

ALFONSO URREA MARTIN

TU MAYOR DESAFÍO

**CÓMO INSTITUCIONALIZAR
TU EMPRESA PARA FORTALECER
SU GESTIÓN Y QUE TRASCIENDA
GENERACIONES**

**PRÓLOGOS DE
CARLOS SLIM DOMIT Y OSO TRAVA**



ALFONSO URREA MARTIN
PRÓLOGOS DE CARLOS SLIM DOMIT Y OSO TRAVA

TU MAYOR DESAFÍO



MADRID | CIUDAD DE MÉXICO | BUENOS AIRES | BOGOTÁ
LONDRES | SHANGHÁI

Índice

Prólogo de Carlos Slim Domit.....	13
Prólogo de Oso Trava.....	15
1. Cuando el río suena, es hora de mirar adentro	17
Cuando la intuición ya no basta: señales de cambio.....	19
El giro institucional: de decisiones puntuales a sistematizadas	19
El impacto emocional del proceso.....	20
El origen del primer libro, de UB Consultoría Empresarial y de este libro	21
2. La paradoja del amor	23
Cuando se deja de apoyar, el amor se esfuma.....	25
¿Enfrentar o postergar?	26
Postergar decisiones difíciles por amor	27
Postergar decisiones difíciles por miedo	29
El cuerpo resiente las emociones sin resolver.....	30
El favoritismo saludable	31
Coronación, ¿con o sin corona?	32
Lazos personales vs. roles profesionales.....	35
Relaciones fundacionales vs. relaciones funcionales.....	37
Institucionalizar el amor.....	38
Cuando el amor se institucionaliza, el respeto crece.....	42
Preguntas para desatar nudos invisibles	43
Lo que aprendí del amor en la empresa familiar.....	44
3. El arte de soltar y soltarse	47
Evolucionar de emprendedor a empresario	48
La entrega simulada de la estafeta	49
La resistencia del fundador	51
Cuando soltar da miedo	52
La ingenuidad de ceder el poder sin estructura.....	53
El legado	57

4. ¿Hace falta institucionalizar?	59
El mapa institucional UB.....	60
Sistema patrimonial: acuerdos que cuidan lo que compartimos	62
Sistema empresarial: estrategia con respaldo	63
Sistema operativo: donde la estrategia cobra vida	65
El diagnóstico como punto de partida.....	67
Decidir con lucidez: qué sí, qué no	69
Institucionalizar es cambiar uno mismo	74
¿Y si la inquietud no viene de arriba?	76
El espejo no juzga, ni miente.....	77
Institucionalizar no es copiar modelos, es elegir un traje a la medida.....	78
Un camino para cada quien.....	83
El miedo a institucionalizar: lo que se cree que se pierde	86
La libertad de elegir con conciencia	87
5. ¿Cómo se ve una organización institucionalizada?	89
Una metáfora útil: el sistema solar.....	91
Lo que sí funciona: el semáforo institucional UB.....	91
La visualización del futuro deseado: el mapa institucional UB	94
El mapa como brújula dinámica	95
Las cuatro claves: unión, alineación, balance y continuidad.....	96
Alineación estratégica y operativa.....	100
Evitar secuestros silenciosos.....	101
Continuidad transgeneracional.....	101
Visión de futuro compartida: el mapa estratégico UB.....	102
Dirección general: entre la urgencia operativa y la conducción institucional.....	105
La participación del consejero: entre la visión estratégica y la intervención innecesaria	107
La participación del accionista: entre el derecho económico y la responsabilidad institucional.....	109
La cultura que sostiene la institucionalización	110
Indicadores de madurez organizacional.....	113
Institucionalizar es despersonalizar.....	115

6. Diagnóstico emocional y estratégico	117
Dos mapas para entender a la empresa.....	119
Evaluar sin idealizar	121
Diagnóstico emocional: la decisión de rechazar, actuar o dejar pasar.....	123
El mapa que nos une	125
La preparación emocional: ¿estoy convencido y comprometido?.....	126
Mirarse para decidir y actuar.....	128
7. Cuando los órganos fallan	129
Diagnóstico institucional dinámico: el semáforo que no miente.....	130
El espejismo de lo simbólico.....	133
La excusa de lo diferente	134
Cuando se crean falsas expectativas	135
Cuando el poder se concentra o cae en manos equivocadas.....	136
Errores que bloquean el funcionamiento institucional.....	138
Lo que distingue a una buena junta	141
Cuando el consejo existe, pero no conversa	142
8. Aprender de los errores	145
El aprendizaje sistemático	146
Incompetencia y negligencia	147
El precio de no aprender.....	150
Proyectos que vuelven a fracasar	152
¿Qué hace una cultura que aprende?	153
Sistemas que aprenden vs. organizaciones que recaen	155
¿Cómo institucionalizar el aprendizaje?.....	156
El rol de los líderes: ¿mentores u obstáculo?	157
La humildad y el agradecimiento como pilares del sistema operativo.....	157
9. Sistemas con alma.....	161
Alinear la mística con la cultura organizacional.....	162
Sistemas que predicen o previenen.....	164
Estructuras correctas con las personas idóneas.....	166
Decisiones justas en la gestión del talento.....	169
La unión: base del alto desempeño y la sostenibilidad.....	172

La innovación y la mejora continua como sistema de gestión	173
El papel de la tecnología	174
¿Cómo saber si tu sistema tiene alma?	176
10. Soltar sin abdicar y sin ahorcar	179
Soltar es un proceso, no un evento	180
En la sucesión, se pone en riesgo el balance de poder	181
Ejes de salud institucional: unión, alineación, balance y continuidad	183
Los peligros de abdicar	184
Sucesión en el sistema patrimonial	185
Sucesión en el sistema empresarial	187
Sucesión en el sistema operativo	188
Dejar huella sin dejar hueco	190
11. Duelo, decisión y trascendencia	193
Las ganancias	194
Lo que se pierde	196
Institucionalizar para trascender	198
Epílogo	
Manifiesto del empresario institucionalizado	201
Apéndice	
Prácticas que sostienen el liderazgo institucional	203

Prólogos

Trascender generaciones, desarrollarse y crecer a través de la institucionalización es uno de los mayores retos de las empresas familiares. No es fácil encontrar libros que ofrezcan herramientas efectivas para lograrlo. Y, aunque no existen recetas perfectas, sí hay principios que, bien comprendidos y aplicados, pueden hacer posible ese paso decisivo.

Conocí a Alfonso cuando me obsequió su primer libro, *Vivir, trabajar y crecer en familia*. Me impresionó su claridad para identificar los dilemas que viven tantas empresas en el camino hacia la institucionalización y su manera de definir con sencillez los distintos niveles y responsabilidades dentro de una organización. Logra reunir su experiencia personal, la de su familia y la de su empresa con los años de estudio, conferencias y asesorías que ha ofrecido con generosidad a quienes buscan dar ese salto hacia la madurez institucional.

Ese primer libro se volvió una referencia indispensable. Explica cómo equilibrar el afecto familiar con los resultados empresariales; cómo distinguir las funciones y límites de ejecutivos, consejeros y socios; cómo dar forma, en fin, a estructuras que permiten crecer sin perder el alma.

Ahora, en *Tu mayor desafío*, Alfonso nos lleva más lejos: al proceso de transformar la intuición en estructura, el esfuerzo en sistema y la voluntad en legado. Con un lenguaje claro y cercano, comparte herramientas, reflexiones y aprendizajes tomados de casos reales. Muestra que

institucionalizar no es volver fría una empresa, sino proteger su espíritu y asegurar su continuidad más allá de sus fundadores.

Cada capítulo invita a mirar hacia adentro, a escuchar los «ruidos de fondo» que anuncian el momento de corregir, evolucionar y construir con conciencia modelos que garanticen unión, equilibrio y permanencia. Como bien señala el autor: «Institucionalizar no es perder el toque humano o familiar, ni volver burocrática la organización, sino construir acuerdos, diseñar procesos y cuidar las relaciones para que el alma de la empresa trascienda con el paso del tiempo».

Este libro es una guía y una reflexión profunda para quienes entienden que el mayor desafío no es crecer más, sino crecer mejor. Con gran claridad, aborda los momentos difíciles del cambio, cuando la costumbre y las relaciones personales se resisten a evolucionar. Explica cómo los problemas que parecen menores, si se posponen, pueden derivar en conflictos que desgastan a la empresa y a las personas por igual.

A través de ejemplos reales, Alfonso conversa con el lector. Nos inspira, nos acompaña y nos confronta. Nos recuerda que los verdaderos legados se construyen con conocimiento, estructura y alma: la combinación que da sentido, cohesión y pasión a toda organización que aspira a trascender.

Carlos Slim Domit

Presidente del Consejo de Administración de Telmex,
América Móvil, Grupo Carso y Grupo Sanborns

Conocí a Alfonso hace unos años, cuando lo entrevisté para Cracks Podcast. Recuerdo con claridad aquella conversación. Hablamos del peso de la herencia, de las empresas familiares, de las lecciones que dejan los grandes fundadores y, sobre todo, del desafío de sostener una empresa por generaciones sin perder su alma. Desde ese día supe que Alfonso no era solo un empresario con una historia singular, sino alguien que había convertido su experiencia en un mapa útil para otros.

Pocos temas me apasionan tanto como el de la empresa familiar. Coincidió con Alfonso, no solo porque lidera una de las más relevantes de México, sino porque en ese tipo de organizaciones confluyen dos fuerzas que suelen entrar en tensión: el amor y los resultados. Lo que inicia como un sueño compartido puede volverse un campo de batalla de expectativas, egos y silencios.

Cuando leí su primer libro, *Vivir, trabajar y crecer en familia*, lo adopté como una especie de Biblia para quienes buscamos construir negocios sólidos sin romper los vínculos que más importan. Ese libro me marcó —y lo he recomendado decenas de veces— porque Alfonso no escribe desde la teoría, sino desde la cicatriz. Habla desde la trinchera del que se ha equivocado, ha aprendido y ha tenido el valor de ajustar el rumbo.

Este nuevo libro, *Tu mayor desafío*, es la evolución natural de ese camino. Si el primero fue una invitación a ordenar las relaciones, este es un manual de madurez: una guía para institucionalizar sin deshumanizar, para poner estructura donde antes solo había intuición y afecto.

Alfonso demuestra que institucionalizar no es volver burocrática una empresa, sino proteger su espíritu. Es construir un sistema que preserve lo que funciona, corrija lo que duele y permita que las personas —no solo los indicadores— sigan creciendo.

Lo que más me impresiona de este libro es su humanidad. El autor no enseña desde el pedestal del experto —nunca se ha asumido como tal— sino desde el lugar del que aún se asombra, se equivoca y sigue aprendiendo. Habla de emociones que no aparecen en los manuales de gestión: el miedo a soltar, la culpa al tomar decisiones difíciles, la tensión entre la familia y el negocio. Y lo hace con una honestidad poco común en el mundo empresarial.

A lo largo de sus páginas, nos invita a escuchar con valentía esos «ruidos de fondo» que todos los empresarios percibimos cuando algo no está bien, aunque aún no sepamos nombrarlos. Nos recuerda que el crecimiento sin estructura puede ser una trampa, y que no hay sostenibilidad sin orden, ni legado sin institucionalización.

Más allá de los modelos, diagnósticos o herramientas —que abundan en esta obra— este libro tiene algo valioso: alma. Detrás de cada concepto hay una historia real. Detrás de cada sistema, un aprendizaje humano. Eso lo convierte no solo en un libro sobre negocios, sino en un libro sobre la vida.

Personalmente, me quedo con una de sus ideas centrales: «Institucionalizar es asegurar que el alma de la empresa trascienda el caos, el cansancio y el paso del tiempo». Porque, al final, las empresas no son máquinas. Son extensiones de quienes las soñaron y de quienes las sostienen. Y si queremos que vivan más allá de nosotros, debemos darles estructura sin robarles el corazón.

Este libro no se lee, se conversa. Te va a confrontar, te va a hacer revisar tus decisiones, tus miedos y tus patrones. Y, si lo permites, te va a transformar.

Oso Trava

Emprendedor, inversionista
y creador de Cracks Podcast

Cuando el río suena, es hora de mirar adentro

Todo empresario que ha logrado desarrollar y hacer crecer su empresa ha sentido, en algún momento, ese llamado interno que aparece cuando las cosas comienzan a complicarse, aunque desde fuera todo parezca funcionar bien. No es una crisis evidente. No es una catástrofe declarada. Es algo sutil. Un murmullo constante. Una especie de ruido de fondo que anuncia que algo no está del todo bien.

La toma de decisiones se vuelve más compleja, los errores cuestan más caros, los conflictos personales interfieren con la energía de crecimiento. Y las señales se multiplican: un colaborador fundamental decide irse, aunque ama la empresa; un socio o hermano ya no participa como antes;

un familiar o colaborador clave se vuelve imposible de confrontar sin drama; un cliente o proveedor comienza a imponer condiciones.

Quien está a cargo lo sabe: hay algo que necesita atención. Este libro habla de ese «algo». Y, también, de cómo transformarlo en un nuevo orden: a través de la institucionalización.

Cuando decimos «institucionalizar», no hablamos de perder el toque humano o familiar, ni de volver fría a la organización. Al contrario: institucionalizar es construir acuerdos, diseñar procesos o modelos que funcionen sin dependencia de una persona específica, cuidar relaciones, ordenar el afecto y generar certezas. No es volverse burocrático, llenar formatos, nombrar comités o crear consejos. Es un viaje que empieza con una toma de conciencia.

El proceso de transformación institucional no suele entrar en la agenda por gusto. Llegar cuando la intuición y la inercia ya no alcanzan. Cuando la realidad aprieta. Cuando la evolución y el crecimiento exigen estructura, no solo voluntad.

Hoy, más que nunca, frente a la complejidad y la velocidad con que cambian los entornos, institucionalizar no es un lujo o una moda; es un camino probado para quienes desean continuidad y paz interior. Es enfrentar la encrucijada: seguir operando como siempre o construir un modelo que funcione con o sin su líder.

«Cuando el río suena» no solo trae agua; también arrastra piedras. Y toca mirar adentro para quitar las que estorban.

Una empresa crece por la pasión de sus fundadores, pero su sostenibilidad depende de que esa pasión se estructure. Institucionalizar es asegurar que el alma de la empresa trascienda el caos, el cansancio y el paso del tiempo. Aunque parezca un asunto técnico, es una decisión con implicaciones emocionales profundas.



Cuando la intuición ya no basta: señales de cambio

En mi caso, el «ruido de fondo» empezó a intensificarse cuando la empresa que había dirigido por más de una década ya no respondía con la misma agilidad. Ya no conocía a todos por su nombre. Ya no distinguía quiénes eran los «buenos elementos». Comencé a notar discusiones sordas, decisiones atoradas, fricciones entre equipos y tensiones que antes no existían.

Mi ansiedad al tomar decisiones creció cada vez que tenía que priorizar el «¿quién?» antes del «¿qué?». En temas como descuentos, aumentos, permisos, gastaba más energía discutiendo —a veces en juntas acaloradas— que en crear procesos que, al margen de las personas, facilitaran respuestas y soluciones a cada situación que enfrentábamos una y otra vez.

Entendí que necesitábamos algo más que esfuerzo. Requeríamos orden. Entonces, empezamos a diseñar sistemas.



El giro institucional: de decisiones puntuales a sistematizadas

Uno de los primeros sistemas que implementamos con enfoque institucional fue la creación de un modelo comercial. Creamos un programa donde cada distribuidor, según su consumo y compromiso, obtenía descuentos base y recompensas por mérito. Ya no negociábamos cada pedido: el sistema decidía. Nuestro tiempo se invirtió mejor, enfocándonos en estrategias para crecer juntos.

En las líneas de crédito, diseñamos un sistema que consideraba el historial, el respaldo legal y la calificación mensual del distribuidor. Ya no decidíamos nosotros: el sistema fijaba el límite.

En los sueldos, implementamos un modelo que integraba objetivos cumplidos, participación en proyectos y evaluaciones de 360°. Creamos un *ranking* para definir incrementos, reemplazando la negociación jefe-subordinado —basada en percepciones personales— por un sistema más justo, sustentado en el mérito.

Al analizar los resultados de tomar decisiones sistemáticas, en lugar de casuísticas, entendí que el camino no era hacer mejoras puntuales, sino realizar una transformación de fondo.

Las ventajas de adoptar la institucionalización como modelo de gestión en todos los niveles de la organización —patrimonial, empresarial y operativo— me quedaron muy claras.

Quizá tú también estás en ese momento. Donde tu tiempo invertido en decisiones puntuales ya no te motiva, más bien, te enfada. Donde lo importante ya no es crecer más, sino crecer mejor. Donde lo que está en juego no es solo la rentabilidad, sino la salud de tus relaciones, tu tiempo personal y tu legado.



El impacto emocional del proceso

Mucho se habla de institucionalizar como proceso técnico, pero poco se dice de las resistencias emocionales. Se trata de aprender a decidir sin favoritismos, de dejar de personalizar consecuencias, de eliminar concesiones, de establecer límites.

Durante este proceso, se pierden clientes, colaboradores, socios y hasta relaciones familiares. Porque muchos no quieren perder sus privilegios, su estatus o su poder, ni cambiar su forma de trabajar. Sus argumentos son variados: «Han sido leales», «Se lo han ganado», «Son los héroes del pasado» o «Son parte de la familia».

Que en nombre de la institucionalización se les quite, reduzca o cambie lo «ya ganado» es un golpe que pocos aceptan. Por eso, durante la implementación de estas nuevas formas de hacer las cosas, se sufre y se hace

sufrir. La evolución, para ser exitosa, causa dolor. Hay que estar dispuestos a soportarlo.

Durante el proceso, se tocan fibras profundas: las expectativas de los que apoyan, la apatía de los que no entienden y la resistencia de los que se oponen. No solo es una cuestión técnica; es un asunto humano que exige disposición para mirar hacia adentro y valentía para construir hacia adelante.



El origen del primer libro, de UB Consultoría Empresarial y de este libro

Mi propio camino de transformación personal e institucional —lleno de retos y aprendizajes— me motivó a escribir, en 2019, un primer libro para compartir lo aprendido: *Vivir, trabajar y crecer en familia*.

No lo escribí como experto, sino como alguien que había cometido suficientes errores como para tener algo valioso que decir; quise atestiguar y reconocer los aportes de mi abuelo, mi papá, mis tíos y primos al desarrollo de nuestro grupo empresarial familiar, y al mío propio.

Lo que empezó como un proyecto íntimo para familia y amigos terminó con miles de ejemplares vendidos en sus primeros años. En varias ocasiones, ha sido el libro de gestión y cambio organizacional más demandado en plataformas de comercio electrónico.

Empresarios de varias ciudades del país comenzaron a buscarme solicitando asesoría y acompañamiento. Ese es el origen de UB Consultoría Empresarial (UB), un esfuerzo que comparto con mis hijos y una gran colaboradora, donde consolidamos lo aprendido en nuestra propia experiencia con la metodología académica disponible, para implementarlo en beneficio de nuestros clientes.

Hemos tenido la fortuna de conocer personas, familias y empresas increíbles, con las que trabajamos con empatía, respeto y estructura, en un esquema de asesoría técnica y acompañamiento humano.

La confianza de nuestros clientes nos ha permitido observar de cerca a sus familias y organizaciones, con sus historias, logros, tensiones y transiciones. Hemos acompañado estos procesos desde la emoción, la intimidad y el compromiso. Ese privilegio planteó un nuevo reto: documentar lo vivido para compartirlo con más personas interesadas en el tema. Así nació *Tu mayor desafío*.

Esta obra no es un manual técnico, aunque encontrarás herramientas. Tampoco es una novela, aunque tiene historias reales. Ni un texto académico, aunque hay conceptos sólidos. Es una guía práctica para empresarios que quieren institucionalizar su empresa sin perder el espíritu que la hizo crecer.

Está escrito para leerse por capítulos sueltos o en secuencia; pero, sobre todo, para invitarte a reflexionar y actuar. Aquí encontrarás errores comunes y cómo evitarlos; casos reales, modelos, preguntas guía y caminos posibles. No encontrarás promesas de éxito instantáneo, ni lenguaje técnico inútil, ni una plantilla universal que sirva para todos.

Léelo como una conversación entre amigos: gente que ha tenido miedo, dudas, conflictos y, aun así, encontró el camino.

Si tuviera la oportunidad de hacerte una sola pregunta y darte un solo consejo, te diría: «¿Qué señales has estado ignorando en tu empresa? Ese ruido que percibes no es tu enemigo; es tu primer aliado. Solo tienes que aprender a escucharlo».

#TuMayorDesafío

DESCUBRE CÓMO INSTITUCIONALIZAR TU EMPRESA SIN PERDER EL ESPÍRITU QUE LA HIZO CRECER

Magnífico libro que me devoré en una tarde. Me gustó mucho la idea de los tres sistemas y el concepto de planeación de la sucesión. Como menciona Alfonso «Foy», cada familia y cada negocio tienen sus peculiaridades, por lo que hacer trajes a la medida es el camino correcto.

Ricardo Salinas Pliego

Presidente de Grupo Salinas

Admiramos profundamente la claridad de Alfonso «Foy» Urrea para convertir el afecto y la experiencia en estructura, así como su capacidad única para construir desde la amistad, la familia y el propósito. Este libro refleja su esencia: cuidar lo que amamos para que trascienda y dejar un legado con alma, orden y sentido.

Laura y Alejandro Irarragorri

Presidente de Fundación Ganar Sirviendo y presidente de Grupo Orlegi

Conocí a Alfonso y pronto tuve la fortuna de hacerme su amigo. Es de esas personas que transmiten pasión en todo lo que hacen: se le nota cuando habla y cuando comparte una idea o una visión de empresa. Esa pasión se contagia, te mueve y te inspira. Foy combina inteligencia y emoción con una naturalidad poco común. Tiene una forma de ver la vida que une el rigor del empresario con la calidez del ser humano. Leerlo, escucharlo o verlo actuar es entender que el verdadero liderazgo se ejerce con cercanía, con propósito y con corazón.

Alejandro González Zabalegui

Presidente ejecutivo del consejo de administración
de Grupo La Comer

Alfonso nos recuerda que las empresas son mucho más que rentabilidad y productividad: son comunidades vivas que pueden transformar vidas y construir mejores países, mejores sociedades y mejores seres humanos. Este libro inspira a liderar con conciencia, con propósito y con el corazón. Lectura obligada.

Simón Cohen

Presidente de Henco Global



ISBN: 978-968-9721-22-2

