



Tecnológico  
de Monterrey

Instituto de Familias  
Empresarias

# LEGADO

FAMILIA + EMPRESA + COMUNIDAD

DICIEMBRE 2020

4

CONSEJOS  
para una colaboración  
virtual efectiva

## Tecnología y empresa

Adaptándonos a nuevas maneras de operar  
empresas e incrementar nuestra productividad



**PLUS**

Lanzamiento  
"Deeper  
December"  
Edición 2020

## CONTÁCTANOS

### INSTITUTO DE FAMILIAS EMPRESARIAS

*Escuela de Negocios y  
EGADE Business School*

+52 (81) 8625 6000 ext. 6104  
[ifem@servicios.itesm.mx](mailto:ifem@servicios.itesm.mx)  
<http://ifem.tec.mx>

## EQUIPO EDITORIAL

Andrea Cuevas  
Andrea Orozco  
Mariel Moreno  
Francisco Malagón

## COLABORADORES

María Fonseca  
Fernando Sandoval

## INVITADOS ESPECIALES

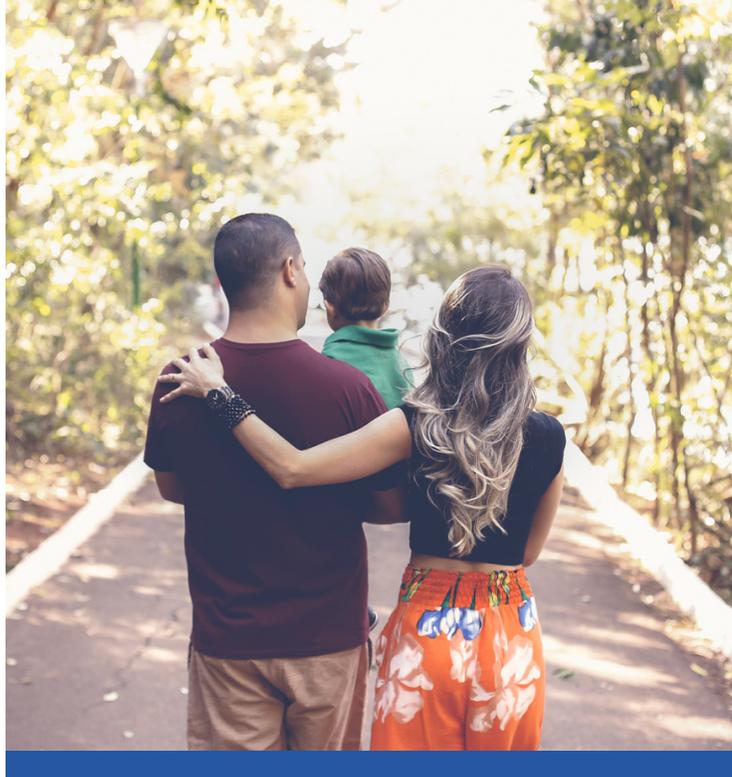
Álvaro Martínez Negrete  
Profesor Escuela de Negocios  
Tecnológico de Monterrey

Bernardo Herrera Garza  
Business Specialist  
SIE Consulting Group

## SUSCRIPCIÓN

### ONLINE

<https://ifem.tec.mx/es/membresia>



# BIENVENIDOS

Nos da gusto verlos de nuevo

Es esta nuestra segunda entrega de "Legado" y nos complace verte una vez más. Esperamos que nuestra edición pasada te haya llevado a reflexiones importantes para ti y para tu familia. Continuar con el proyecto "Legado" es para nosotros un deleite y una manera de estar más cerca de esta gran familia que hemos cultivado en los últimos meses.

Queremos compartir con ustedes algunas páginas llenas de inspiración y mensajes que nos ayuden a cerrar el año con fuerza y determinación. Esperamos que esta edición llene sus expectativas y que podamos seguir compartiendo espacios como este.

Les recomiendo buscar un lugar cómodo y una buena taza de café. Disfruten de lo que hoy tenemos preparado para ustedes.

¡Iniciemos! Esperamos que la disfruten

**FRANCISCO MALAGÓN**  
Líder Estratégico IFEM



## 03 El Instituto de Familias Empresarias

Conoce un poco más de nuestros esfuerzos para mantener nuestra comunidad viva.



## 18 Emprendimiento Familiar

Aprenderás a emprender en familia, sin perder tu esencia, pero asegurando el legado por generaciones.



## 06 Dinámicas Intergeneracionales

Conocerás más sobre cómo se entrelazan las generaciones en las etapas de la vida de la familia empresaria.



## 23 Liderazgo y Toma de Decisiones

Profundizarás en el rol de las empresas familiares en el contexto económico, desarrollando el liderazgo.



## 12 Gobierno y Patrimonio

Te daremos consejos sobre la correcta administración de una empresa familiar, sus beneficios y retos.



## 27 Tecnología y Empresa

Nuestros expertos nos comparten su opinión acerca de los retos que presenta la nueva normalidad.



**Tecnológico  
de Monterrey**

**Instituto de Familias  
Empresarias**

**Visita nuestro sitio web**

[ifem.tec.mx](http://ifem.tec.mx)



**REPORTES**



**PUBLICACIONES**



**VIDEOS**



**PRÓXIMOS EVENTOS**



**BLOG**



**MAPAS MENTALES**

## **PROPÓSITO**

Generamos e integramos conocimiento, habilitamos y acompañamos a familias empresarias y sus líderes para que desarrollen competencias y provoquen una transformación que favorezca la generación de valor compartido y el florecimiento de la familia, la empresa y su entorno, por generaciones.

¡Escucha de primera mano la historia de nuestros líderes!

# DEEPER

D E C E M B E R

*Knowing the core*



Busca nuestras charlas en:



SPOTIFY



YOUTUBE



Tecnológico  
de Monterrey

Instituto de Familias  
Empresarias



Tecnológico  
de Monterrey

Instituto de Familias  
Empresarias

# LA PLATAFORMA DE FORMACIÓN Y ACOMPANAMIENTO PARA EL FLORECIMIENTO DE FAMILIAS EMPRESARIAS



# SINERGIA ENTRE GENERACIONES

## CLAVE DEL ÉXITO PARA LA CONTINUIDAD

En las empresas familiares en México y en el mundo trabajan juntas varias generaciones, desde los Baby Boomers hasta las Millennials (generaciones Y y Z) pasando por la generación X. Esto tiene dos explicaciones fundamentales: a) el aumento en la expectativa de vida lo que provoca que a mayor edad las personas se encuentran fuertes y con energía, y b) el deseo de mantenerse en el liderazgo de la empresa por más tiempo. En México el 62% de los Directores Generales (CEO's) piensan retirarse entre los 61 y 70 años, 9% más de lo que sucede en otras latitudes del mundo[1].

Las distintas generaciones tienen formas diferentes de ver el mundo, ya que el contexto en el que han crecido, las experiencias que han vivido y la educación que han recibido no es la misma. Por ejemplo, de los CEO's Millennials de las empresas familiares en México el 50% cuenta con estudios de posgrado mientras que los Baby Boomers solo el 33% lo tienen.

Ante esta realidad, la sucesión en las empresas familiares ya no es pasar el mando de una persona a otra, sino un proceso de transición en el que las generaciones anteriores conviven y convivirán con las nuevas por muchos años. De ahí que la continuidad de las empresas familiares dependerá de la capacidad de los miembros familiares para trabajar juntos entre distintas generaciones con expectativas y sueños distintos.

De ahí que la clave del éxito de la continuidad sea la sinergia entre generaciones. Si usted es parte del equipo de la familia empresaria para liderar la transición, le muestro en la siguiente página una serie de ideas prácticas que las familias empresarias pueden implementar ya para alcanzar este propósito.

## ¿Cuáles son los elementos que permitirán lograr a las familias empresarias alcanzar la sinergia?



[1] Datos del Reporte: "El impacto de los cambios demográficos en la gobernanza y la sucesión de la empresa familiar en México" publicado por el IFEM del Tecnológico de Monterrey, 2020. Escrito por: Fernando Sandoval Arzaga

**Identifique la motivación intrínseca** de las siguientes generaciones para participar y desarrollar proyectos ligados a la familia empresaria. Por ejemplo, proyectos de emprendimiento, sociales, ambientales, etc.

**Aproveche la genuina motivación** de los miembros que tienen las generaciones anteriores por dejar un legado. Por ejemplo, abra conversaciones de cómo pueden transmitir su conocimiento, experiencia y sabiduría y establezca un plan de acción para llevarlo a cabo.

**Desempeñe la evolución que necesita la empresa** y la familia y modifique su forma de pensar. Por ejemplo, modifique sus hábitos y rutinas como líder porque lo que dio éxito en el pasado no necesariamente le dará éxito en el futuro.

**Empodere a las siguientes generaciones.** Por ejemplo, dar autonomía a las siguientes generaciones para que tomen en sus manos proyectos específicos, aumenta su autoestima y seguridad como futuros líderes.

**Establezca un rol estratégico** para acompañar a la familia empresaria. Por ejemplo, contar con un facilitador estratégico y de procesos para la familia empresaria que le ayude a guiar las relaciones de valor entre los distintos miembros de la familia, podrá mejorar la comunicación entre los mismos.



# LA FUERZA ESTÁ EN NUESTRAS DIFERENCIAS



Los fundadores de las empresas familiares sueñan con el día en que la siguiente generación se incorpore. Sin embargo, no siempre es fácil; ya que los más jóvenes piensan diferente a los mayores aunque esto no quiere decir que las opiniones de alguno de los dos sea menos importante. Al contrario, los mayores tienen la sabiduría y virtud que derivan de la experiencia y los jóvenes tienen esos ojos y mente fresca que ayuda a generar nuevas ideas y a adaptar el negocio familiar a las necesidades del mercado actual. Como se mencionó anteriormente, este proceso de adaptación entre las diversas generaciones no es tan fácil como parece, ya que si no ponen ambos de su parte se puede generar una ruptura en la relación familiar, o algunas tensiones. Para ayudarte a aceptar las diferencias que pueden existir entre las generaciones y llegar más allá de lo esperado, te dejamos algunas características de las cinco posibles generaciones que están o estarán involucradas en dicho proceso con el fin de identificar lo que pueden aportar a la empresa familiar, así como prácticas para involucrar a las distintas generaciones. Cada generación ha pasado por un suceso importante en el año que nació, lo que ha influido en su forma de pensar, actuar y ver la vida.

Existen cinco generaciones que pueden estar o estarán próximamente involucradas en la empresa familiar:

## **Silent Generation**

**(nacidos entre 1946 y 1963):**

Se caracterizan por tener algunos de estos valores: la familia, el respeto, la gratitud, la generosidad, el esfuerzo, el trabajo como fuente de bienestar, entre otros. Reaccionan con mayor agilidad a la austeridad, por lo que son determinantes con sus decisiones.

## **Baby Boomers**

**(nacidos entre 1945 y 1964):**

Los trabajadores pertenecientes a esta generación muestran un gran respeto por las estructuras corporativas, cadenas de mando y tienden a desarrollar toda su carrera dentro de la misma compañía. Aprecian al máximo la estabilidad y compensan su aversión al riesgo y a la innovación con una gran capacidad de trabajo y sacrificio. Saben aportar la experiencia necesaria para analizar y tomar decisiones, son buenos para crear equipos y les gustan los retos asociados a oportunidades de crecimiento. Tienden a delegar en los más jóvenes la responsabilidad de encarar el futuro ya que el uso de nuevas tecnologías es para ellos muy limitado.

## **Generación X**

**(nacidos entre 1965 y 1981):**

Los profesionales nacidos en esta generación son excelentes gestores de equipos, capaces de unir sinergias entre todas las generaciones, por otro lado, son responsables y comprometidos. El futuro es su gran preocupación, sin embargo, esto último les hace ir adaptándose a los cambios, incluyendo nuevas tecnologías y sistemas de información.

## **Millennials**

**(nacidos entre 1982 y 1994):**

Al momento de trabajar lo más importante para ellos es sentir que su labor tiene un impacto social, les gusta sentirse valorados, participar en las decisiones de la empresa, saber que tienen posibilidad de desarrollo tanto personal como profesional. Reconocen el liderazgo que marca la experiencia y fomentan una cultura cooperativa y flexible. El dominio de la tecnología, creatividad y pasión dotan a esta generación de unas herramientas fantásticas para emprender proyectos innovadores y arriesgados.

## **Centennials**

**(nacidos entre 1995 hasta ahora):**

La mayoría busca tener su propia empresa o trabajos flexibles a distancia que les permita realizar varias actividades a la vez. La creatividad es otro de sus pilares fundamentales, esta generación desarrollará sistemas innovadores que cambiarán los patrones conocidos, esto los hace más pragmáticos y menos idealistas.

## ¿Cómo llegamos más allá de lo esperado?

En definitiva, es posible integrar a las nuevas generaciones con las anteriores y para esto es necesario crear espacios para conversar y tener diálogos profundos, donde se permita que los sentimientos se manifiesten, así como que los valores se vayan desarrollando y transfiriendo. Después de tener eso sobre la mesa, es momento de involucrarlos en las áreas donde el potencial de cada uno de los miembros de la siguiente generación pueda ser aprovechado de la mejor manera posible. Una manera de aprovechar cada fortaleza y área potencial es asignar roles específicos dentro de la empresa, en donde se les otorgue la confianza necesaria para desarrollar sus tareas y responsabilidades. Seguido de esto, es necesario que exista un plan de desarrollo personal y profesional acorde a una visión compartida con la empresa familiar, con el fin de garantizar que los miembros de la familia son la mejor apuesta de talento para alcanzar sus metas.

Siempre recuerda que los sueños compartidos deben construirse con la inclusión de cada sueño individual, por lo que hay que fomentar las conversaciones que más adelante se convertirán en el puente efectivo hacia el entendimiento y armonía en las relaciones, relaciones que cuidarán y perpetuarán todo lo que se ha construido con esfuerzo y dedicación hasta ese momento.

### Silent Generation

Conservadores, con experiencia en situaciones de crisis



### Generación X

Adaptabilidad e Integración



### Baby Boomers

Experiencia y Compromiso



### Millennials

Creatividad, pasión y dominio de nuevas tecnologías



### Centennials

Espíritu Innovador y Pragmático



# SEMBRANDO UN LEGADO TRASCENDENTE

## EN LAS SIGUIENTES GENERACIONES

Cuando se trata de sembrar, en la medida que nos aseguremos que la tierra cuenta con los minerales y nutrientes necesarios para que la semilla germine, será cuestión de mantener los mejores cuidados para ver buenos frutos. Son leyes de la naturaleza que por supuesto aplican a nuestro florecimiento humano, y es fundamental estar atentos a nuestro alrededor y el impacto que podemos generar en los demás.

Sin duda alguna, siempre estamos sembrando y cosechando distintos resultados a lo largo de nuestras vidas. Las decisiones que tomamos nos brindan distintas experiencias de vida que nos permiten ir definiendo quiénes somos como personas y como familia. Por esta razón, es indispensable que seamos intencionales y cuidadosos con lo que sembramos en las siguientes generaciones, pues darán sus resultados en algún momento.



En la familia, cuando se piensa en trascender, generalmente es a través de un legado. Las siguientes generaciones son parte de este legado. Con el crecimiento de la familia se va creando en los padres un deseo de que el negocio familiar se siga cultivando y floreciendo por generaciones, esperando siempre la maximización de beneficios para todos los integrantes de la familia.

Por esta razón, es sumamente importante que cuando pensemos en trascender, no sólo nos enfoquemos en lo que nos gustaría que se obtuviera como resultado final, sino que observemos a nuestros hijos, nos demos a la tarea de conocerlos y saber sus gustos y fortalezas.

Los invito a que cuidemos la tierra y la llenemos de nutrientes y minerales que nos permitan acompañar el crecimiento, no sólo de nuestros hijos, sino también de cada una de las semillas que vamos depositando en ellos con el fin de construir una visión compartida que con los mejores cuidados va a culminar siendo parte de un legado de gran trascendencia.

“

No heredamos la tierra de  
nuestros antepasados. La  
legamos a nuestros hijos.

”

ANTOINE DE SAINT-EXUPÉRY



# ASEGURA EL ÉXITO DE LA EMPRESA FAMILIAR

Estudios realizados por el Instituto de Familias Empresarias para México y LATAM, revelan que más del 80% de las empresas familiares en México y América Latina no cuentan con un plan de sucesión, y que más del 70% de éstas no se ocupa de preparar un plan de retiro para las generaciones salientes.

La falta de planificación de la sucesión es uno de los factores principales del fracaso de las empresas familiares y por ende, uno de los retos más grandes que enfrentan hoy en día. Es así que, en función de asegurar la armonía de la familia y la continuidad de la empresa, dicha planificación requiere de preparativos que deben ser siempre pensados en términos de las necesidades futuras tanto de la empresa como de la familia.

Por consiguiente, es primordial que dentro del ambiente familiar y empresarial se destinen esfuerzos y espacios con el objetivo de desarrollar estrategias para movilizar la creación de un plan de sucesión.

Dichas estrategias involucran la movilización de tres figuras importantes dentro de la empresa: la familia, la gerencia y los dueños. Para cada uno de ellos es necesario adaptar prácticas que los dirijan hacia la planificación.



## Estrategias de sucesión

### FAMILIA

- Brindar apoyo al fundador y a su esposa a desarrollar una visión compartida del futuro.
- Desarrollar un consejo familiar que facilite las reuniones de la familia en las que los miembros conversen acerca de sus valores y expectativas para el negocio y para ellos.

### GERENCIA

- Crear un grupo de trabajo de sucesión, en el que se reconozca la participación en el desarrollo del plan.
- Fomentar la planificación de la sucesión tanto para los altos directivos como para el fundador.

### DUEÑO

- Crear un Consejo de Administración que cuente con el personal adecuado y que proporcione una perspectiva independiente que pueda salvaguardar los intereses de los propietarios y que asegure que la empresa se gestione de manera eficaz de acuerdo a su misión.



# PUNTOS A CONSIDERAR EN LA SUCESIÓN

## 1

Seleccionar y capacitar al sucesor del fundador y al futuro equipo de alta gerencia

## 2

Diseñar un proceso a través del cual se transferirá el poder de la generación actual de gestión a la siguiente

## 3

Desarrollar un plan patrimonial que especifique cómo se asignarán los activos familiares y la propiedad de la empresa entre los herederos del fundador

## 4

Diseñar y dotar de personal las estructuras adecuadas para gestionar el cambio, incluido un consejo familiar, un grupo de trabajo de gestión y una junta directiva

## 5

Educar a la familia para que comprenda los derechos y responsabilidades que conllevan los distintos roles que puedan asumir en el futuro

Una sana sucesión representa una gran responsabilidad tanto para los que actualmente ejercen el liderazgo, como para quien lo asumirá. Por lo tanto, para asegurar el éxito de las empresas familiares así como su continuidad es importante contar con un plan de sucesión que permita a las familias prepararse tanto de manera emocional como profesional para transferir la propiedad y/o el mando de la empresa a las nuevas generaciones, quienes serán las encargadas de mantener el valor del legado a través del tiempo.

# TRANSFIRIENDO SABIDURÍA

Uno de los retos que más apremian a las familias empresarias es la procuración de su legado. El asegurarse que futuras generaciones se conduzcan manteniendo viva la esencia y principios de la familia, forma gran parte del esfuerzo de los líderes de estas organizaciones. Definitivamente, el legado está compuesto de atesorados elementos que sin duda se transformarán en herramientas para la operación de las empresas o para la armonía familiar, pero hoy quiero referirme a una virtud que marcará verdaderamente la vida de las siguientes generaciones: la sabiduría.

La sabiduría es algo que no podemos fabricar, premeditar o empaquetar para su transferencia. Esta es una virtud del ser humano que se forma por distintos factores que describiremos a continuación. Estos factores representan solo una porción de lo que es la sabiduría. El resto, corresponde al estilo personal de cada familia y lo que las generaciones más avanzadas se han permitido compartir y transferir a lo largo del tiempo. Por lo tanto, la sabiduría tampoco cuenta con elementos concretos y característicos, como parte de una receta. La sabiduría es única en cada familia, por lo tanto, es el tesoro más preciado que se puede heredar a nuestros hijos. La construcción de nuestras propias identidades y nuestra relación con una historia contada por cientos de años, es lo que nos hace dar los primeros pasos hacia nuestra propia sabiduría.

La edad y nuestra *sofisticación cronológica*, como diría la Dra. María Fonseca, es en definitiva un factor habilitador de la sabiduría. ¿Qué sería de nuestras generaciones sin los que han recorrido el camino anteriormente, sin los que han atravesado ya situaciones complicadas y que han aprendido de ellas? En definitiva, el tiempo ayuda a que la sabiduría crezca, se consolide y se acumule. Volteemos nuestra mirada a nuestros padres y abuelos, ahí encontraremos muchas respuestas; pero volteemos la mirada con el afán de seguir compartiendo los consejos, el respeto, el cariño, las enseñanzas, y las tradiciones que nos llevaron al día de hoy, y que nos mantendrán unidos como familia en el futuro.



## Gobierno y Patrimonio

El ser adulto no se traduce en ser sabio. Permitamos que las siguientes generaciones se llenen de experiencias inolvidables, pero también de equivocaciones. Ayudemos a nuestros hijos a llenarse de vivencias personales y, dentro de nuestro umbral de responsabilidad, dejemos volar. Cultivar experiencias y abrazar la cultura del error ayudará a que la adultez de las siguientes generaciones esté llena de sabiduría antigua y sabiduría moderna, que ellos mismos se sentirán orgullosos de haber construido.

El cultivar la sabiduría de las siguientes generaciones no corresponde únicamente a nuestra familia. La sabiduría también es colectiva. Forjemos en nuestros descendientes la apertura para escuchar y entender experiencias de otras personas que funjan como mentores. Inculquemos la sensibilidad para entender las vivencias y errores de alguien más. Ayudemos a que las siguientes generaciones utilicen el pensamiento crítico para aprovechar los consejos que alguien más pudiera brindar y enriquecer nuestro propio legado familiar.

Recuerda que la sabiduría no recae plenamente en lo que decimos, sino que se consolida con la coherencia de lo que decimos y hacemos. Las siguientes generaciones nos observan, y esperan encontrarse a sí mismos a través de nuestra historia, de nuestras acciones y de los retos que nuestra familia superó.



Escrito por: Francisco Malagón Balderas

# LA TRIADA DE LA DIFERENCIACIÓN: MISIÓN, VISIÓN Y VALORES



La misión, visión y valores de una empresa son de vital importancia para poder dirigirla hacia el camino correcto. Con ellas se puede realizar una adecuada planeación estratégica que potenciará el impacto de la empresa en la sociedad. También, contar con estos tres conceptos, ayuda a que todos los colaboradores del negocio estén conscientes de los objetivos de la organización y se dirijan en equipo hacia ellos.

Para la definición de la misión, se debe pensar en los ideales que se tienen como familia para con la empresa. La misión se define como la razón de ser de la empresa y se puede establecer por medio de preguntas como “¿quiénes somos?, ¿qué hacemos?, ¿para qué trabajamos?, ¿por qué lo hacemos?, ¿a quién servimos?, ¿qué necesidades satisfacemos?”

Por otro lado, la visión contesta preguntas como “¿qué queremos ser?, ¿qué queremos lograr?, ¿cómo lo haremos?” definiendo claramente hacia dónde se dirige la compañía tomando en cuenta el impacto de la innovación tecnológica, los clientes y los posibles cambios del mercado que puedan existir en el futuro.



Los valores empresariales, son aquellos que rigen las conductas de la familia empresaria y que servirán como base para crear una empresa sólida y firme ante cualquier situación. Tener bien establecidos los valores empresariales permitirá que todos los colaboradores y empleados actúen éticamente y bajo ciertos criterios en todo momento. De igual manera, cada empresa familiar tiene su propia manera de trabajar lo cual le permite distinguirse creando competencias distintivas que la diferencian de otras empresas en el mercado.

El establecimiento de estos conceptos no es tarea de un solo día. Cada tomador de decisiones debe aportar sus ideas para que todos estén de acuerdo, se sientan identificados y puedan adoptar como propios los ideales de la compañía. Esto permitirá que todos en la empresa estén en la misma página y se dirijan para la misma meta. También, es importante actualizarlos cada cierto tiempo ya que las necesidades y los objetivos van evolucionando conforme avanza el tiempo. Si todos en la organización saben hacia dónde quieren llegar, el trabajo colaborativo será un resultado que permitirá alcanzar una diferenciación significativa en el mercado.



“

Las oportunidades pequeñas  
son el principio de las  
grandes empresas

”

DEMÓSTENES

## HABLEMOS DE CÓMO CULTIVAR EL ESPÍRITU EMPRENDEDOR EN LA EMPRESA FAMILIAR

Estudios revelan que las empresas familiares se desempeñan mejor que las no familiares y que además perduran más en el tiempo, lo que las hace más longevas. Además, al tener que afrontar múltiples adversidades, experimentan fracasos de los cuales eventualmente logran reponerse para cultivar su propia resiliencia y con ello volverse más flexibles y resistentes. Empresas familiares competentes, longevas, ágiles para responder a los cambios en los mercados, y resilientes para reinventarse periódicamente, son dignas de reconocimiento y por ello resulta imperativo aprender de su fuente de inspiración principal: los valores de cada familia propietaria detrás de estas organizaciones.

¿Qué factores contribuyen al desarrollo de estas características de las empresas familiares? Comencemos por reconocer por un principio de unicidad que lo que la familia y sus miembros deciden hacer tendrá impacto en la evolución de la empresa familiar. Sus valores, sus hábitos, sus acciones, su forma de conducirse generan resultados únicos en cada familia empresaria. Existen buenas prácticas, pero no recetas para el éxito. Se debe entender claramente que las decisiones a tomar tienen como faro de luz un sueño o propósito al menos conocido e idealmente compartido.

En el Instituto de Familias Empresarias (IFEM) del Tecnológico de Monterrey, nos conducimos con un marco de referencia que reconoce cuatro elementos fundamentales para lograr el florecimiento[1] de la familia empresaria: emprendimiento familiar, legado y patrimonio, liderazgo y toma de decisiones, y dinámicas intergeneracionales.



En esta ocasión hablaremos del espíritu emprendedor, pues cada familia empresaria busca generar el “combustible” con el que serán capaces de reinventarse al menos en cada vuelta generacional. Construir una plataforma de identificación de oportunidades requiere también de una gran capacidad de acción, de comunicación con múltiples factores externos y de agilidad para responder antes que la competencia. Los fundadores y fundadoras de empresas lo saben y por ello reconocen la importancia de cultivar esas capacidades en cada generación naciente; reconocen que alcanzar el crecimiento sostenido no es producto de un solo factor causal sino de la suma de esfuerzos, sacrificios y contribuciones colectivas.

En días pasados tuve la oportunidad de presenciar virtualmente una conferencia con Iván Lansberg[2], experto internacional en empresas familiares complejas, y compartió seis factores o elementos básicos que ha observado en familias empresarias exitosas para incentivar el emprendimiento en las nuevas generaciones y con ello preparar esa plataforma que potencie el espíritu emprendedor.

[1] El Florecimiento Familiar es un proceso de evolución dinámica para conocer las necesidades y potenciar las capacidades como familia, que permitan avanzar hacia el logro de un propósito de trascendencia asegurando la inclusión, la integridad y el florecimiento de cada miembro de la familia y su relación con los otros, y con la sociedad.

[2] Esta conferencia “Nurturing Entrepreneurship in Business Families” fue impartida en el marco de la edición 2020 del INC mtg Family Forum, noviembre 3, 2020.

1



El primero tiene que ver con el ejemplo que los padres dan a sus hijos en cuanto al entusiasmo y gusto por la actividad empresarial que desempeñan; compartiendo la pasión por lo que hacen. Con su ejemplo, los padres muestran a los hijos una oportunidad de oro para involucrarse desde pequeños y eventualmente se podría conseguir un sentido de propósito que impacte a su entorno, más allá de su círculo inmediato de personas. Los hijos aprenden a divertirse y a entender que el trabajo es una virtud que genera satisfacción, orgullo y hasta felicidad.

2



El segundo elemento es el compartir narrativas de la historia de la familia. El experto sugiere que no se deben exagerar los logros, convirtiendo a los personajes de la historia como héroes o heroínas incapaces de igualar y por tanto inhiben el deseo de continuidad en esa línea de la historia. La narrativa debe ser interesante pero humano; es decir, no se trata de poner en un pedestal a los fundadores y con ello sembrar el miedo al fracaso. Debemos aprender de los fracasos, pues solo así apreciaremos lo que significa el éxito en nuestra propia historia. Se requiere de humildad y honestidad para construir una narrativa que trascienda.

3



Perseverar juntos como familia es un tercer factor. Los padres de familia deben identificar las oportunidades de colaborar con sus descendientes desde pequeños. Hacer un deporte juntos, establecer un reto para realizarlo de forma colaborativa, cosas simples donde el foco está en la colaboración, el sentido de lograr algo juntos. Es importante esta etapa para ambas generaciones, ya que se descubren talentos o preferencias por cierto tipo de actividades generándose en contextos neutrales o de menor jerarquía. En estos proyectos también se desarrolla el aprecio por los procesos y no solo por los resultados.

4



El siguiente factor consiste en nutrir los sueños de los hijos. Darle espacio a los “experimentos mentales” de lo que quieren llegar a ser, no asumir que todos desarrollarán la misma pasión por lo que hacen por el simple hecho de ser de la misma familia y descendientes con las mismas estructuras genéticas. Esta es una etapa de preparación y descubrimiento de los anhelos de nuestros hijos, aunque al paso del tiempo esos experimentos mentales nunca se vuelven explícitos, pero el saberse escuchados y con la capacidad de expresar por completo y sin temor sus ideas, sin lugar a duda abonará al vínculo emocional familiar. Abrir el diálogo para compartir los sueños, otorga a los hijos la gran oportunidad de explorar posibilidades, se dan permiso y construyen grandes realidades con entusiasmo.

5



El quinto factor tiene que ver con estimular la curiosidad empresarial. Desde pequeños entendemos las dinámicas y lógicas de negocio; aprendemos lo que significa contar con los recursos que se requieren para transformarlos en algo que otro esté dispuesto a percibir valor y por tanto a remunerar por ello (presupuesto, responsabilidad, proceso, ganancia, entusiasmo, son palabras difíciles de explicar a temprana edad, pero la curiosidad los hará descubrir e intentar el logro de una transacción).

6



Y por último, el sexto factor sugiere promover una actitud de escasez en un entorno de abundancia. Y lo que esto quiere decir es que en muchas ocasiones resulta difícil encontrar el justo medio para no dar tanto que se malgaste y que no se valore lo que se tiene ni se esté dispuesto a luchar por ello. Es un tema complicado pero necesario de abordar desde la responsabilidad y el amor. Con el privilegio se entregan también obligaciones.

# BUSCAR EMPRENDER EN FAMILIA

El sueño de muchos fundadores de empresas familiares es mantener a la familia unida e involucrada en el negocio familiar a través de generaciones. Desafortunadamente, no siempre sale como se planea, ya que los miembros de la familia podrían tener otros planes e intereses como, emprender su propio negocio. Sin embargo, esta situación puede ser aprovechada por la empresa familiar a través de la generación de un fondo de emprendimiento familiar, el cual servirá para cubrir necesidades de capital, recursos y conocimientos para poner en marcha los proyectos de los que quieran emprender, especialmente de las nuevas generaciones. En este artículo te contaremos los beneficios para la empresa familiar, riesgos y recomendaciones para ayudar a optimizar el fondo de emprendimiento familiar.

Los fondos de emprendimiento son una gran oportunidad para apoyar los proyectos que tienen alto riesgo y potencial de crecimiento de los miembros de la familia, especialmente de las nuevas generaciones. Una de las ventajas de estos es que surgen de aprovechar los recursos con los que la empresa cuenta actualmente, es decir de los excedentes de liquidez o de los accionistas mismos, y por otro lado este fondo puede ser administrado internamente o puede tener su propia estructura de gestión y gobernanza, dependiendo del tamaño y el propósito del fondo. Estas son decisiones y características que la empresa familiar puede adaptar según sus necesidades. Aunque pareciera que todo el apoyo es hacia el nuevo emprendedor, hay dos principales y amplios beneficios que la empresa familiar puede obtener de esto:

**1** Generar fuentes de crecimiento y creación de valor adicionales a la empresa familiar original, ya que aumenta el conocimiento, capacidad y crecimiento de la red de los nuevos emprendedores.

**2** Beneficio a largo plazo para el negocio principal, ya que en la medida en que estos miembros de las nuevas generaciones comiencen a desempeñar funciones de asesoría o roles de gobernanza, podrán aportar conocimientos a la empresa.

Sin embargo, es importante considerar que los que desean acceder a dicho fondo deben tener la aprobación de la asociación familiar para poder recibirlos, y una vez aprobado se les debe proporcionar apoyo financiero y asesoramiento formal y continuo.

**Sabías que:** las empresas familiares son la mayor fuente de financiamiento para nuevos negocios en el mundo, a través de inversiones formales e informales.

Aunque los beneficios son muy amplios y dirigidos al largo plazo de la empresa, también es importante considerar algunos riesgos de los fondos de emprendimiento. Estos son algunos de lo que se podrían presentar al apoyar al emprendedor familiar y cuando el proyecto ya está desarrollado:

- Riesgo de recursos financieros importantes al financiar proyectos que fracasen.
- Conflictos dentro de la familia por la percepción de "ganadores y perdedores".
- Fracaso de una inversión que aparte de disminuir el valor para la empresa, aumentará la tensión entre los miembros de la familia.
- Desigualdad en la riqueza personal entre los empresarios y otros miembros de la familia debido al éxito o fracaso de las empresas individuales, causando tensión y falta de armonía a corto y largo plazo.
- Conflicto de interés cuando un emprendimiento exitoso de la familia se vuelve proveedor de la empresa familiar y desarrolla una dependencia económica de esta para su supervivencia.

**Tip:** Los gestores de nuevos negocios pueden poner como garantía parte de sus acciones de la compañía familiar, en caso de no resultar exitosa.

A pesar de esos riesgos, el fondo puede traer aún más beneficios por lo que, para aprovechar al máximo las oportunidades que ofrece un fondo de emprendimiento familiar y a la vez mitigar los riesgos que trae consigo, dejamos a su disposición las siguientes recomendaciones:

## DEFINIR EL PROPÓSITO DEL FONDO

desde el inicio, con el fin de alinear todas las reglas, políticas y prácticas relacionadas con los intereses de la familia, propietarios y la empresa. Pueden existir dos principales propósitos:

- Aumentar el capital de la familia, se debe incluir la participación de nuevas empresas e impactar con el éxito de los nuevos emprendimientos a los accionistas.
- Para apoyar a los empresarios familiares, se debe contar con mecanismos de salida claros para poder liberar los recursos financieros para futuras inversiones.

**Sabías que:** los fondos de emprendimiento familiar fortalecen los vínculos emocionales dentro de las generaciones y entre ellas, junto con la motivación colectiva para promover el legado familiar, aumentando las posibilidades de continuidad.

## PROMOVER UNA GOBERNANZA

sensata en el fondo de emprendimiento, así como un comité de inversiones con personas externas y con experiencia en inversiones en etapa temprana.

## BRINDAR A LOS EMPRENDEDORES HERRAMIENTAS

de negocios y otros recursos para ayudarlos a preparar su modelo y plan de negocio, así como la presentación al comité de inversiones. Al mismo tiempo apoyo continuo a las empresas financiadas, como acceso a mentores y contactos claves para aumentar el éxito futuro.



## FORMULAR UNA POLÍTICA DE INVERSIÓN CLARA

que brinde transparencia a las partes interesadas e involucradas en los procesos, dicha política debe incluir:

- Reglas con respecto a montos máximos de inversión.
- Participación máxima del fondo en el emprendimiento.
- Mecanismos de valoración y salida
- Pautas sobre cómo una empresa financiada puede o no convertirse en un proveedor de la empresa familiar, junto con la forma en que se gestiona esa relación comercial.
- Establecer un nivel bastante alto en cuanto a los criterios para prestar o invertir dinero de la familia.

## FINANCIAMIENTO A TRAVÉS DE PRÉSTAMOS

para proteger a la familia del riesgo de pérdidas de inversión y transferir el riesgo al joven empresario y limitar el potencial de creación de valor compartido.

**Nota:** personas externas podrían proveer recomendaciones en cuanto a la aprobación o rechazo de las iniciativas, reduciendo el riesgo de fracaso. Puede incluir una retroalimentación integral y profesional que será un mecanismo valioso de aprendizaje para los empresarios.

## ESTABLECER EXPECTATIVAS REALISTAS

con el fin de que la familia empresaria esté preparada para manejar esos fracasos sin reprochar ni aislar al empresario. Al mismo tiempo se debe aplicar las consecuencias acordadas como forma de generar aprendizaje y mejora.

Tener un miembro de la familia que quiere emprender su propio negocio es motivo para estar orgulloso, ya que está siguiendo el ejemplo del que inició con la empresa familiar, buscando dejar un legado que impacte su entorno de manera positiva. Por lo que apoyarlos significa abrir las puertas a la generación de nuevos empleos para miembros de la familia y un número mayor de nuevas empresas que crecerán apoyadas y dentro de la familia.



“

Una gran familia crea una  
gran empresa, una gran  
empresa crea una gran  
familia

”

ERMENEGILDO ZEGNA



## EL LÍDER QUE ACTÚA

El contexto actual continúa transformándose. Definitivamente nos erguimos ante uno de los momentos históricos más memorables de la época moderna para las empresas y para las familias. En diferentes publicaciones, seguramente nos hemos encontrado con mensajes que imperan en la necesidad de las empresas de innovar, de adaptarse, de “tomar al toro por los cuernos”.

Sin duda, hay que encontrar oportunidades y tomarlas, pero qué ha sucedido con el liderazgo en tiempos donde hemos hecho nuestro mayor esfuerzo para mantenernos relevantes.

Volvamos nuestra mirada a los líderes que se están formando bajo presión, a los líderes que han tenido que adoptar la prueba y error, a los líderes que han utilizado el corazón y la entraña para moldear estilos únicos de guiar a sus equipos y familias.

Sin duda, las empresas familiares han necesitado de líderes altamente proactivos que han mantenido el barco a flote. Las olas empiezan a calmarse y en medio de la tempestad se dejan ver los rayos de sol, sin embargo, es momento de elevar las habilidades y características de un líder proactivo para hacer frente a los nuevos retos. Lo que nos ha enseñado el último año es que la palabra “actuar” representa un asunto de vida o muerte empresarial, pero para actuar, un líder proactivo debe tomar en cuenta algunos elementos importantes:



### CONOCERSE A SÍ MISMO

Conocerse a sí mismo y a su entorno es primordial para actuar con responsabilidad y avanzar con pasos seguros. En los últimos meses hemos tenido que tomar el 100% de las decisiones con un 50% de información, y esto no cambiará en un futuro próximo. Los tiempos actuales no nos permitirán tomar decisiones con toda la información necesaria, pero tomemos un segundo respiro y demos el último esfuerzo en identificarnos dentro del contexto, conocer nuestras fortalezas y limitaciones, obligarnos a conocer todo lo que esté en nuestras manos. Cualquier detalle podría cambiar ese 50% de información, por un 60% o 70%.

### MOVER AL MUNDO

Mover al mundo a través de encontrar en la familia y en la empresa el balance entre nuestros intereses personales y el bien común que, desafortunadamente, se encuentra en juego. Claro está que para poder ayudar a los demás, debemos ayudarnos nosotros mismos primero, pero nunca olvidemos la responsabilidad que representa nuestro legado como familias empresarias. Nunca dejemos pasar la oportunidad de ayudar a nuestros colaboradores, proveedores, a la industria a la que pertenecemos, a los que han sido más golpeados por la crisis. Un pequeño ajuste en nuestros objetivos o alguna adecuación en nuestros productos o servicios podría hacer la diferencia que mantenga viva la economía de nuestro país.

### MOTIVAR Y SER OPTIMISTA

Motivar a los demás y ser optimista, aunque ya lo hayamos escuchado miles de veces. Lo sé, cada día se vuelve más difícil, pero modifiquemos el enfoque de dicha motivación. Apoyemos a nuestros equipos y familias a encontrar y sembrar posibilidades. Promovamos procesos creativos que empoderen a nuestros círculos e involucremoslos en los procesos de cambio. Así, la motivación nace desde los lugares menos esperados, y no solo delegamos responsabilidades, sino que delegamos posibles soluciones.

El proceso de toma de decisiones no se ha vuelto sencillo y parece ser que cada decisión impacta nuestra conciencia. Con estas características de un liderazgo proactivo en tiempos de crisis será, en definitiva, más sencillo construir la capacidad de decidir en un contexto de aprendizaje constante y de atacar los problemas sin precedentes de solución. De la misma manera, nos será más fácil concientizarnos sobre las pérdidas o sacrificios en el camino. Será doloroso, pero reafirmará nuestros valores familiares y afianzará la creación de nuevas oportunidades para seguir adelante.

Escrito por Francisco Malagón Balderas

# EMPRESA FAMILIAR ¿QUÉ PAPEL JUEGA EN LA SOCIEDAD?

De acuerdo con diferentes fuentes informativas, en promedio, el 85% de las empresas en México son familiares y más de un 90% son PyMEs, las cuales generan 72% del empleo y 52% del Producto Interno Bruto (PIB) del país.

Sin duda, el papel de las empresas familiares en México va más allá de la generación de empleo, su impacto comienza desde su cultura organizacional y cómo es que esta influye en el estilo de vida de miles de personas en México que colaboran en ellas. Además de que sus operaciones impactan directamente sobre la calidad de vida de cada uno de los mexicanos que consumimos o adquirimos sus productos o servicios.

Ahora bien, la particularidad de las empresas familiares tiene un impacto determinante en el desarrollo económico y social de nuestro país. Su forma de organización, sus valores y trayectoria han sido parte de diferentes generaciones a lo largo de los años, siendo estas las que han permitido que México pueda ir consolidando su crecimiento.

Las empresas familiares son fuente de riqueza, empleo e innovación. Las cifras antes mencionadas destacan su gran papel en la sociedad, pues son uno de los principales motores de la economía no sólo de México sino de múltiples países. De ahí la importancia de generar investigación sobre estas, de diseñar y formalizar espacios para contribuir a la mejora de sus procesos y su sostenibilidad.

El inicio de diversas empresas familiares comienza con el sueño de mejorar la calidad de vida de una familia, de trascender y aportar a sus comunidades. Sin embargo, a medida que los años pasan y las empresas van creciendo, ese sueño se va materializando y transformando en una gran responsabilidad, de tal forma que ese sueño ahora es un motor que fortalece a la sociedad y contribuye de manera determinante al desarrollo económico del mundo.





## Liderazgo y toma de decisiones



# LIDERAZGO MORAL

Los líderes tienen una gran responsabilidad a la hora de tomar decisiones, ya que no solo impactan a las personas que dirigen, sino que estas impactan a personas de su alrededor y así sucesivamente hasta generar una cadena inmensa.

Agregando a esto, los problemas complejos que se viven en el día a día se vuelven un reto para los encargados de tomar decisiones, algunas veces deben decidir entre beneficiarse a ellos mismos u obtener menos beneficio e impactar positivamente a otras personas.

Por esta razón, es necesario crear líderes que ejerzan el liderazgo moral, es decir, que sean capaces de adaptarse a entornos desconocidos y cambiantes y que puedan actuar como conectores de la riqueza y la escasez, lo público y lo privado, los negocios y la filantropía, la rentabilidad financiera y los objetivos sociales, los accionistas y los grupos de interés.

Dentro de la empresa familiar hay diversos tipos de personalidades, por lo que seguramente hay alguien que cumpla con el perfil para ejercer el liderazgo moral, dicha persona es aquella que se le percibe como íntegro; impulsor del bien, desinteresado y con la capacidad de orientar cambios en beneficio de los demás.

Los líderes morales deben inspirar a las comunidades a crecer, trabajar en un futuro mejor y lo más importante, esforzarse por hacer las cosas realidad, proyectándose como alguien digno de confianza y con un sistema de valores sólido. Al cuidar lo de todos también cuidamos lo nuestro.

Bowe, A. (2018, 25 mayo). ¿Qué es el liderazgo moral y cómo nos ayuda a transformar el mundo? Acumen. <https://acumen.org/blog/que-es-el-liderazgo-moral-y-como-nos-ayuda-a-transformar-el-mundo/>

Adaptado por: Mayra Andrea Orozco Casasola

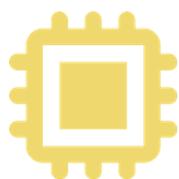
A person is performing a handstand on a beach at sunset. The person is silhouetted against the bright orange and yellow sky. The ocean waves are visible in the background. The overall mood is serene and focused.

“

La flexibilidad estratégica sostenida, la coherencia, y la creatividad de las empresas familiares son notables, son estas características las que las diferencian de otros tipos de empresas

”

JOHN L. WARD



# TECNOLOGÍA Y EMPRESA

Nuestras vidas han cambiado drásticamente, pero no hemos cambiado nuestro ímpetu de seguir adelante y de encontrar nuestro lugar en esta nueva realidad que viviremos en los siguientes años. En definitiva, hay nuevas oportunidades sobre la mesa, hay nuevos jugadores y nuevas reglas. El momento de actuar es ahora mismo, busquemos alternativas y enfrentemos los siguientes obstáculos que puedan presentarse. Tomemos un tiempo para reflexionar y ampliar nuestro panorama, para encontrar mejores soluciones de negocio, que se adapten a las nuevas necesidades que surgirán entre los consumidores.

# LA INTELIGENCIA DE LA EMPRESA FAMILIAR

## HACIA SU DIGITALIZACIÓN

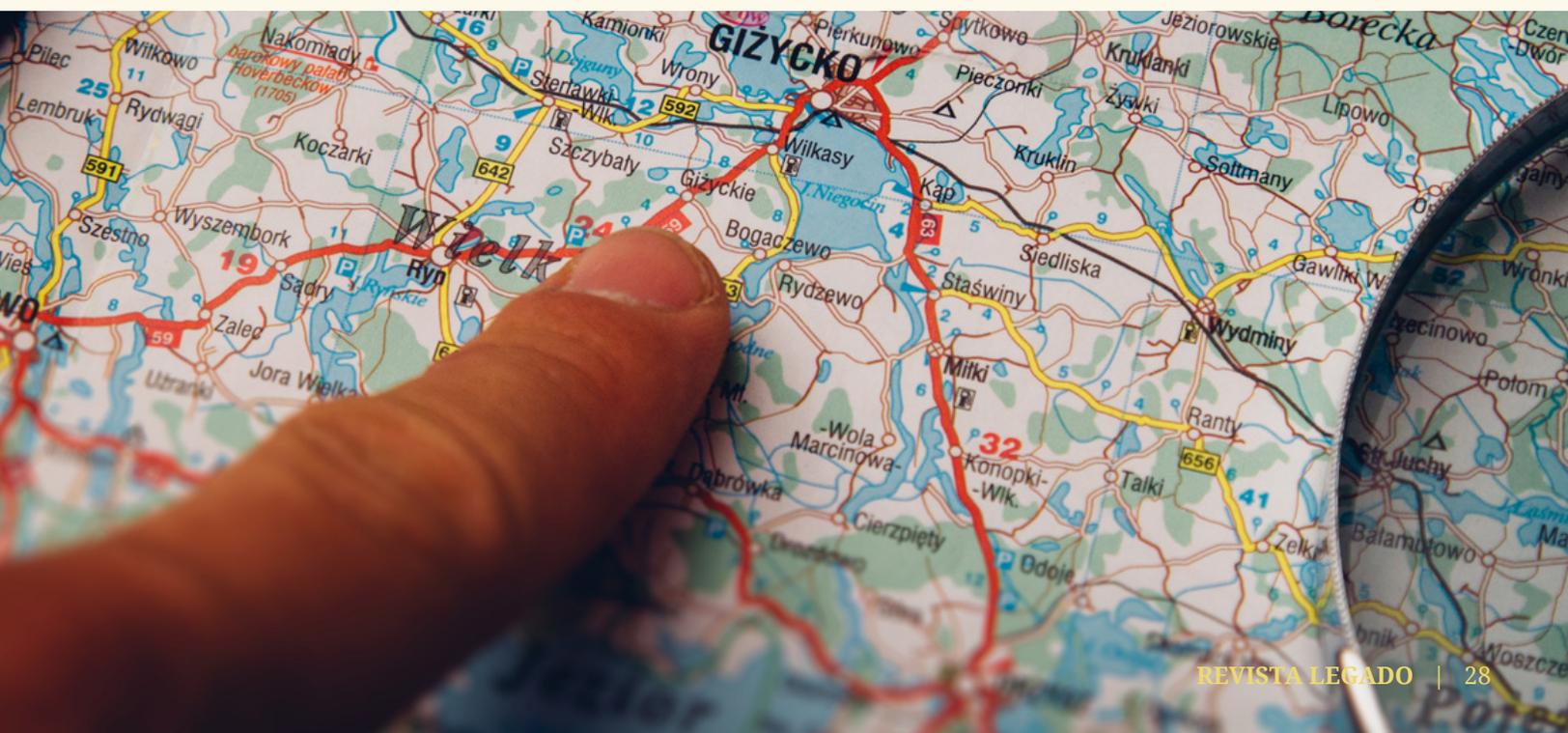
Es innegable la relevancia que tienen las empresas familiares en nuestro país, particularmente aquellas que, a pesar de haber trascendido a su fundador, permanecen generando valor a la economía y a la sociedad. Dada la importancia que representan, sobre ellas recaen una serie de responsabilidades como son, entre otras, la innovación y la digitalización.

No están exentas de la llegada de la Revolución Industrial 4.0 y, por el contrario, son muchas veces punta de lanza mundial para procesos de transformación digital. Tienen una visión compartida por varios miembros de la familia, son flexibles y además de compartir el sentimiento por la empresa, tienen una unión y metas comunes, lo que representa que deben afrontar rutas distintas a las del resto de las empresas. El éxito de estas compañías no se mide sólo por el beneficio económico y su visión de negocio, tienen objetivos a largo plazo. Siendo diferentes del resto, sus retos y desafíos también son distintos.

La Empresa Familiar entiende el empuje de la transformación digital como la respuesta ágil ante los cambios en el comportamiento del consumidor, por lo que debe adoptar un tipo único de inteligencia empresarial: la familiar. Así, la Inteligencia Empresarial Familiar (IEF) facilita la mejor toma de decisiones para su planeación estratégica futura, trabajando desde tres ejes: el potencial de crecimiento y cambio de la empresa (Inteligencia de Negocios), el aprovechamiento de las oportunidades del nuevo consumidor, más informado y menos leal (Inteligencia de Mercados) y el apuntalamiento de su competitividad, al ser capaces de enfrentarse a cualquier otra empresa en su sector o industria e incluso a nuevos emprendimientos (Inteligencia Competitiva).

Ahora bien, siendo el gran objetivo de la IEF el impulsar que la empresa familiar trascienda e incremente su generación de valor, para poder lograrlo es fundamental el uso de las nuevas tecnologías y la sinergia en una efectiva mezcla de estas.

Dejando de lado que las empresas familiares cuenten con los sistemas sustantivos que las habilitaron por años (ERP, CRM, SCM, entre otras plataformas y estrategias de negocio de base tecnológica), el gran reto actual es identificar y aprovechar las nuevas tecnologías como el Internet de las Cosas, la Inteligencia Artificial, la Manufactura Aditiva, las realidades mixtas (Virtual y Aumentada), el Comercio Ubicuo, la Analítica Avanzada de Datos, la gestión de Big Data, el empleo de Simuladores, la maximización del procesamiento en la Nube, entre otras tantas alternativas que se tienen a la mano.





La disrupción que está detrás de la IEF, en conjunto con el aprovechamiento de las tecnologías de nueva generación, supone una oportunidad singular y en el corto plazo, de no desarrollarse, se podría convertir en amenaza, toda vez que cada día somos testigos e incluso usuarios de productos o servicios con nuevos modelos de negocio que nacieron a la par de una crisis de salud.

Las generaciones que están tomando el mando de las empresas familiares son ya nativos digitales, por tanto, entienden mejor cómo cimentar la IEF con estas nuevas tecnologías. Sin embargo, enfrentar a las generaciones que les precedieron, acostumbrados a tomar ellos las decisiones, no será una tarea sencilla. Para lograr esta evangelización, la formación tecnológica será esencial en las empresas familiares para hacerlas más flexibles y abiertas a nuevas ideas. En este punto, es importante un plan tecnológico formativo para que los miembros de la organización desarrollen nuevas habilidades teniendo en cuenta su propia digitalización.

Nunca más aplicable esta reflexión que nuestra actualidad. La IEF junto con las nuevas tecnologías permitirán la creación de planes estratégicos que incluyan una transformación más profunda y, por ende, un cambio de liderazgo al respecto.

**“Cuando creíamos que teníamos todas las respuestas, de pronto, cambiaron todas las preguntas”**

**MARIO BENEDETTI**





# ¿QUÉ NOS ENSEÑA UNA CRISIS SOBRE INNOVACIÓN?

Sin duda, la crisis por la pandemia de COVID-19 ha traído diversos aprendizajes para todos. Nuevos problemas han surgido y, por lo tanto, nuevas respuestas se han tenido que originar.

Y más allá de la presencia de cualquier problema, las crisis han representado un momento ideal para innovar ya que nos permite pensar de manera diferente, libre y nos obligan a actuar más rápido.

Pero ante esto,

**¿CUÁLES HAN SIDO LAS ENSEÑANZAS MÁS IMPORTANTES QUE NOS HA TRAÍDO LA CRISIS?**

Hoy en día vivimos una de las crisis más severas y que más está afectando a la humanidad; aunque también hemos presenciado una ola de cambios e innovaciones que han llegado para quedarse. Nuestras respuestas se han vuelto más rápidas y nuestra capacidad de adaptabilidad es determinante.

La innovación es una necesidad y es la clave para la supervivencia. Más allá de los problemas, hoy más que nunca, todos estamos obligados a ser parte del cambio para salir adelante de estos tiempos difíciles, estamos siendo impulsados por nuestro deseo de ayudar y de contribuir a la mejora. Es por ello que la innovación se ha convertido en nuestra herramienta más útil y confiable para enfrentar cualquier obstáculo.

## Invertir en conocimiento

Apostar por el aprendizaje y el talento humano es una de las mejores maneras para enfrentar la incertidumbre. La especialización resulta crucial para hacer frente a los problemas complejos y encaminarse hacia la recuperación.

## Identificar nuevas oportunidades de negocio

Las crisis obligan a las organizaciones a salir de su zona de confort. Los niveles de energía aumentan ante las presiones, los sistemas se ven confrontados sobre su funcionalidad y la demanda aumenta drásticamente. La necesidad más grande de las organizaciones se centra en la supervivencia, de tal forma que el pensamiento innovador es la herramienta clave para la búsqueda de nuevas opciones que permitan la evolución de los sistemas y la capitalización de las oportunidades en propuestas de valor.

## Crear y fortalecer redes de colaboración

La diversidad de pensamientos representa una fuerza frente a cualquier problema. En momentos de crisis no es la excepción. La creatividad y la inteligencia pesa más si se enriquece colaborativamente. Las redes efectivas permiten a la gente compartir diferentes conocimientos, ideas, formas de pensamiento y maneras de resolver problemas.



# INNOVACIÓN, SUSTENTABILIDAD Y ¿AGRICULTURA?

Hemos escuchado cientos de definiciones acerca de la sustentabilidad, cada una aplicada a un distinto campo de la industria. Por lo que es fácil perder de vista su definición primordial: utilizar los recursos del presente, sin interferir con los de la próxima generación.

De este punto, suelen surgir tres distintas ramas de la sustentabilidad: ambiental, social y de gobernanza. Cada una tiene una razón de ser, ya que forman parte de la evaluación integral de cualquier proyecto.

Si bien estos tres son la base, hay un concepto más que ha ido cobrando importancia por su impacto en el resto, la innovación. Una vez que se han analizado los tres pilares, y se han detectado áreas de oportunidad, es **la innovación** la que permite a una organización implementar los cambios necesarios para mejorar.

En el mundo occidental, este es un concepto relativamente nuevo (implementado desde hace 60 o 70 años aproximadamente). Sin embargo, es un concepto tan antiguo como la industria misma. Por ejemplo, en Japón lo han llamado por siglos como 改善 (*Kaizen*) que significa “mejora continua” (concepto ampliamente estudiado en el control de calidad, con programas como *six sigma*, entre otros).

Estos conceptos han cobrado gran importancia en la industria manufacturera, pero es importante comenzar a expandir su aplicación a una industria igual de importante: **la agricultura**. Debido a que gran cantidad de los recursos naturales son consumidos en esta industria, es imperativo comenzar la transición hacia un modelo sustentable y sostenible.

Esto implica cuestionar las prácticas actuales, buscar nuevas tecnologías, medir el impacto y buscar generar uno menor, sin tener que sacrificar empleos ni comprometer la situación financiera de la empresa. Podría parecer que sólo se puede escoger uno de estos aspectos, ya que suelen interferir unos con los otros. Existe un *taboo* social sobre la introducción de nuevas tecnologías, que condena sobre una alta inversión inicial y que suelen ocasionar el despido de la mano obrera. Sin embargo, la agricultura sustentable busca generar empleos a través de la integración de modelos de **economía circular**.



La economía circular consiste en disminuir la generación de residuos, integrándolos a nuevas cadenas de valor, a partir de las cuáles surgen nuevos empleos. Aun que es una apuesta arriesgada, múltiples empresas a nivel internacional, han visto efectos positivos en la implementación de estos modelos.

Por ejemplo, Grupo Hérdez [1] ha implementado políticas ambientales que han permitido aumentar su producción anual y al mismo tiempo disminuir su consumo de agua, por lo que en 2019 reportaron una disminución del 22% de aguas residuales respecto a años anteriores.

Gracias a los esfuerzos cooperativos internacionales, se han comenzado a generar nuevas tendencias en la agricultura sustentable, que se espera cobren una fuerza importante tras el resurgimiento económico mundial después del COVID-19.

### **VERTICAL FARMING**

Consiste en un enfoque vertical de producción a través de hidroponía o aeroponía. Por medio de una estructura con distintos niveles, se utilizan simuladores de condiciones para fomentar la generación de distintos productos en un mismo sector horizontal de tierra. Según el microbiólogo Despommier (uno de los principales representantes de esta técnica), un edificio de 30 niveles sería capaz de alimentar a un poco más de 10,000 personas.

### **MANEJO INTEGRADO DE PLAGAS Y ENFERMEDADES**

El MIPE pretende disminuir el uso de insecticidas que dañan la integridad estructural de las plantas y afectan a los productos finales que pueden ser ingeridos por el consumidor. Además, disminuye los costos en el uso de químicos sintéticos anti-plagas, por ende, propiciando una mayor producción por hectárea.

### **AGRICULTURA DE PRECISIÓN (AP)**

Se trata del uso de un conjunto de técnicas tecnológicas basadas en sensores y sistemas de información para la toma de decisiones inteligentes. Por ejemplo, se utilizan drones con sensores de humedad, presión y temperatura para controlar los tiempos y cantidades de riego de acuerdo con las subzonas climatológicas generadas dentro de un mismo cultivo.

A través de la institucionalización de las familias empresarias, los riesgos asociados a la innovación y la toma de decisiones disminuyen, al estar asesorados por expertos en cada área que se desee explorar, como lo es la agricultura sustentable. De manera que esto enfatiza la importancia de la colaboración para un desarrollo verdaderamente sostenible de cualquier negocio.

**“La agricultura sustentable es aquella que favorece tanto a la tierra como a su gente.”**

**-WENDEL BERRY-**

Si existe un sector económico en el que la actividad empresarial es mayoritariamente familiar, es justo en el agroindustrial. Así entonces, resulta fundamental promover e impulsar las tecnologías que aportarán beneficio en lo social, lo económico y por supuesto al medio ambiente.

El Tecnológico de Monterrey ha iniciado la implementación de iniciativas conjuntas con organismos externos para esta formación sustentable de sus alumnos, como lo es el caso de la “Incubadora para Líderes en la Sostenibilidad”, la cual consiste en un programa desarrollado en colaboración con Sustainable Innovations Europe, una consultoría en operaciones e inversión sustentable con sede en Madrid, España.

Por medio de este programa, los participantes aprenderán las más importantes tendencias sostenibles a nivel internacional desde múltiples perspectivas como: operaciones sustentables, administrativas (micro MBAs); y generarán una red de contactos a través de la participación en proyectos con países de la Unión Europea.

Es un pequeño paso, pero gracias a este tipo de iniciativas nos podemos asegurar que el día de mañana, los futuros directores, gerentes, emprendedores y empleados, tendrán en su formación la importancia de los procesos sustentables.

En conclusión, para México la agricultura siempre ha sido una base de la economía, un área que siempre nos ha mantenido a flote y generadora de empleos en todo el país. Por lo que, es momento de llevarla al siguiente nivel.



[1]Staff (2019) Sustentabilidad en el grupo Hérdez. Grupo Hérdez. Reporte anual. Link: <https://grupoherdez.com.mx/sustentabilidad/>

Escrito por: Bernardo Herrera Garza



# 4 CONSEJOS PARA UNA COLABORACIÓN VIRTUAL EFECTIVA

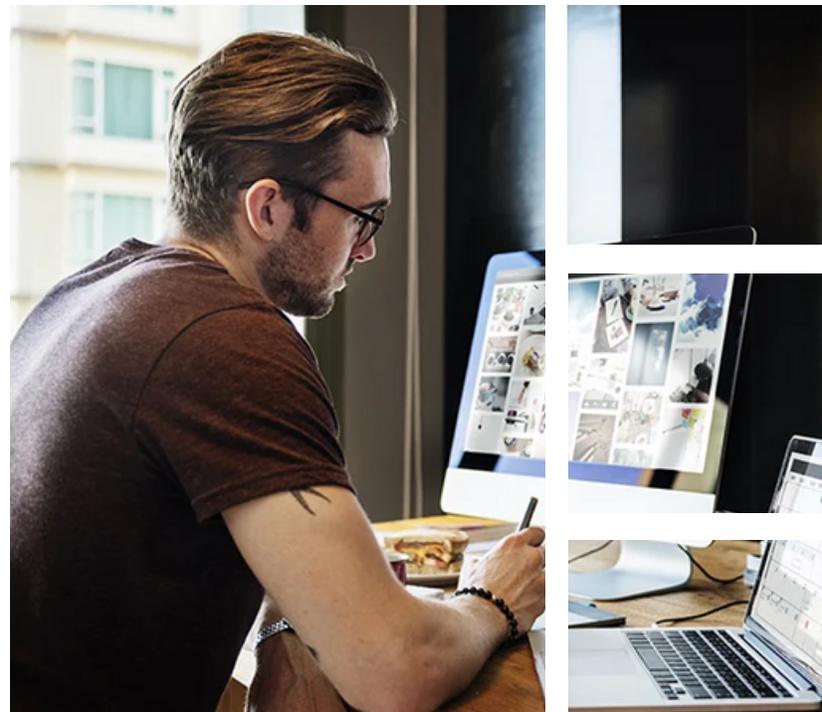


El trabajo colaborativo es de gran ayuda para el cumplimiento efectivo de las metas que se propone un grupo de personas. Sin embargo, aunque el equipo de trabajo cuente con personas capaces, inteligentes y preparadas, si los proyectos no se realizan de la manera adecuada, el trabajo colaborativo puede terminar siendo un dolor de cabeza y peor aún, una pérdida de tiempo para el equipo.

En estos tiempos de pandemia, el trabajo colaborativo es mucho más complicado que en situaciones anteriores. La colaboración de manera “orgánica” es casi imposible cuando se trabaja de manera remota; esto se debe a que los temas se hablan de manera intencional y no de forma casual lo que hacía posible una mayor fluidez en las lluvias de ideas y soluciones. Debido a esto y a la necesidad de adaptarnos a los cambios que se presentan diariamente, todos los miembros del equipo de trabajo deben ser claros, estratégicos y organizados sobre cómo colaboran.

Por otro lado, la colaboración entre los miembros de los equipos de trabajo no es el único factor que se debe considerar. El tiempo también es una preocupación constante en estos días debido a los diferentes roles que cada uno de nosotros jugamos estando en casa. Todas las complejidades relacionadas con el Covid-19 han hecho que todos, en algún momento, hagamos malabares con nuestros horarios de trabajo y nuestras responsabilidades en casa. La verdadera pregunta aquí es: ¿cómo podemos lograr que los miembros del equipo de trabajo se reúnan para centrar su tiempo y atención en el proyecto a pesar de las circunstancias?

Los expertos en gestión de proyectos saben que para poder tener éxito en el manejo del tiempo, todos los participantes del equipo deben estar decididos en trabajar eficazmente durante cada minuto de las reuniones. A continuación, presentaremos los siguientes consejos que te ayudarán a tener una colaboración virtual efectiva aun con las complejidades de la pandemia y el trabajo remoto.





# 1

## Programar reuniones con regularidad

Una reunión virtual puede facilitar las tareas de un proyecto como lo son la alineación de metas, lluvias de ideas, toma de decisiones estratégicas y creativas, entre otras actividades. Programar reuniones semanales para un mayor control puede brindarle al equipo un sentido de avance en el proyecto. Por otro lado, establecer una fecha de entrega brindará una libertad de programarse según las necesidades de cada integrante. También, tomar notas de lo que se habló en cada reunión puede servir para mantener al equipo al tanto de los acontecimientos importantes.

## Compartir documentos

Compartir documentos por medio de plataformas “en la nube” puede facilitar el trabajo gracias a que todos los integrantes del equipo tienen la facilidad de acceder, de igual manera, la retroalimentación es más rápida y efectiva. Es importante tener en cuenta que en caso de que se opte por utilizar alguna plataforma ya sea Google Drive o Teams, se deben establecer fechas de entrega para brindarle a cada miembro del equipo un tiempo específico para trabajar.

# 2

# 3

## Trabajar “lado a lado”

Si bien las cosas han cambiado, las tareas se pueden seguir haciendo acompañados. Esto se puede llevar a cabo por medio de una reunión de videollamada en donde se facilita el trabajo colaborativo compartiendo la pantalla. Hacer este tipo de reuniones permite que sea más fácil hacer preguntas o aclaraciones “en vivo”, también permite que se eviten distracciones que se pueden presentar al estar trabajando en la computadora y en el hogar al mismo tiempo, ya que se destina un tiempo específico el cual es vital usarlo con responsabilidad.

## Utilizar la mejor herramienta para la comunicación

A pesar de que hoy en día hay muchas herramientas que sirven para mejorar la comunicación, los mensajes pueden quitar mucho tiempo a aquellas personas que se distraen con facilidad. Incluso en ciertas ocasiones, un mensaje de texto podría quitarle relevancia a peticiones específicas que deben ser atendidas con cierto nivel de importancia. Es importante que el líder del proyecto conozca bien el canal de comunicación que mayor facilite la colaboración y el trabajo en equipo.

# 4

Recordemos que el propósito del trabajo colaborativo no es sinónimo de siempre estar disponible para solucionar todos los problemas que se presentan sino que sirve para asegurarse que el equipo de trabajo está alineado a los objetivos del proyecto. Todos podemos tener una colaboración efectiva a pesar de la distancia, sólo tenemos que trabajar con intención y enfoque para obtener los resultados que tanto esperamos.



Tecnológico  
de Monterrey

Instituto de Familias  
Empresarias

# LEGADO

FAMILIA + EMPRESA + COMUNIDAD

© Resvita Legado

Todos los derechos reservados.

Instituto de Familias Empresarias para México y Latinoamérica (IFEM)

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.