias empresarias deben decidir entre continuar el crecimiento orgánico de la empresa a través de la contratación de nuevos vendedores, invertir en infraestructura productiva, desarrollar un nuevo producto, expandir mercados, etc. O crecer inorgánicamente mediante la adquisición de alguna empresa no relacionada, o bien, una relacionada como puede ser un proveedor, cliente, o competidor. El fondo de búsqueda representa lo que en empresas corporativas se conoce como “Fusiones y adquisiciones” (M&A, por sus siglas en inglés *Mergers and Acquisitions*). Esto brinda los siguientes beneficios: ayuda a reducir la competencia en el mercado mediante la consolidación, agrega nuevas marcas y líneas de productos y provee una nueva base de clientes.

Es común que los dueños de negocios no hayan considerado el crecimiento inorgánico debido a que no están familiarizados con la adquisición de negocios. Es posible que no conozcan lo que se requiere para evaluar una em-

“Es común que los dueños de negocios no hayan considerado el crecimiento inorgánico debido a que no están familiarizados con la adquisición de negocios.”



presa, cómo fijar el precio de la adquisición, cómo estructurar los términos y capital de una adquisición. Esto genera incertidumbre entre cuál de estas dos estrategias de crecimiento orgánica e inorgánica es la más adecuada para el negocio y la familia.

Una de las maneras de evaluar la ruta de crecimiento, es mediante la determinación del Retorno de la Inversión (ROI, por sus siglas en inglés *Return on Investment*). Es una medida de rendimiento utilizada para evaluar la eficiencia de una inversión o comparar la eficiencia de varias inversiones. El ROI mide la cantidad de retorno de una inversión, en relación con el costo de la inversión. Para calcularlo se toma el beneficio de una inversión y se divide por el costo de la inversión; el resultado se expresa como un porcentaje. También se deben considerar en el análisis de la inversión el riesgo y el tiempo. Para determinar el ROI de las opciones de crecimiento orgánico e inorgánico se pueden construir modelos para cada una de las estrategias de crecimiento.

El ROI esperado para una adquisición debe ser atractivo para compensar el riesgo, en comparación con las opciones de crecimiento orgánico. Para adquisiciones aconsejamos que el ROI de una adquisición debe ser de al menos el 25%.

Elementos a considerar al momento de realizar una adquisición.

1. Determina quién estará en tu equipo.

Probablemente tu equipo de administración esté saturado de trabajo, entonces, ¿a quién contratarás para que te ayude a administrar esta adquisición? Considera contratar asesores externos para que asistan con trabajo contable, legal, due diligence e integración.

2. Se muy claro sobre exactamente qué activo estás comprando.

Define claramente por qué estás comprando este negocio: ¿son nuevos clientes, nuevas geografías, nuevos productos, nueva tecnología, marcas?

3. Asegúrate de que la empresa que estás por adquirir tenga mandos medios sólidos.

Es fundamental contar con fuertes mandos medios en la empresa a adquirir. Ellos asistirán en la toma de decisiones y ejecución de tu plan de negocios.

4. No sobreestimar sinergias o ahorros de integración.

Es importante ser cautelosos sobre los ahorros que pueden generar el eliminar posiciones redundantes, sistemas productivos duplicados, etc. Las sinergias son desafiantes y comúnmente llevan más tiempo del originalmente previsto.

5. Planifica tu estrategia de integración con la empresa objetivo antes del cierre.

Tú y tu familia deberán tomar decisiones importantes relacionadas con la integración de los dos negocios. ¿Quién va a estar a cargo? ¿Cuál será el nuevo sistema de compensación? ¿Qué marcas usarás?

SOBRE EL AUTOR >>>>>>>

Félix Cárdenas es Director del Centro de Innovación y Emprendimiento de EGADE Business School y Socio en Ascendis Capital.



POR PEDRO PABLO MORENO

Algunos aspectos estratégicos para transferir un patrimonio empresarial

La legislación mexicana permite diversos regímenes de tributación fiscal que representan beneficios específicos, acorde al tamaño y giro de las empresas al que se dedique la actividad empresarial.

El patrimonio puede ser generado especialmente por cinco conductos: **1)** recibirlo por herencia o legado, **2)** generarlo a través de la prestación de servicios dentro de la empresa, escalando a altos puestos directivos, **3)** prestando servicios profesionales independientes conjunta o separadamente, **4)** realizando exitosamente actividades empresariales, **5)** mediante la explotación del patrimonio a través de su inversión en valores de renta fija o renta variable. Ocasionalmente los podremos generar mediante la explotación de la creatividad artística, cinematográfica, intelectual, científica o de cualquier otra naturaleza que permita la generación de derechos de autor o de regalías.

El patrimonio familiar de las personas empresarias puede estar formado por bienes y derechos, aunque en algunos casos se incluyen deudas (mismas que deben ser traspasadas a la siguiente generación).

La legislación mexicana permite diversos regímenes de tributación fiscal que representan beneficios específicos, acorde al tamaño y giro de las empresas al que se dedique la actividad empresarial. Pudiera ser que una buena parte de actividades puedan ser desarrolladas por las empresas familiares. El grupo de sociedades, llamado anteriormente consolidación fiscal y que nos permitía deducir fiscalmente las pérdidas fiscales obtenidas en cualquier giro de empresas, contra la utilidad fiscal de otra empresa, en la proporción de la tenencia accionaria y permitir el libre flujo de dividendos entre ellas.

Cómo transmitir el patrimonio por cambio generacional

En México, tanto la herencia como los legados se pueden transmitir libres de impuestos, particularmente Impuesto sobre la Renta. Si hay transmisión de inmuebles, habrá que estudiar la legislación estatal correspondiente por el impuesto sobre adquisición de inmuebles generalizado en las legislaciones estatales.

Una de las precauciones obligadas de las personas físicas que tienen una diversidad de bienes y derechos en su patrimonio es hacer un testamento en el que se describan los bienes muebles e inmuebles más importantes, así como las

cuentas por cobrar y derechos adquiridos, así como la forma en que los mismos serán distribuidos. De no tener testamento una persona que fallece, deberá iniciarse un proceso conocido como juicio de intestado, ya sea ante un juez de lo familiar o ante notario.

Para tener una versión óptima de su testamento, es conveniente hacer una ubicación adecuada de los mismos, de manera que su transmisión no signifique la intervención de peritos o la siembra de disgustos y malentendidos que conlleven a un alejamiento de las relaciones familiares.

Cuando hay descendientes directos fallecidos, se agrupan a su vez los descendientes del hijo o hija fallecidos como una misma persona, la figura es conocida como estirpe. Esto es, todos los descendientes del hijo o hija fallecida forman un todo, misma que recibe el tratamiento de un descendiente directo del titular de la herencia. En casos de herencia, se excluye el parentesco por afinidad, nueros, yernos, etc.

La asignación de los bienes puede hacerse mediante herencia o legado. La herencia se divide a través de porcentajes entre los herederos y los legados mediante la asignación específica de bienes a los legatarios designados explícitamente.

Otras maneras de trascender a través del patrimonio

Una vez que las necesidades económicas han sido cubiertas, es importante tener en mente la misión que debe tener cada persona y cada organización: trascender en el tiempo y en el campo de la ciencia o humanidades que más satisfagan el gusto de los titulares del patrimonio:

- Crear un fideicomiso para que administre los bienes que un integrante de la familia no tiene facilidad o capacidad para la administración patrimonial puede ser una muy buena opción y anticipará el error de incurrir en malas prácticas que destruyan la parte del patrimonio que le corresponda.
- Un fideicomiso o asociación civil pueden ser utilizados para realizar obras asistenciales en la modalidad que más le acomode al titular del patrimonio y/o su cónyuge.



“Si no se desea recibir mérito alguno por sus aportaciones a la posteridad, también se puede trascender a través de donaciones a instituciones ya establecidas y muy reconocidas en la localidad, nacional o internacionalmente, educativas, de investigación, de asistencia social o médica.”

- Si no se desea recibir mérito alguno por sus aportaciones a la posteridad, también se puede trascender a través de donaciones a instituciones ya establecidas y muy reconocidas en la localidad, nacional o internacionalmente, educativas, de investigación, de asistencia social o médica.

Colocación estratégica del patrimonio

El efectivo, joyería, obras de arte y otras colecciones, derechos de autor o regalías, derechos de tiempo compartido, seguros de vida y propiedad inmueble funeral y servicios funerales a futuro, deberán distribuirse como lo señale el testamento y, de no existir, se deberán distribuir de conformidad con el apartado de sucesión legítima que contiene el Código Civil Federal. En el testamento pueden fijarse condiciones a cumplir para disponer de la parte heredada.

En caso de realizar actividad empresarial, el albacea que se nombre deberá administrar la masa hereditaria hasta su distribución en los términos fijados en el testamento. Lo mismo sucederá cuando al ser accionista o socio de una sociedad civil o mercantil, es testador funja con una actividad de administrador, salvo que el mismo haya nombrado un sucesor en la administración de dichas empresas.

Los vehículos, inversiones en valores de renta fija o variable, derechos de autor y de patentes, terrenos, casas, departamentos y demás inmuebles o semovientes, así como bodegas y otras construcciones dadas en arrendamiento resulta conveniente agruparlas en una sociedad mercantil, dado que es más conveniente que un heredero venda su acción o parte social, que hacer divisiones múltiples por ejemplo en los inmuebles y sus contenidos.

Existen profesionistas e instituciones especializadas en la transición generacional de empresas que son una excelente opción para atender profesionalmente este tema.

SOBRE EL AUTOR >>>>>>>>

Pedro Pablo Moreno es profesor emérito del Tecnológico de Monterrey y profesionista de excelencia por la Federación de Colegios Profesionales del Estado de Nuevo León.



POR GRACIELA NICHOLS

El impuesto a la herencia en Estados Unidos para extranjeros

Una vez analizadas las características del impuesto a la herencia para extranjeros en Estados Unidos, es conveniente conocer distintos mecanismos legales que son de ayuda para el contribuyente.

En los Estados Unidos de América existe una ley que establece que cualquier extranjero (residente de cualquier otro país) o cualquier persona física que no sea considerada nacional estadounidense y que posee propiedades en dicho país, como son de *Real Estate*, cuentas bancarias, joyas, algunas acciones en bolsa, entre otras, en dicho país será sujeto al impuesto sobre herencias, el cual será calculado sobre el valor de los bienes de cada persona fallecida.

El impuesto sobre herencias para extranjeros no es tan conocido por los inversionistas que tienen patrimonio en Estados Unidos y en múltiples ocasiones crea confusiones entre las personas físicas no residentes en dicho país, dado que regularmente se considera que únicamente aquel que está domiciliado en Estados Unidos será sujeto al mismo, lo cual es un error, debido que, tal como lo dice la ley, toda propiedad situada en los Estados Unidos, será gravada al momento del fallecimiento de la persona.

Sobre el cálculo del impuesto

El impuesto sobre herencias será aplicado a la masa hereditaria que se tenía hasta el momento del deceso, por lo que, dicho desconocimiento podría traer consigo un costo muy alto para los herederos al momento de recibir su patrimonio hereditario.

Sobre los puntos más importantes a considerar respecto al impuesto a la herencia en los Estados Unidos se enlistan los siguientes:

1. Lugar de propiedad

El lugar de la propiedad de un extranjero no residente en los Estados Unidos es importante, puesto que si se encuentra en este país, está sujeto al impuesto sobre herencia.

2. Tipo de propiedad sujeto a impuesto sucesorio

Estos distintos activos son los que están considerados y no, para el impuesto a la herencia:

TIPO DE PROPIEDAD SUJETO A IMPUESTO SUCESORIO

- NO** Cuenta de ahorros
- NO** Certificados de depósito (CDs)
- NO** Bonos de caja (T-Bills)
- SI** Bonos de Estado (T-Bonds) emitidos antes de 07/19/84
- NO** Papel comercial
- SI** Acciones de una corporación Norteamericana mantenidas dentro de los Estados Unidos
- NO** Acciones de una corporación extranjera
- NO** Bonos emitidos por entidades extranjeras
- SI** Bienes muebles localizados físicamente en los EUA (ejemplo: automóviles, obras de arte, barcos, animales, joyería, etc.)
- SI** Obligaciones de deuda de personas de los EUA (ejemplo: cuentas por pagar de una persona o compañía, algunos bonos gubernamentales y pagarés propiedad de compañías o individuos de Estados Unidos, etc.)
- SI** Propiedad intangible (ejemplo: propiedad intelectual, patentes, resoluciones judiciales, etc.)
- NO** Bienes ubicados fuera de Estados Unidos.
- NO** Acciones emitidas por una corporación que no sea americana
- NO** Pólizas de seguros de vida



3. Valor de propiedad para efectos de impuesto sucesorio

Para los efectos del impuesto sobre la renta (posterior al fallecimiento) el valor y la base de la propiedad para efectos de impuestos sucesorios es el valor de mercado al momento de la muerte del de cujus extranjero no-residente en los Estados Unidos.

4. Tipo de impuesto sucesorio

Aunque el tipo de impuesto sucesorio para un residente/ciudadano norteamericano y extranjero no-residente de los Estados Unidos es el mínimo, un residente/ciudadano norteamericano recibe un crédito fiscal por patrimonio neto menor a \$11.8 millones de dólares aproximadamente, mientras que un extranjero no-residente puede aplicar tan solo un crédito equivalente a un valor de \$60,000 dólares.

Actualmente la tasa máxima que aplica el impuesto sobre herencia es del 40% sobre el valor de mercado de los bienes, al momento de que son heredados.

Es imperante analizar a aquellas personas que son extranjeras pero que ya cuentan con una Green Card, ya que ante la Ley, son considerados como domiciliados en Estados Unidos para fines de impuesto sucesorio. De igual forma, a aquellas personas que son extranjeras pero que actualmente residen en Estados Unidos, aun sin tener una Green Card, para los fines de impuesto sucesorio pueden ser considerados como domiciliados en dicho país y por ende aplicarles las reglas de sucesión patrimonial.

5. Obligación del pago del impuesto sucesorio

Se tiene la obligación de presentar la declaración del impues-

to sobre la herencia a través del formato 706 (United States Estate and Generation-Skipping Transfer Tax Return), dentro de los 9 meses siguientes a la fecha del fallecimiento.

6. Sanciones – multas por la omisión de la presentación de declaraciones

La omisión de presentar a tiempo estas declaraciones, puede traer consigo la aplicación de multas de hasta un 25% del impuesto debido, siempre y cuando se determine que la omisión no fue intencional. Si la omisión se llega a encuadrar como fraudulenta o intencional podría alcanzar multas de hasta un 75% del impuesto.

Conclusión

Una vez analizadas las características del impuesto a la herencia para extranjeros en Estados Unidos, es conveniente conocer distintos mecanismos legales que son de gran ayuda para el contribuyente y le garantiza protección ante dicho impuesto. Lo anterior, mediante diversas estructuras que otorgarán un blindaje a su patrimonio. La estructura más apropiada y simple para remover y eliminar el impuesto sucesorio, es a través de una persona moral establecida en una jurisdicción fuera de los Estados Unidos, sobre todo, una jurisdicción que no tenga impuesto sucesorio e impuesto sobre los ingresos o utilidades de tal compañía.

SOBRE LA AUTORA >>>>>>

Graciela Nichols es Asesora legal fiscal internacional, socia de la firma Nichols, Dominguez & Velázquez.



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.

