



NO.01

REVISTA FAMILIA & EMPRESA

2026

## *Promover el emprendimiento en las generaciones sucesoras de las empresas familiares, dentro y fuera del negocio familiar*

<https://doi.org/10.5281/zenodo.18455632>

David S. Xotlanihua González

Profesor Asistente del Departamento de Gestión y Liderazgo  
Escuela de Negocios, Tecnológico de Monterrey. MÉXICO



Cada vez más empresas familiares encuentran dificultades para encontrar sucesores válidos, que sean emprendedores en sí mismos y que tomen y desarrollen el relevo de la empresa. Es más, en numerosas ocasiones, los sucesores más válidos prefieren emprender por su cuenta, fuera del negocio familiar. En este sentido, cabe preguntarse: ¿cuáles son los factores que influyen en la decisión de emprender dentro o fuera de la empresa familiar por parte de los potenciales sucesores?



*Las probabilidades de contar con sucesores emprendedores dentro del negocio familiar se reducen cuando se orienta hacia la «obligación» de mantener el legado de la familia.*

ISSN: 3045-7661

Para responder a estas preguntas, se realizó un estudio cuantitativo sobre una muestra de 287 egresados de 25 campus del Tecnológico de Monterrey, en México, utilizando tanto datos del proyecto internacional GUESSS (factores de influencia familiar y motivación personal) como otros datos obtenidos ad hoc para este estudio.

Tradicionalmente, la continuidad se ha visto como el simple traspaso de la gestión de una generación a otra. Sin embargo, se trata de ir más allá, de que las nuevas generaciones no solo hereden, sino que desarrollen una auténtica conducta emprendedora, ya sea iniciando nuevos proyectos dentro de la empresa familiar (intraemprendimiento) o fuera de ella.

Para los propietarios y directivos, la relevancia de este análisis radica en la necesidad de regenerar el negocio. El estudio advierte que no basta con tener sucesores, sino que se necesitan sucesores con capacidad para crear valor. Por tanto, la estrategia familiar no debe centrarse solo en preservar el pasado, sino también en configurar un entorno que estimule la innovación y el emprendimiento.

### **La paradoja de la continuidad**

Un hallazgo relevante de esta investigación es que los datos muestran una relación negativa entre la presión por la continuidad y la conducta emprendedora.



**El freno del legado:** El estudio revela que, cuando la incorporación de la siguiente generación está motivada principalmente por el deseo de «sostener el legado familiar» (compromiso calculador) o por una fuerte presión para «sumar al grupo familiar» (compromiso afectivo), la probabilidad de que esos individuos emprendan disminuye en casi un 50 %. Esto sugiere que un mandato de continuidad rígido, percibido como una obligación o como la única opción viable («No tenía más alternativa»), inhibe la iniciativa empresarial. En estas circunstancias, el sucesor se convierte en un gestor del patrimonio, en lugar de un creador de nueva riqueza.

Por tanto, el estudio revela que la propiedad debe evitar transmitir el legado como una carga («Tu deber es continuar esto»). Para fomentar emprendedores, el gobierno familiar debe promover la libertad de elección, de modo que la continuidad sea una

opción atractiva, no una imposición moral.

### **Una mirada hacia el «proyecto»**

Si la obligación frena el emprendimiento, ¿qué lo acelera? El estudio identifica el «desarrollo institucional» como el motor clave.

### **La estrategia (proyectos) como impulsor:**

A diferencia de la continuidad por inercia, cuando el ingreso de la nueva generación responde a una estrategia empresarial o familiar explícita y planificada, la probabilidad de desarrollar una conducta emprendedora aumenta significativamente. Esto implica que los directivos deben diseñar planes de carrera formales para los familiares. No se trata de darles trabajo, sino de integrarlos con un propósito estratégico claro (por ejemplo, «Entrar para abrir el mercado asiático» o «para digitalizar tal área»). Esta formalidad normativa activa un sentido del deber positivo y proactivo, alineado con objetivos de crecimiento.

*Las probabilidades de contar con sucesores emprendedores dentro del negocio familiar aumentan cuando se promueve la búsqueda de oportunidades y de innovación en las generaciones sucesoras, y cuando se apoya el intraemprendimiento familiar.*

Un hallazgo crucial para la gestión de recursos humanos y financieros es que el acceso a recursos familiares (contactos, capital, mentoría de padres, prestigio) no garantiza por sí solo el emprendimiento. El estudio descarta la hipótesis de que el familiness (recursos únicos de la familia) sea determinante para la conducta emprendedora real en la muestra analizada.

### **Hoja de ruta: algunas recomendaciones**

Basado en los hallazgos empíricos del estudio, el estudio sugiere una serie de acciones para las familias empresarias:

· **Redefinir el discurso de sucesión:** Si se quiere fomentar la continuidad generacional del negocio, es conveniente dejar de vender la sucesión como una obligación («Esto será tuyo y debes cuidarlo»). Por el contrario, resulta conveniente cambiar el mensaje hacia una oportunidad de plataforma («Aquí tienes una base para construir tu propio sueño o expandir el nuestro»). En pocas palabras, debe evitarse que el sucesor sienta que no tiene alternativa.

· **Institucionalizar la entrada de familiares:** La incorporación de los miembros de la siguiente generación en la empresa no debe ser un acontecimiento improvisado. Deben establecerse protocolos claros donde el ingreso a la empresa obedezca a una necesidad estratégica del negocio. Una práctica interesante es vincular la entrada a proyectos específicos de innovación o expansión.

El estudio confirma que la percepción de ser «parte de una estrategia» es el verdadero detonante de la acción emprendedora.

· **No confiar solo en los recursos (mentoría pasiva):** A veces, los propietarios familiares tienden a asumir que, solo por el hecho de que sus hijos tienen acceso a su red de contactos y capital, emprenderán. El estudio demuestra que esto es insuficiente. Es necesaria una mentoría activa y estructurada que transforme el capital social de la familia en activos tangibles que exijan resultados, simulando el entorno real de mercado.

Fomentar la experiencia externa: Aunque el estudio muestra que la experiencia previa no siempre resulta determinante, se enfatiza la importancia de que los sucesores validen su capacidad fuera del «paraguas» protector de la familia para evitar la aversión al riesgo que genera el compromiso excesivo con el legado.

· **Planificación de la comunicación intergeneracional:** El trabajo aconseja implantar planes de comunicación específicos entre la generación fundadora y la sucesora. La relación interpersonal es crítica; una mala gestión de las expectativas de continuidad puede anular la intención emprendedora del sucesor.

### **Investigación base:**

Tesis doctoral por la Universidad de Cantabria (2026)

Título: Análisis de la capacidad emprendedora en las nuevas generaciones: factores determinantes en la decisión de iniciar un emprendimiento dentro o fuera de la empresa familiar

Autor: David Salvador Xotlanihua González

Tecnológico de Monterrey, México