

# PANORAMA DE LA EMPRESA FAMILIAR ANTE EL COVID-19

*Termómetro  
y  
Recomendaciones*



**Tecnológico  
de Monterrey**

**Instituto de Familias  
Empresarias**

# CONTENIDO

<b>02</b>	Panorama de Incertidumbre para la Familia Empresaria en México.
<b>03</b>	Metodología de la Encuesta
<b>04</b>	Estadística Descriptiva y Perfil Empresarial de la Muestra.
<b>06</b>	Desafíos a Vencer Durante la Contingencia
<b>07</b>	Retos de Empresas Familiares
<b>08</b>	Prioridades para Superar la Crisis.
<b>09</b>	Retos del Subsistema de Familia
<b>10</b>	Significado de la Crisis para la Familia Empresaria
<b>12</b>	Respuesta de la Familia Empresaria ante COVID-19
<b>14</b>	Termómetro ante el COVID-19
<b>16</b>	Recomendaciones para la Familia Empresaria
<b>21</b>	Fórmula del Instituto de Familias Empresarias

## EQUIPO EDITORIAL

### *Autores*

María Francisca Fonseca Paredes  
Fernando Sandoval Arzaga  
Francisco Tomás Malagón Balderas  
Edgar Rogelio Ramírez Solís  
José Ernesto Amorós Espinosa

### *Diseño e Imagen*

Francisco Tomás Malagón Balderas

*Enfrentándonos ante un*

# PANORAMA DE INCERTIDUMBRE

Aunque la prioridad ha sido minimizar la pérdida de vidas humanas, y contar con vacunas y tratamientos confiables, el desafío que estamos enfrentando exige la coordinación de múltiples fuerzas para conseguir que el impacto de la pandemia sea el mínimo y se pueda poco a poco reactivar la economía global a niveles aceptables de cara al bienestar social. De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), esta crisis ha traído un doble golpe a la economía global: una interrupción en la producción, afectando las cadenas de suministro en todo el mundo; y una fuerte caída en el consumo junto con un colapso en los índices de confianza. Solo con acciones inmediatas, a gran escala y coordinadas, la economía estará lista para un reinicio vigoroso.[1]

México tuvo un crecimiento económico prácticamente estancado durante el 2019, iniciando un 2020 con tremendos desafíos en materia de seguridad, salud, y por supuesto en lo económico. Decisiones contradictorias con respecto a la administración federal anterior, ha provocado que la inversión privada, tanto nacional como extranjera, se contraiga, afectando no solo el desarrollo económico esperado, sino que va eliminando a México de la lista de los destinos atractivos para invertir en grandes proyectos de infraestructura; es decir, se ha ido perdiendo la confianza de los inversionistas en nuestro país.[2]

México es la economía número 15 del mundo por su Producto Interno Bruto (PIB) y segunda en América Latina. También es importante destacar que el 80% de las exportaciones mexicanas, tienen como destino a Estados Unidos de América; por lo que debemos poner especial atención a lo que sucede en uno de los países más poderosos pero también con más estragos por la misma crisis. En cuanto al Índice de Desarrollo Humano (IDH) que reporta la Organización de Naciones Unidas para medir el progreso de un país, México se encuentra en el lugar 74. Y como si aún no fuese suficiente, debido a la actual crisis provocada por la pandemia a causa del COVID-19, el Fondo Monetario Internacional había pronosticado una caída del PIB de México en un -6.6% en abril; sin embargo, en días recientes lo ha corregido con una cifra aún mayor, del -10.5%.

Si miramos más allá de la pandemia que ha provocado el COVID-19, estamos en medio de una transición global no solo hacia una economía digital, sino como sociedad en su conjunto. Esto tiene el potencial de estimular la innovación, mejorar la productividad y mejorar el bienestar. La pandemia solo ha aumentado la necesidad y el ritmo del cambio, ya que el comercio tradicional en muchos países se está interrumpiendo y los consumidores ahora necesitan interactuar con las empresas a través de plataformas digitales y nuevas formas de intercambio.[3]

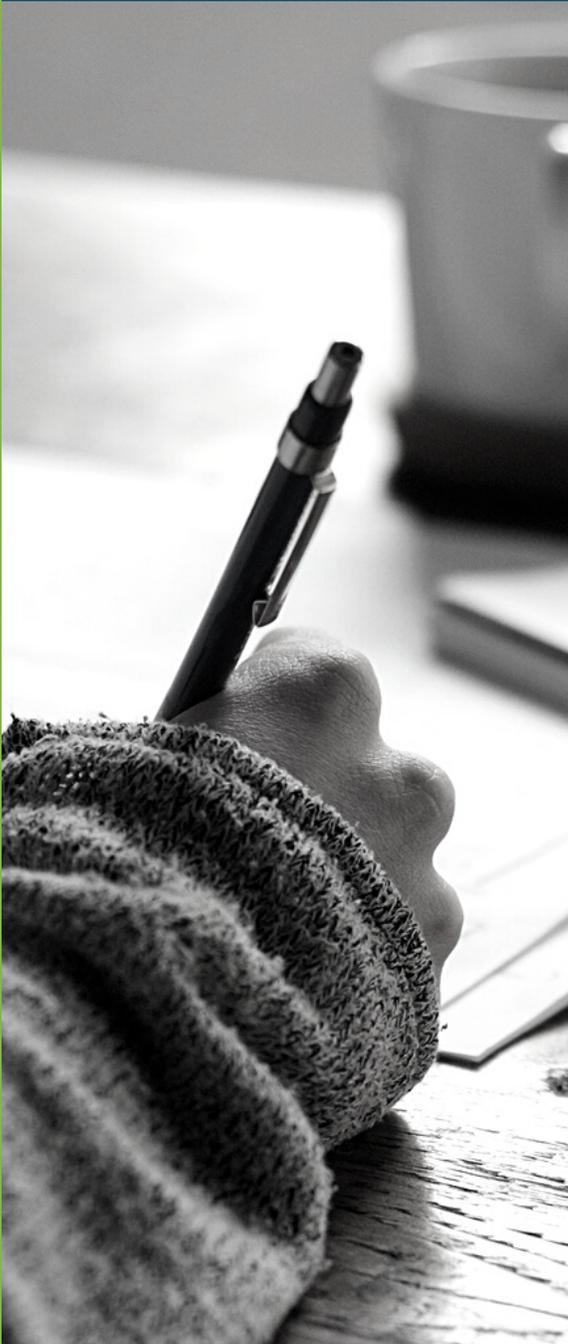
[1] Coronavirus (COVID-19): Joint actions to win the war. José Ángel Gurría. <https://www.oecd.org/about/secretary-general/Coronavirus-COVID-19-Joint-actions-to-win-the-war.pdf>

[2] Indicadores del sitio "México ¿cómo vamos?": <https://mexicocomovamos.mx/index.php>

[3] Big Ideas for Small and Medium Enterprises: Helping SMEs achieve digital transformation. Stuart Nash. Published Jun 25, 2020. <https://www.oecd-forum.org/posts/big-ideas-for-small-and-medium-enterprises-helping-smes-achieve-digital-transformation>.

# LA EMPRESA FAMILIAR EN MÉXICO

## *Metodología de la Encuesta*



Ante dicho panorama de incertidumbre y con el propósito de generar conocimiento que oriente la toma de decisiones para una recuperación y estabilidad a menor costo social y económico, durante los meses de junio y julio del presente año lanzamos desde el Instituto de Familias Empresarias para México y Latinoamérica la encuesta en línea “La Empresa Familiar ante el COVID-19”. A continuación presentamos los principales hallazgos y recomendaciones.

Esta encuesta se llevó a cabo a través de un cuestionario de 20 preguntas a dueños o colaboradores de empresas familiares sobre cómo venían enfrentando los embates de la pandemia en sus empresas. Responder el cuestionario en línea tomaba un promedio de 5 minutos; las preguntas iban desde las generales que permiten la obtención de datos específicos de la unidad económica (tamaño, ingresos anuales, número de empleados, giro principal del negocio, etc.), la relación del encuestado con la empresa familiar, la existencia de órganos de gobierno, la percepción del impacto de la crisis por el COVID-19, acciones que estaban llevando a cabo, así como sus prioridades y planes de acción inmediatos y futuros.

Gracias a la generosidad de los encuestados, pudimos recabar información de poco menos de 300 participantes; sin embargo, decidimos tomar en cuenta solo aquellas respuestas completas en la encuesta, así pues el presente análisis se realizó sobre la muestra válida de 194 encuestados.

## RELACIÓN FAMILIAR

**63%**

*Son miembros de la familia propietaria o accionistas de la empresa familiar*

**27%**

*Colaboran en la empresa familiar sin tener relación familiar con los dueños*

## GENERACIÓN

*Una característica diferenciada de las empresas familiares en América Latina es la relativa juventud de las empresas con relación a otras partes del mundo[4].*

**35%**

*Están en la primera generación (en manos del fundador)*

**40%**

*Pertenecen a la segunda generación*

**20%**

*Pertenecen a una tercera o mayor generación*

## SEDE PRINCIPAL DE LA EMPRESA

**80%**

*México*

**15%**

*Colombia Chile  
Perú Venezuela*

[4] The STEP 2019 Global Family Business Survey. The impact of changing demographics on family business succession planning and governance. [https://ifem.tec.mx/sites/g/files/vgjoov626/files/2019%20STEP%20Global%20Family%20Business%20Survey\\_0.pdf](https://ifem.tec.mx/sites/g/files/vgjoov626/files/2019%20STEP%20Global%20Family%20Business%20Survey_0.pdf)

*Perfil*

# EMPRESARIAL

Si bien la pregunta respecto al giro principal de la empresa mostraba el conjunto de opciones de actividad económica que establece el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI)[5] para México, hemos agrupado los datos para facilidad de interpretación en este reporte. De tal manera que podamos evidenciar el peso específico que los sectores primario, secundario y terciario representan en la economía mexicana y latinoamericana en general.

**10%**  
Sector primario

*Agricultura  
Energía  
Minería*

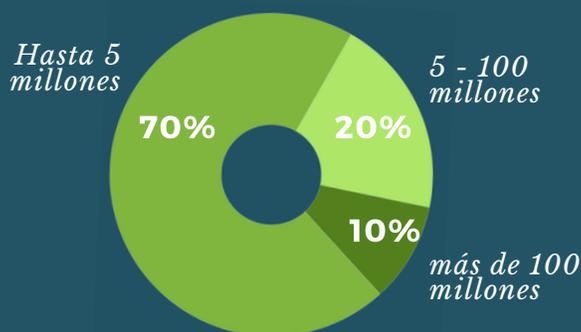
**26%**  
Sector secundario

*Construcción  
Manufactura*

**64%**  
Sector terciario

*Servicios  
Comercio  
Transporte*

## INGRESOS ANUALES (USD)



## NÚMERO DE EMPLEADOS



[5] Clasificación para Actividades Económicas. <https://www3.inegi.org.mx/rnm/index.php/catalog/205/download/5998>

## INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

Los procesos de institucionalización llevan a toda empresa que incursiona en ello al establecimiento de mecanismos de planeación estratégica, con una definición de objetivos a corto, mediano y largo plazo del negocio y su sostenibilidad; así como de la estructura organizacional y de gobernanza para lograr su trascendencia. A través de la institucionalización las empresas pueden aspirar a procesos transparentes que abonan a la continuidad y crecimiento estratégico. Ante una crisis, esta práctica corporativa se vuelve más relevante y prioritaria.

En esta encuesta también preguntamos por la existencia de algunos órganos de gobierno y cómo el entorno económico ponía en riesgo la permanencia y continuidad de sus operaciones:

**43%** *cuentan con Consejo de Administración*

**31%** *cuentan con un Consejo de Familia*

**36%** *formaron un Comité de Crisis*

### *Desafíos a vencer*

## DURANTE LA CONTINGENCIA

En cuanto a la percepción de un entorno económico riesgoso, si bien el 32% respondió que lo perciben riesgoso, la generalidad de nuestra muestra expresó percibir un riesgo de normal a bajo. Sin embargo, al hacer la pregunta detonante sobre las acciones que tuvieron que llevar a cabo ante la actual pandemia, la agilidad y flexibilidad fueron clave para resistir y seguir formando parte del tejido empresarial. Incluso casi un 10% declaró que sus ventas se incrementaron.

**23%**

*Identificó nuevas oportunidades y ofreció nuevos servicios/productos*

**22%**

*Redujo su fuerza laboral*

**20%**

*Paralizó por completo sus actividades*

**15%**

*Continuó con el mismo ritmo antes de la crisis (ventas estables)*

**10%**

*Aumentó su actividad de manera significativa (mayores ventas)*

**10%**

*Redujo sus ventas*

En medio de una crisis como la que nos ha tocado vivir, sentimos el deber de aprender de las acciones emprendidas y las preocupaciones que motivaron a movilizar organizaciones completas para salir adelante; preparándonos así para futuros escenarios con retos similares.

# RETOS DE EMPRESAS FAMILIARES

En nuestra encuesta pudimos explorar cuáles fueron los principales retos que enfrentaron las empresas familiares durante la contingencia, haciendo preguntas específicas con respecto a eficiencias de negocio (operativa, de personal, financiera), transformación digital e innovación en modelos de negocio, estrategia y liderazgo, y por supuesto en relación a la seguridad y bienestar de las familias.

- 1 ... 2 ... 3 ... 4 ... 5 +



# PRIORIDADES

*para superar la crisis*

## **PRESERVAR LA SUSTENTABILIDAD FINANCIERA**

---

## **MANTENER EL PRESTIGIO Y COMUNICACIÓN CON EL MERCADO**

Al hablar de prioridades de las empresas familiares para superar la crisis, cada una de las opciones[6] mostradas en el instrumento de consulta, presentaron un nivel similar; sin embargo, resulta interesante identificar como máximas prioridades las dos arriba mencionadas.

Lo que deja de manifiesto nuevamente que las empresas familiares además de la generación de riqueza vía su actividad empresarial, van construyendo un legado que trasciende lo económico, ponderando de manera importante el prestigio familiar y su rol en la sociedad.

[6] Sustentabilidad financiera, transformación digital, diversificación, estrategia, estilo en la toma de decisiones, dinámica familiar, emprendimiento transgeneracional, prestigio y mercadotecnia.

# RETOS DEL SUBSISTEMA DE LA FAMILIA

También en la dinámica que responde al subsistema de la familia, se enfrentaron algunos retos. El estudio preguntó específicamente sobre los siguientes retos y así respondieron nuestros encuestados, en una escala del 1 al 5, donde 1 sería nada importante y 5 extremadamente importante:



*Liderar con un balance emocional y estratégico*

**3.97**

*Capacitarse en el uso de nuevas tecnologías y herramientas*

**3.84**

*Generar ideas para hacer emprendimientos*

**3.58**

*Revisar el tema patrimonial*

**3.35**

*Generar redes y acciones de ayuda social y grupos vulnerables*

**3.34**

*Desarrollar estructuras y fórmulas de gobierno de la empresa familiar*

**3.32**

*Mejorar algunos conflictos familiares*

**3.12**

*Avanzar en la transferencia del mando (sucesión empresarial)*

**3.02**



# SIGNIFICADO

*de crisis para la familia empresaria*

En cuanto al significado de crisis para la familia propietaria, este estudio nos permite captar el valor que tiene para nuestros encuestados el estar bien preparados para enfrentar los cambios inesperados, desde una estructura y un ritmo que los habilite a moverse de manera ágil y atinada. De nueva cuenta, en una escala del 1 al 5, donde 1 sería nada importante y 5 extremadamente importante, los encuestados respondieron de la siguiente manera:

<b>INCENTIVAR LA CREATIVIDAD Y LA INNOVACIÓN</b>	<b>4.01</b>
<b>OPORTUNIDAD DE REINVENTAR LA EMPRESA</b>	<b>3.70</b>
<b>MOMENTOS PARA CRECER EN LA COHESIÓN Y EL DIÁLOGO PROFUNDO</b>	<b>3.62</b>
<b>FORMAR A LAS NUEVAS GENERACIONES EN EL MANEJO DE CRISIS Y ENTORNOS DE INCERTIDUMBRE</b>	<b>3.55</b>
<b>REPLANTEARNOS NUESTROS VALORES COMO FAMILIA EMPRESARIA</b>	<b>3.30</b>
<b>OPORTUNIDAD PARA RETOMAR Y VISUALIZAR EL LEGADO FAMILIAR</b>	<b>3.30</b>
<b>DECISIÓN DE REGRESAR A LA GESTIÓN/OPERACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR</b>	<b>3.15</b>
<b>APLAZAMIENTO DE DECISIONES RELEVANTES</b>	<b>3.03</b>

*Principales preocupaciones*

## EN LA MENTE DE LAS FAMILIAS



1. Sostener el flujo de efectivo
2. Mantener el empleo de mis colaboradores
3. Garantizar la seguridad y la salud de mis colaboradores
4. Proteger el patrimonio familiar
5. Proteger la salud física y emocional de los miembros familiares más vulnerables
6. Apoyar económica y emocionalmente a los miembros familiares que trabajan en la empresa
7. Apoyar a grupos desprotegidos de la sociedad





# RESPUESTA DE LA FAMILIA EMPRESARIA ANTE COVID-19

## Descripción de las competencias para el

# FLORECIMIENTO FAMILIAR

Para asegurar la trascendencia en el tiempo por generaciones, las familias empresarias deben desarrollar un conjunto de competencias como grupo familiar que le permitan el florecimiento de la familia empresaria. Estas competencias son: Liderazgo Estratégico, Emprendimiento Familiar, Dinámicas Intergeneracionales, Legado y Patrimonio.[7]

## LIDERAZGO ESTRATÉGICO

La capacidad de la familia empresaria para asegurar un liderazgo competente que orqueste emocional y estratégicamente tanto a la familia como a la empresa. Esta competencia involucra la creación y gestión adecuada de los órganos de gobierno del sistema empresa-familia-propiedad que promueva una toma de decisiones mejorada.

## EMPRENDIMIENTO FAMILIAR

La capacidad de la familia empresaria para reinventarse a través de la innovación de sus modelos de negocio y la creación de nuevas empresas o líneas de negocio. Esta competencia incluye los mecanismos y fondos que la familia empresaria construye para promover el emprendimiento transgeneracional y la búsqueda continua de oportunidades alineadas a las megatendencias tecnológicas y la transformación digital.

## DINÁMICAS ENTRE GENERACIONES

La capacidad de la familia empresaria para trabajar juntos, formar un equipo familiar armónico y crear sinergia entre sus distintos miembros. Esta competencia involucra la construcción de un diálogo constructivo, la transferencia de conocimiento y la educación entre las distintas generaciones.

## LEGADO Y PATRIMONIO

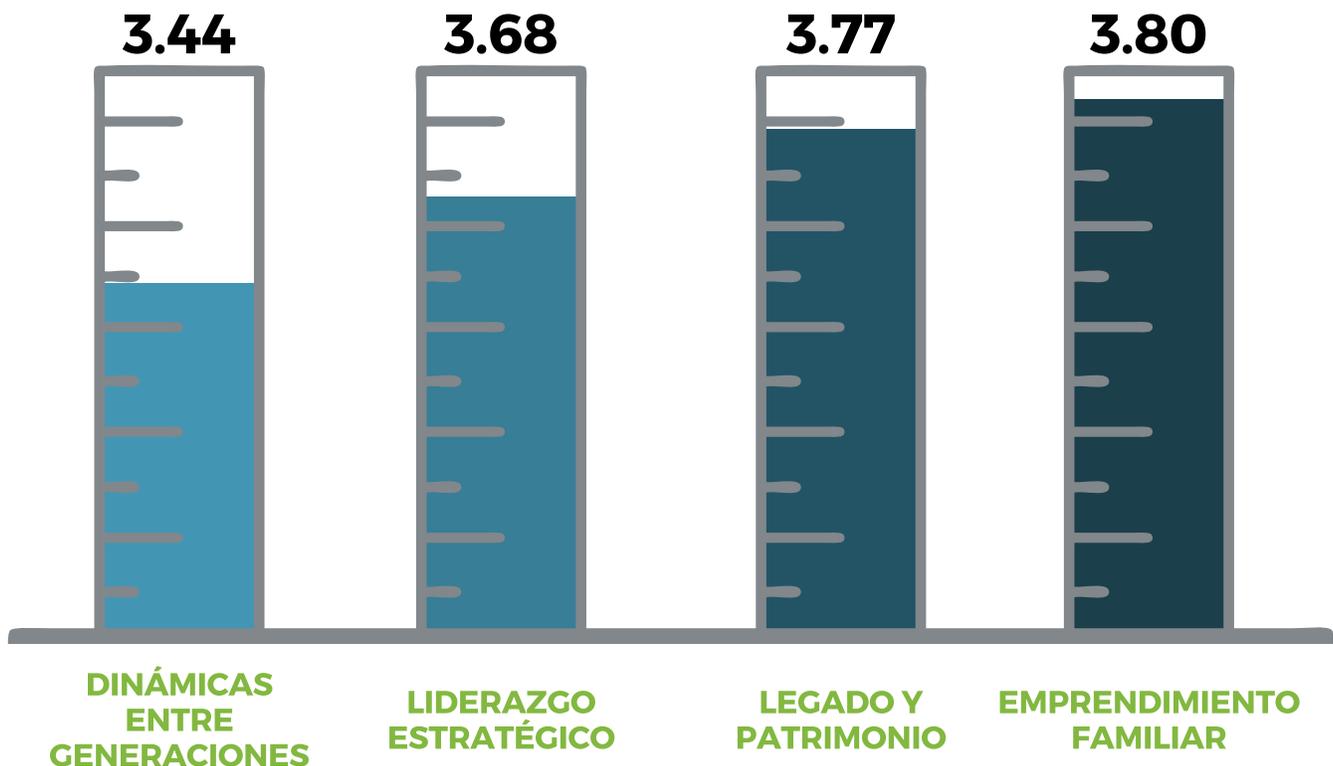
La capacidad de la familia empresaria para construir un legado familiar, material y social que genere bienestar. Esta competencia incluye el adecuado manejo del patrimonio, la vivencia de valores que promuevan la propiedad ética y responsable, y el propósito de ser una familia empresaria consciente.

[7] La definición de estas competencias han sido fruto del trabajo de investigación aplicada desarrollado por el Instituto de Familias Empresarias para México y Latinoamérica del Tecnológico de Monterrey.

# TERMÓMETRO

*ante el COVID-19*

El gráfico nos muestra que las familias empresarias han respondido a la pandemia para sobrevivir y mantenerse vigentes, activando su sistema inmunológico, a través del emprendimiento familiar, protegiendo su patrimonio y apoyándose en su legado. El liderazgo estratégico y las dinámicas intergeneracionales por si solas no son suficientes para enfrentarse a épocas de gran incertidumbre.



# FAMILIAS EMPRESARIAS

## *conscientes*

Las familias empresarias destacan por mostrar un nivel de razonamiento moral convencional ante la crisis del COVID-19.

En las teorías del razonamiento moral[8] se encuentran 3 niveles o etapas de desarrollo del pensamiento moral: la pre-convencional (moral del niño), la convencional (moral de tribu) y la post-convencional (moral de la humanidad). En la pre-convencional se busca proteger lo propio, lo mío, sin importar los demás. En la convencional se protege a los que son como yo, a los de mi tribu o especie. Y en la post-convencional busca proteger a la sociedad en su conjunto porque se reconoce al otro como un humano que tiene dignidad y no precio.

*En este estudio el nivel de razonamiento pre-convencional es la familia, el convencional es la empresa y el post-convencional es la sociedad. Los resultados muestran que la principal preocupación de los dueños de la empresa familiar ante la crisis es proteger en primer lugar a la empresa: sostener su flujo de efectivo, mantener el empleo y garantizar la salud de sus colaboradores. En segundo lugar proteger a su familia y en tercer lugar a los más desprotegidos de la sociedad, como nos lo muestra el siguiente gráfico. Este resultado es comprensible partiendo de la idea de que protegiendo el patrimonio (la empresa) se genera la posibilidad material de posteriormente atender a la familia y apoyar a la sociedad.*

## RAZONAMIENTO MORAL

*(Nivel de preocupación)*



[8] Kohlberg, L. (1981) *The Philosophy of Moral Development*. San Francisco: Harper and Row.

A hand holding a white paper airplane against a dark background. The paper airplane is positioned diagonally across the frame, with the hand visible from the bottom left, gripping the tail. The lighting is dramatic, highlighting the folds of the paper and the texture of the hand.

# RECOMENDACIONES PARA LA FAMILIA EMPRESARIA

Durante estos meses de crisis que nos ha tocado vivir, las familias empresarias han dado testimonio de su solidaridad, compromiso y responsabilidad, resistiendo los embates de una crisis de salud que ha provocado además una crisis económica y social como en décadas no se habían vivido.

Este estudio nos permite aportar una serie de recomendaciones que pretenden ser útiles para las familias empresarias y mejoren su capacidad de enfrentar crisis sin precedentes como la que estamos padeciendo y se fortalezcan ante la nueva normalidad.

# EMPRENDIMIENTO FAMILIAR

A partir de este estudio la principal capacidad de emprendimiento que se debe fomentar para darle vuelta a la crisis es la de **incentivar la creatividad y la innovación**. Las familias y sus empresas deben estar preparadas para tener mecanismos que de manera sistémica y no solo coyuntural fomenten la creatividad para la generación de nuevas ideas que puedan ser encauzadas para cristalizar innovaciones. Por ejemplo la de promover la participación e inclusión de nuevas ideas proveniente de empleados de todos los niveles organizacionales y al mismo tiempo permitir la generación de ideas y su implementación que imprimen las nuevas generaciones de la familia empresaria.

La segunda capacidad de emprendimiento que resalta en el estudio es la **diversificación y generación de nuevos modelos de negocio**. El 23% de los empresarios familiares identificó nuevas oportunidades y ofreció productos o servicios diferentes a los que ya ofrecía. Este dato no debe pasarse por alto.

Estos empresarios, tal vez sin saberlo, están en sintonía con el ideograma chino (Wei-Ji, donde Wei es peligro y Ji es oportunidad) de ver esta situación crítica como un aliciente para buscar nuevas formas de hacer negocio.

Finalmente esta crisis fue reflejo de la habilidad de las empresas familiares para **invertir en la transformación digital y las herramientas tecnológicas**. Nunca como ahora el papel de las generaciones más jóvenes fue relevante ya que al ser “nativos digitales” le permitieron a las empresas incorporar de manera acelerada las nuevas tecnologías. Mantenerse a la vanguardia tecnológica debe ser un imperativo no solo en épocas de crisis sino en la nueva normalidad.

*Incentivar la  
creatividad y la  
innovación*

*Diversificación  
y generación de  
nuevos modelos  
de negocio*

*Transformación  
digital y  
herramientas  
tecnológicas*

# LEGADO Y PATRIMONIO

Las familias empresarias que mejor han logrado enfrentar la pandemia según nuestra investigación son las que han protegido su patrimonio siendo capaces de **preservar o mejorar la sustentabilidad financiera y operativa** de la empresa. Las empresas familiares que tuvieron salud financiera les permitió resistir los embates iniciales de la crisis, lo que les dio el respiro necesario para encontrar maneras de recuperar el ingreso vía la diversificación o la innovación de sus modelos de negocio. La eficiencia operativa se movilizó a través de la cadena de suministros en la búsqueda de apoyos y negociaciones conjuntas con los proveedores, la disminución de costos y la eficiencia en la logística de distribución.

La empresa familiar pudo salir adelante al tener la capacidad de mejorar la **eficiencia de los equipos y el talento humano**. En época de crisis es cuando el equipo y el talento deberían ser un soporte esencial para la supervivencia. La idea del líder como héroe que por sí solo salvará a la empresa y la familia se desvanece.

Son los equipos efectivos y que aprenden los que permiten enfrentar las crisis; siendo el talento humano y el conocimiento de experto o tácito<sup>[11]</sup> el que permite anticipar problemas, visualizar oportunidades y proponer soluciones. La cultura de las empresas familiares en el cuidado del talento humano potencia la eficiencia de los equipos y la transmisión del conocimiento.

Una capacidad que resaltó en este estudio para hacer frente a la pandemia fue el **mantener el prestigio y comunicación de la empresa familiar ante el mercado**. Este prestigio es resultado del legado que por años y generaciones han construido las familias empresarias con base en la confianza, la calidad y el cuidado con que suelen construir sus relaciones con los clientes. El tener una visión de largo plazo y de beneficio a los demás también da frutos inmediatos en las crisis; expresar con orgullo que sé es una empresa familiar abona al valor de marca y su posicionamiento.

*Preservar o mejorar la sustentabilidad financiera y operativa*

*Eficiencia de los equipos y el talento humano*

*Prestigio y comunicación de la empresa familiar ante el mercado*

[11] Sandoval-Arzaga, F., & Suárez-Barraza, M. F. (2010). Experts within kaizen teams: how to get the most from their knowledge. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*.

# LIDERAZGO ESTRATÉGICO

Derivado de los resultados de nuestra investigación en esta crisis, la característica principal es la de contar con un liderazgo **ágil y responsable**. Ágil en el sentido que nos lo refería Peter Senge y que aplicado a esta nueva normalidad, los dueños y gerentes tienen que dejar de pensar como mecánicos, enfocados solo en cambiar piezas para conseguir resultados, y actuar como si fueran jardineros, que atienden organismos vivos que se transforman todos los días. La imagen de un malabarista es la que mejor representa al líder de una familia empresaria, cuyo trabajo consiste en administrar la diversidad y organizar la libertad de movimiento. Ya no se trata de “producir orden” sino de mantener y fomentar el cambio. Responsable en el ejercicio de una conciencia que va más allá de la protección de los “suyos” sino que es capaz de velar por sus colaboradores, sus clientes, sus proveedores y la sociedad en su conjunto para salir adelante.

El liderazgo, según el estudio, también debe mostrar un **balance emocional y estratégico**. En las familias empresarias y ante la crisis de salud y el confinamiento los sentimientos y las emociones están a flor de piel. El liderazgo debe hacerse cargo de gestionar estas emociones en un sentido positivo que reduzca la ansiedad y la incertidumbre tanto en la familia como en la empresa. Los nuevos líderes ya no orientan a los empleados como si fueran una masa anónima,

sino como redes de personas que se encargan de problemas comunes, y que se disuelven y reorientan una vez que han encontrado una solución. Pero al mismo tiempo el liderazgo no debe perder su visión estratégica que consiste en la capacidad para inventar futuros posibles manteniendo la flexibilidad ante situaciones imprevistas como la que estamos viviendo. Ya Henry Mintzberg nos hablaba de los peligros de una planificación tradicional que parte de una construcción mental y que pocas veces coincide con la realidad. Se debe posibilitar el aprendizaje y la construcción de estrategias más flexibles que pueden adaptarse a nuestro cambiante entorno. En otras palabras, los líderes de familias empresarias deben aprender a confiar más en su intuición y no esperar el regreso de un entorno estable, que ya no volverá.

Finalmente en la investigación se resalta que como parte del liderazgo estratégico la **formalización de los mecanismos y estructuras para tomar decisiones rápidas**. Los órganos de gobierno en la empresa familiar (consejo de familia, consejo de administración y comité directivo) deben dejar de lado la burocracia y la parálisis, en donde el liderazgo debe actuar para tender puentes comunicantes entre todos ellos para fomentar una toma de decisiones rápida y efectiva. Como ejemplo la activación de comités de crisis permiten reaccionar entre los órganos de gobierno.

*Ágil y  
responsable*

*Balance  
emocional y  
estratégico*

*Toma de  
decisiones  
rápidas*

# DINÁMICAS ENTRE GENERACIONES

La capacidad central de las dinámicas intergeneracionales en la superación de esta crisis es la **cohesión familiar**. La cohesión familiar es una cohesión colectiva, es decir, la adhesión a la visión compartida de futuro de la familia, respetando la diversidad de las distintas generaciones bajo las pautas esenciales de referencia. La cohesión familiar permite la unión y facilita la toma de decisiones de los dueños familiares para afrontar la crisis.

**Implementar mecanismos para la protección familiar** es otra capacidad que en este estudio resaltan los empresarios familiares. Los mecanismos deben ir dirigidos a la protección en salud y económica de los miembros familiares más vulnerables. Un ejemplo de estos mecanismos es la creación o activación de fondos para riesgos, salud o educación que las familias empresarias suelen establecer en sus políticas familiares. Entre mejor preparadas estén las familias para tener diversos mecanismos que les aseguren la protección familiar mejor podrán enfrentar las crisis.

Finalmente se ha resaltado en esta investigación la capacidad de las familias para tener **diálogos profundos**. El quedarse en casa ha propiciado una convivencia familiar intensa que algunas familias empresarias han aprovechado para dialogar en pro de la armonía familiar. Aprender a “dialogar en serio”[9] implica reconocer a todos los miembros de la familia como interlocutores válidos que tienen algo valioso que decir en donde el interés, no importando las diferencias, es común. O incorporar el “diálogo socrático”[10] en el que los miembros familiares tienen un conocimiento mayor al que creen tener y aflora en la conversación con los demás. Dialogar significa prepararse como familia empresaria para lograr consensos que satisfagan a todos sus miembros, que proponga soluciones innovadoras y mejora la relación entre las personas.

*Cohesión  
familiar*

*Mecanismos  
para la  
protección  
familiar*

*Diálogos  
profundos*

[9] Término usado por Adela Cortina (1994), *Ética de la empresa*. Madrid: Editorial Trotta.

[10] Gimeno A. & Abenoza, S. (2017). *El diálogo socrático: un gran instrumento para la familia empresaria*. Revista Harvard Deusto (272).



# FÓRMULA

## *del Instituto de Familias Empresarias*

Para estar preparados para enfrentar pandemias y crisis como esta, y estar sanos ante la nueva normalidad, recomendamos que desarrollen como Familia Empresaria las siguientes 4 competencias clave ancladas en 12 sub-competencias:



### LIDERAZGO ESTRATÉGICO

Desarrollar un liderazgo ágil y responsable.

Desplegar un balance emocional y estratégico.

Formalizar mecanismos para tomar decisiones rápidas.



### EMPRENDIMIENTO FAMILIAR

Incentiva la creatividad y la innovación.

Capacidad de diversificarse y generar nuevos modelos de negocio.

Mantenerse a la vanguardia tecnológica.

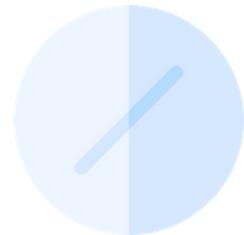


### DINÁMICAS ENTRE GENERACIONES

Lograr la cohesión familiar.

Implementar mecanismos para la protección familiar.

Fomentar diálogos profundos.



### LEGADO Y PATRIMONIO

Preservar o mejorar la sustentabilidad financiera y operativa.

Mejorar la eficiencia de los equipos y el talento humano.

Mantener el prestigio y comunicación de la empresa familiar ante el mercado.



**Tecnológico  
de Monterrey**

**Instituto de Familias  
Empresarias**

© Panorama de la Empresa Familiar ante el COVID-19

Todos los derechos reservados.

Instituto de Familias Empresarias para México y Latinoamérica

Queda prohibido, dentro de los límites establecidos en la ley y bajo los apercibimientos legalmente previstos, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, sin la autorización previa y por escrito de los titulares del copyright. Diríjase a [ifem@servicios.itesm.mx](mailto:ifem@servicios.itesm.mx) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.