



Tecnológico
de Monterrey

Instituto de Familias
Empresarias

LEGADO

FAMILIA + EMPRESA + COMUNIDAD

AGOSTO 2020

15

CONSEJOS
*para salir victoriosos
de la pandemia*

Realidad post-COVID

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



PLUS

Testimonios
de nuestras
familias
empresarias

1^{ra} Edición

recién salida del horno



*¡Queremos que la disfrutes!
Compártenos tus comentarios y recomendaciones.*



BIENVENIDOS

Nos da gusto verlos de nuevo

Un paso más en la búsqueda de mayores herramientas para nuestras familias, un espacio más de intimidad y donde podemos acercarnos. Les agradecemos estar presentes y activos en nuestra red, es una gran motivación para seguir trabajando para ustedes. Tómense un momento y busquen un espacio cómodo para compartir con el equipo del IFEM unas cuantas páginas.

Pretendemos que estas publicaciones se conviertan en momentos de reflexión y descanso, ante un vertiginoso presente y futuro, que lejos de agobiarnos, deben representar la oportunidad que tanto habíamos esperado como empresas familiares. El compromiso de acompañarlos late, cada vez más fuerte, muy profundo en nuestros corazones.

¡Iniciemos! Esperamos que la disfruten

FRANCISCO MALAGÓN
Líder Estratégico IFEM

CONTÁCTANOS

INSTITUTO DE FAMILIAS EMPRESARIAS

*Escuela de Negocios y
EGADE Business School*

+52 (81) 8625 6104

ifem@servicios.itesm.mx

<http://ifem.tec.mx>

EQUIPO EDITORIAL

Michel Saab

Andrea Cuevas

Andrea Orozco

Francisco Malagón

COLABORADORES

María Fonseca

Fernando Sandoval

INVITADOS ESPECIALES

Bernardo Herrera

Lizbeth Zamudio

Tanya Vega

SUSCRIPCIÓN

ONLINE

<http://ifem.tec.mx/membresía>



03 El Instituto de Familias Empresarias

Te explicaremos un poco acerca del instituto y su equipo de trabajo.

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.

24 Liderazgo y Toma de Decisiones

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

13 Gobierno y Patrimonio

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

30 Realidad post-COVID

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



Tecnológico
de Monterrey

Instituto de Familias
Empresarias

El Instituto de Familias Empresarias para México y Latinoamérica (IFEM) de la Escuela de Negocios del Tecnológico de Monterrey promueve el fortalecimiento, desarrollo y gestión de las familias empresarias y sus líderes.

Busca construir una propuesta de valor diferenciada de formación y consultoría, que responda a las necesidades de las Familias Empresarias de México y LATAM, incorporando tendencias globales en los diferentes ámbitos de acción: investigación, enseñanza e intervención profesional guiados por modelos de desarrollo a la luz de la sostenibilidad, profesionalizando el desarrollo de la empresa familiar y sus sistemas.

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.



EQUIPO DEL INSTITUTO

DECANO

Ignacio De La Vega

DIRECTORA

María Fonseca

DIRECTOR ASOCIADO

Fernando Sandoval

LÍDER ESTRATÉGICO

Francisco Malagón

VALORES

CONFIANZA



COMPROMISO

RESPECTO POR LA
PERSONA



CREACIÓN DE
VALOR



CONCIENCIA
SOCIAL

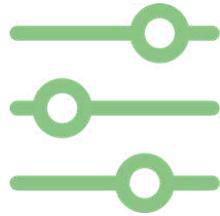


Tecnológico
de Monterrey

Instituto de Familias
Empresarias

LA PLATAFORMA DE FORMACIÓN Y ACOMPANIAMIENTO PARA EL FLORECIMIENTO DE FAMILIAS EMPRESARIAS

DINÁMICAS INTERGENERACIONALES



UN PILAR DE LA FAMILIA

La ventaja de trabajar en familia es la posibilidad de incluir y validar opiniones y estilos que aportan diversidad a nuestra organización. El futuro siempre nos alcanza, y el integrar a nuestras siguientes generaciones asegura que, poco a poco, nuevos liderazgos se formen bajo el contexto de los valores familiares que nos caracterizan. Más que antes, necesitamos consolidar nuestras capacidades de comunicación y preparar los planes de sucesión, teniendo completa seguridad de que estaremos en las mejores manos.

Compartamos poder y creemos oportunidades para impulsar dinámicas entre generaciones, tomando en cuenta las fortalezas de cada una de ellas. Sólo ampliando nuestras perspectivas y visualizando los diferentes contextos, es como lograremos fortalecer nuestros lazos familiares y empresariales. Cada familia es diferente, pero tenemos claro que hay una combinación adecuada entre experiencia y frescura para cada una de ellas.

No dejemos pasar la oportunidad de heredar a las siguientes generaciones la visión de negocios que hemos forjado hasta el día de hoy. No importa la etapa de vida, la edad, o el papel que se desempeñe, siempre encontraremos momentos para fortalecer vínculos.



Que los padres se preocupen por dejar el negocio familiar en buenas manos, no es una preocupación que deba tomarse a la ligera, ya que el futuro líder debe ser alguien que no solo preservará la buena voluntad, la cultura, y asegurará el buen funcionamiento de la empresa, sino que también infundirá a la empresa nuevas perspectivas e innovación para un mayor crecimiento y desarrollo. Para ayudar en el proceso de involucramiento, dejamos 5 consejos para aplicarlos en tu negocio familiar.

INVOLUCRAR A LOS HIJOS EN EL NEGOCIO A MEDIDA QUE CRECEN

La exposición y participación de los más jóvenes en el negocio puede desarrollarse a medida que maduran, solo se debe tomar en cuenta que para mantener la emoción inicial, esta participación debe ser en las actividades que más les apasionen.

NO DEJE QUE EL NEGOCIO DICTE LA VIDA DE SUS HIJOS

Es mejor que los padres traten de mantener las actividades normales de los hijos y añadan la participación en los negocios con moderación, según lo permita el horario y el interés que ellos muestren. Ya que si se quiere que se sientan motivados, sin sentir que es una carga o una tarea, no deben existir presiones, ya que la relación futura se puede ver afectada.

HACER QUE UNIRSE AL NEGOCIO SEA OPCIONAL

Está bien animar a las nuevas generaciones a que se involucren y decirles que sería genial si quisieran hacerse cargo algún día, pero los padres no deben hacer sentir a los hijos que es un requisito o que ellos se decepcionarían si eligieran un camino diferente.

NO PONER A LOS HIJOS EN PAPELES PARA LOS QUE NO SON ADECUADOS

Por muy tentador que sea poner a sus hijos en un trabajo y esperar que crezca en ellos, esto puede perjudicar las relaciones familiares, el negocio y el deseo de los niños de involucrarse. Para que esto no suceda, los pasos anteriores donde los niños experimentan en las áreas que más le apasionan, son muy importantes.

DEJAR QUE LOS HIJOS AYUDEN A DETERMINAR QUÉ PAPELES SON LOS ADECUADOS PARA ELLOS

Permitir que los jóvenes ayuden a definir sus roles es mucho más efectivo que forzarlos a posiciones que no quieren o no disfrutan. Para asegurarte, puedes hacerle la siguiente pregunta a tus hijos: ¿Esto es algo que quieres hacer y este papel está funcionando para ti?, si ellos sienten que las puertas de la comunicación están abiertas, con el tiempo se sentirán cómodos compartiendo sus sentimientos.

REFLEXIONES FINALES

Una buena incorporación no proviene de sentarse en la silla del jefe desde el primer día, sino de diversificar la experiencia y aprender en el trabajo, esto teniendo los valores claros y bien cimentados. Finalmente, alentar a las nuevas generaciones a que siempre tengan un fuerte instinto de supervivencia y se desarrollen constantemente en situaciones difíciles.

Consejos para integrar a las siguientes generaciones



Munk, C. W. (2020). How to Get Children Interested in the Family Business.
Khajanchi, N. (2014). How to prepare future leaders.
Síntesis realizada por: Mayra Andrea Orozco

CONEXIÓN ENTRE GENERACIONES

Según estudios de la Escuela de Medicina de Harvard "la felicidad equivale al amor", el cual es fundamental para cualquier persona o familia que busca la plenitud. ¿Qué sucede si perdemos el amor? ¿perdemos la felicidad también? ¿no alcanzaremos la plenitud? La familia es el núcleo social con más importancia en el desarrollo de la salud y vida personal del ser humano. Al existir una buena comunicación entre sus miembros, se genera una estabilidad emocional, la cual es necesaria para cada etapa de nuestras vidas, por que la familia es esa unión que siempre tendremos para apoyarnos y ser pilares los unos a los otros.

¿Cuál es el secreto de las familias felices? Las familias felices no tienen receta específica, éstas se cultivan con el tiempo desde sus raíces. Un primer gran paso es reconocer la esencia de la tuya y saber por qué los amas, aceptarlos con sus diferencias y similitudes. La única manera de conocerlos y aceptarlos es conversando con ellos. La comunicación es fundamental para poder construir esta plenitud que tanto se anhela.

Generar espacios donde se promuevan las conversaciones, es la excusa perfecta para llegar a vivir gratos recuerdos que permanecerán en nuestras mentes por el resto de nuestras vidas. Finalmente, de eso se trata la vida, de cultivar hermosos momentos y, en un futuro, mirar atrás y poder ver todo lo que construimos.

Para sembrar algo y esperar frutos, se necesita dedicación, paciencia, energías, un entorno agradable donde esta plenitud pueda crecer y formarse. Celebremos los éxitos y triunfos, o acompañémonos en momentos difíciles; demostremos que estamos para nuestra familia en todo momento.

Importancia de crear fuertes vínculos interpersonales

"En un entorno lleno de envidia, donde todo es una competencia entre quienes tienen más o quienes llevan una mejor vida, la familia debe ser nuestro espacio seguro y donde podemos ser quienes realmente somos"

Cada miembro evolucionará diferente en el camino hacia la plenitud, pero al apreciar y celebrar que cada uno construye su futuro trayendo armonía al resto, sin importar las diferencias, en ese preciso momento has logrado tomar el primer paso hacia el desarrollo de relaciones interpersonales.

Una familia empresaria no es diferente. Más aún, al tener una organización de por medio, las familias deben hacer sacrificios, renuncias, hablar con honestidad y humildad y procurar buscar la plenitud en ambos aspectos (familia y empresa). En este caso, los vínculos deben fortalecerse aún más.

Se debe procurar siempre la integración, la participación de cada miembro, proporcionar espacios conversacionales donde puedan compartir momentos amenos y crear este entorno lleno de amor, necesario para que la felicidad pueda crecer. "La felicidad equivale al amor".

Fonseca, M. (2020). Conexión entre generaciones. Importancia de crear fuertes vínculos interpersonales.. Sitio web: <https://ifem.tec.mx/es>
Adaptado por: Michel Saab



Hereda tus conocimientos

Uno de los recursos más valiosos para las organizaciones es el conocimiento, ya que es esencial para generar ventajas competitivas, innovar, resolver problemas complejos y contribuir a lograr el máximo valor de los activos del conocimiento. Pero, ¿qué es el conocimiento? El conocimiento es un producto de lo que ocurre “en medio”, esto quiere decir que el conocimiento se comparte, se recombina y avanza cuando los miembros de una empresa se comunican entre sí o trabajan juntos.

Sin embargo, para poder transmitir lo más importante a las generaciones futuras es necesario integrar los conocimientos, ya que éste es el proceso a través del cual una familia utiliza y desarrolla la mentalidad empresarial y las capacidades de influencia de la familia para crear una nueva corriente de valor empresarial, financiero y social a través de las generaciones. En este artículo, descubriremos cómo compartir e integrar este conocimiento a las empresas familiares y a las diferentes generaciones a través de 10 estrategias que han utilizado las empresas familiares latinoamericanas para lograr transmitir e integrar los conocimientos a generaciones más jóvenes.

NIÑEZ Y ADOLESCENCIA



- 01 Visitar y trabajar informalmente en el negocio (los fines de semana y/o veranos).
- 02 Contar historias en la hora de la comida, o cuentos para irse a dormir, etc.

Lograremos que los niños se identifiquen y vivan los valores de la empresa, así como también desarrollen habilidades específicas. Las generaciones mayores los involucrarán paulatinamente en proyectos que presentan un mayor desafío intelectual y eso despierta el deseo y el interés.

ESTUDIOS UNIVERSITARIOS



- 03 Asignar proyectos difíciles con poca orientación.
- 04 Asistir juntos a ferias de negocios, y compartir literatura relevante.
- 05 Permitir que trabajen fuera del negocio familiar por unos años.

La generación mayor debe saber escuchar más a la generación menor para entender sus ideas, y la generación joven debe ser paciente en cuanto a la implementación del cambio en la organización, quizás moviéndose más lentamente de lo que quisiera.

ADULTEZ



- 06 Orientarlos a la innovación y/o planificación estratégica.
- 07 Enseñar a construir relaciones y capital social.
- 08 Fomentar la relación maestro-estudiante.
- 09 Relacionar las historias familiares con los procesos de innovación.
- 10 Crear espacios formales de comunicación entre la familia

Esta etapa es donde más atención, respeto, reconocimiento, disposición de escuchar y paciencia debe existir entre generaciones, ya que es muy importante que los roles estén bien definidos.

Al cumplir con estas estrategias, el resultado será que la generación menor asuma y genere liderazgo con todos los interesados de la empresa familiar, ya que los clientes, proveedores, etc. podrán identificarlo y conocerlo, generando capital relacional.

Por otro lado, es el momento en que surgen nuevas y frescas ideas, que serán de mucha ayuda para resolver problemas, mejorar procesos, crear nuevos productos y servicios. Esto es un resultado de la combinación de experiencia y conocimientos de la generación mayor y la innovación y longevidad de la nueva generación, también los sucesores lograrán identificarse y comprometerse con la empresa familiar, para desarrollar conocimientos y la confianza para hacer cosas nuevas y diferentes.

La integración eficiente de los conocimientos es particularmente importante para las empresas que operan en entornos inciertos. De la misma manera este es un recurso clave que apoya el emprendimiento transgeneracional.

Esta práctica es verdaderamente importante ya que realizando las estrategias mencionadas se pueden lograr una eficaz transmisión de la esencia, relaciones públicas, habilidades, conocimientos, y lo más importante, el sentido de pertenencia. Una vez que se transmite el amor y pasión por estar en la empresa familiar, lo demás es más fácil.

Si eres director de una empresa familiar o consultor, te recomendamos tener en cuenta los siguientes puntos, para un resultado más efectivo:



Distinguir la etapa en la que se encuentra la empresa familiar y aplicar las estrategias adecuadas para compartir e integrar los conocimientos.

01



Utilizar estrategias dentro del plan de sucesión de las empresas familiares para formar y desarrollar a los posibles sucesores.

02



Medir el impacto de los resultados de las estrategias en comparación con los resultados de cada una de las etapas; distinguidas en el primer punto.

03



Guiar el conocimiento para cada etapa, es decir, no solo compartir el conocimiento, sino que también integrarlo entre las diferentes generaciones.

04



Promover el uso consciente del conocimiento como un recurso clave dentro de la empresa familiar.

05



”

El mejor legado que una familia empresaria puede dejar, es una siguiente generación preparada y comprometida.

“

RANDEL S CARLOCK



EGADE Business School
Tecnológico de Monterrey

Executive Education

Executive Program

Beyond Legacy and Leadership

Excellence in family business management.

Explore a program that will allow your business to transcend through many generations and to secure its future and success.

[Start Now](#)



November 2020



Spanish



100%
on line



\$45,000.00 MXN
(tax exempt)

Challenge
the present,
Shape
the future.

in f @

executive@servicios.tec.mx

GOBIERNO Y PATRIMONIO

UN PILAR DE LA FAMILIA



Uno de los momentos más retadores por los que atraviesa una empresa familiar, es la consolidación de sus órganos de gobierno. Sin duda, algo que caracteriza a las familias empresarias es su solidez y confiabilidad; pero acompañado del crecimiento, debe integrarse un pensamiento estratégico y la correcta administración del patrimonio familiar. De esta manera, las empresas se vuelven preventivas y establecen parámetros claros de lo que se espera del desempeño de la empresa y de la familia.

Es importante encontrar la manera de dar armonía y transparencia en los quehaceres de la familia, la empresa y el patrimonio. De esta manera, aprovechamos todo el capital humano, financiero, emocional y social con el que contamos.

Así, refrendamos nuestra madurez y sofisticación como empresa familiar, a la vez que aseguramos nuestra permanencia en el mercado y nuestro legado ante la sociedad.





Viendo a futuro

En este artículo te explicaremos todo lo que necesitas saber sobre el gobierno corporativo, y algunos consejos que te guiarán a implementarlo en tu empresa.



Las empresas familiares se caracterizan por ser sólidas y confiables, por lo que necesitan herramientas que les generen valor sostenible y conduzca la organización al éxito. Una de las herramientas que puede contribuir a esto, es el gobierno corporativo, ya que creará una buena comunicación entre los diferentes órganos, logrando el entendimiento de las necesidades e intereses tanto de la familia como de accionistas y terceros; pero para entender mejor la manera en que esta herramienta puede ser útil, hemos resumido sus funciones en siete puntos:

1. Promueve una gestión empresarial con un esquema de anticipación de riesgos.
2. Asegura niveles de eficiencia.
3. Garantiza la calidad y transparencia de la información financiera y operativa.
4. Abarca elementos estratégicos, de operación y gestión del negocio
5. Armonizan el funcionamiento de los accionistas, el Consejo de Administración, los comités y la Alta Dirección, así como su relación con proveedores, clientes, empleados, reguladores, bancos, entre otros grupos de interés.
6. Establece los canales adecuados de comunicación entre la familia y la empresa.
7. Logra que los órganos de gobierno funcionen bajo reglas y responsabilidades perfectamente definidas.

Nota importante: Esta herramienta debe contar con un modelo evolutivo que genere una visión estratégica, y que lleve a la empresa al crecimiento que busca, permitiéndole tener acceso a nuevo capital o fondos.

Ahora que ya sabes las funciones del gobierno corporativo, podemos pasar a lo que seguramente estabas esperando desde el inicio, los beneficios. Al implementar esta herramienta se obtendrán los siguientes puntos:

Gobierno Corporativo

JOE ASTRACHAN IDENTIFICÓ 4 ROLES FUNDAMENTALES Y SUS ASPECTOS

Cada rol del gobierno corporativo es fundamental para una correcta gestión de las empresas familiares. Cada uno tiene distintas tareas con distintos objetivos.

Dueños

- **Trabajo:** Asegurar el crecimiento y la supervivencia de la empresa.
- **Tarea principal:** Vigilar la decisión de los miembros del consejo.

Consejo

- **Trabajo:** Administrar y supervisar, mantener un balance entre Empresa-Familia.
- **Tarea principal:** Selección de la alta dirección, monitorear la empresa.

Alta dirección

- **Trabajo:** Liderazgo.
- **Tarea principal:** Manejar la empresa conforme a los estándares establecidos.

Empleados

- **Trabajo:** Buen desempeño.
- **Tarea principal:** En gran parte es establecida por la alta dirección.

La comunicación en estos distintos cargos debe de ser efectiva para que pueda existir una sana relación, ya que de aquí parte el proceso de toma de decisiones.





¿SABÍAS QUÉ?

El asesoramiento profesional y los servicios directos de los que disponen la familia suelen ser mucho más amplios que los que ellos mismos se encargarían de generar y organizar, y con frecuencia a un costo menor.

- Define el camino a seguir para consolidar el crecimiento del negocio, a pesar de los eventos catastróficos que pudiera enfrentar.
- Acceso a fuentes de financiamiento a menor costo.
- Claridad en las responsabilidades, derechos y obligaciones.
- Reglas claras en ambientes y momentos complejos.
- Mejor expectativa del desempeño a largo plazo.
- Continuidad del negocio, incluso en un traspaso generacional.
- Transparencia y rendición de cuentas, promueve que los inversionistas inyecten dinero a la organización.
- Reducción de riesgos, fortalecimiento de la labor y la diligencia de los administradores.
- Evita conflictos entre accionistas y administradores.
- Establece estrategias y políticas de desempeño. (Facilita la evaluación del desempeño de la organización mediante parámetros establecidos).

Al inicio puede ser complicado incorporar esta herramienta, pero te aseguramos que no es nada que no se arregle con la actitud de querer llevar tu empresa a otro nivel. Así que, para crear un gobierno corporativo efectivo y de alto impacto es necesario comenzar a revisar cómo está la familia, y qué personas ajenas a la familia podrían ser de valor para el gobierno corporativo. Recuerda que ésta debe ser flexible y ajustable al marco del negocio. Teniendo esto en consideración, vamos a dividir este proceso en dos etapas. La primera es revisar cinco factores importantes, que a su vez contienen elementos importantes a detallar:

- **La estructura familiar:** Para fomentar esto, las relaciones deben ser duraderas y existir con una red familiar lo más grande posible.
- **Cultura familiar:** Consiste en las suposiciones compartidas dentro de la familia con respecto a cada uno de los miembros, sus relaciones, el medio ambiente, la forma de obtener conocimientos y el tiempo. Las familias sanas asumen que se puede confiar en otros miembros. Claro que esto sucede con el tiempo, y el ejemplo es con los niños. Poco a poco se vuelven relaciones más equivalentes y los niños dejarán de tener una posición de dependencia.
- **Actividades familiares:**
 - La construcción de una identidad familiar a través de una misión familiar o una declaración de valores.
 - Rituales y tradiciones familiares.
 - Compromiso de tiempo y energía con la familia.
 - Capacidad para hacer frente a las crisis familiares. (enfermedad, muerte, etc.)
 - Tener un sentido de "bienestar espiritual" - tener objetivos familiares de servicios a los demás.
- **Confianza familiar:** Se crea a medida que los miembros de la familia tienen la capacidad de hacerlo:
 - Construir la confianza interpersonal identificando las fuentes de desconfianza en una relación familiar, tomar medidas para reparar la relación y están dispuestos a extender el perdón.
 - La creación de confianza competente asegurándose de que los miembros de la familia desarrollen las habilidades y capacidades necesarias para ser vistos como miembros competentes de la familia.
 - La creación de confianza institucional en la familia siendo abiertos unos con otros y compartiendo con la familia información básica, como el plan de sucesión de la familia.
- **Actividades de transferencia de capital familiar:**
 - Crear un genograma de la familia, por lo menos para tres generaciones.
 - Crear un "genograma de capital familiar" que identifique el capital familiar dentro de la familia.
 - Desarrollar relaciones más fuertes con la estructura familiar.
 - Identificar qué hay que hacer para transferir el capital humano, social y financiero a los miembros de la red familiar para fortalecerlos y apoyarlos.



TIP

Para crear un consejo, invitemos entre 3 y 15 consejeros como máximo, incluyendo al menos un consejero o asesor independiente, de esta manera se obtendrá gran objetividad en las decisiones de aportar experiencia en áreas especializadas.

Coronel, N. (2019, 1 julio). El Gobierno Corporativo en las empresas familiares. Kreston. <https://krestonbsg.com.mx/gobierno-corporativo-en-las-empresas-familiares/> Síntesis por: Mayra Andrea Orozco



Después de trabajar los aspectos anteriores en la familia, es necesario que se planteen tres preguntas clave que van a contribuir a definir roles y tareas específicas, lo que ayudará a evitar conflictos y confusiones en el futuro.

1. ¿Cuáles son sus tareas? Es importante que las tareas sean repartidas a los que tengan los conocimientos, experiencia, seguridad, desarrollo y orientación profesional, etc.

2. ¿Quién manejará al personal? Es necesario que la persona encargada de manejar al personal, les informe a aquellos miembros que no tienen el nivel de sofisticación que los nuevos retos demanda.

3. ¿Dónde debería estar ubicado? Colocar la oficina en el centro de la suite ejecutiva de la familia, transmite el mensaje de que las tareas de desarrollo de los propietarios son ahora el núcleo de la misión de la empresa.

Esta herramienta necesita tener a las personas adecuadas, por lo que se debe hacer una selección analítica a los miembros, con el propósito de estar seguros que cumplen con las capacidades necesarias para representar a la familia en la empresa, y por supuesto que siempre velarán por los intereses de la organización.

Si las cosas se hacen de la manera adecuada desde el inicio, se pueden evitar muchos errores que después podrían ser un poco más complicados de corregir. Esos errores se pueden cometer dentro de la familia y con los demás. Dentro de la familia, la desconfianza puede ser un elemento clave que no permitirá el adecuado desarrollo de esta herramienta, ya que fomenta una dependencia o conflictos indebidos.

Por el lado de personas ajenas a la familia, es muy común que no exista un número significativo de consejeros independientes, o relacionados sin vínculo de parentesco con los accionistas, por lo que existiría una cantidad excesiva de miembros de la familia.

Y por último, un error que puede venir de ambas partes, es una deficiencia de políticas corporativas y de las reglas de comunicación con la administración.

Después de tener claro, que es el gobierno corporativo y sus beneficios, cómo se implementa en las empresas y los errores más comunes, podemos pasar al tema final, que trata sobre mostrarte cinco oportunidades de crecimiento, a las que podrás acceder después de una buena implementación del gobierno corporativo.

- La empresa operativa original puede ser aumentada o reemplazada por un grupo de empresas operativas, cada una con una estructura de propiedad diferente.
- Se pueden crear otras unidades controladas por la familia, como una fundación.
- La mecánica de la propiedad puede evolucionar desde simples sociedades o corporaciones hasta grupos de fideicomisos, sociedades familiares limitadas, clases múltiples de acciones o sociedades de cartera.
- La empresa puede llegar a ser internacional, lo que conlleva nuevas complejidades jurídicas y financieras.
- Acontecimientos importantes que ocurren una sola vez, como una oferta pública inicial, una adquisición o una inversión, pueden dar lugar a infusiones repentinas de efectivo (o demandas de efectivo).

El incorporar nuevas herramientas en tu organización, implica un cambio que no siempre se produce en pasos graduales, también puede surgir en rachas, ya que una empresa familiar es un sistema en crecimiento y en funcionamiento, que interactúa constantemente con su entorno, intentando equilibrar el movimiento del mercado y factores externos con la estabilidad. Por esta razón es importante tener en cuenta, que la constancia y adaptación de este cambio, se deben incorporar a tu organización siempre teniendo claro los valores y creencias de la familia, ya que tener una empresa, o estar como directivo es una responsabilidad con la sociedad, y con todo lo que nos rodea. Los que ejercen estos puestos depende del funcionamiento de un entorno inmenso, por esta razón es necesario tener un control que ayude a mantener el orden.



CONSEJO

El enfoque de "aprender haciendo" suele ser el mejor; en el que las generaciones más grandes de la familia orientan a la generación más jóvenes para desarrollar el capital familiar que necesitarán para tener éxito en el futuro.



REFLEXIONES FINALES

Como se revisó anteriormente, el gobierno corporativo es uno de los principales pilares de coordinación que vinculan todos los aspectos de la operación, como la generación y gestión de riqueza, continuidad, filantropía y el legado familiar. Sin embargo, la columna de esta herramienta son las personas que lo componen, ya que éstas tienen un verdadero desafío: educar a los que están fuera, tanto a los miembros lejanos de la familia, como a los que observan y evalúan el desempeño de las empresas familiares.

”

Desde el acercamiento de nuestros consultores, que con su expertise y paciencia nos enseñaron tantas cosas; los módulos, con los ponentes y actividades tan increíbles que nos hacían reflexionar cada minuto; hasta el acompañamiento que recibimos durante la pandemia a través de los espacios virtuales, una idea maravillosa que, en lo personal, nos ayudó tanto a tener más ideas para implementar en Vegasoft, escuchando y aprendiendo de las otras familias y tomando todos los consejos del Instituto.

Soy fiel creyente de que la vida es una cajita de oportunidades, que te da la posibilidad de tomar diferentes decisiones y te llevan por un camino lleno de aprendizajes.

Sin lugar a dudas, el IFEM ha sido la mejor oportunidad que se nos pudo presentar, y la mejor decisión en mucho tiempo, que sucedió en el momento indicado y con las personas indicadas. No puedo imaginarme qué hubiera sido de mi papá y mi familia, sin el apoyo incondicional que nos han brindado, sobre todo en esta época tan complicada.

Solo puedo decir ¡gracias!

Muchas gracias por la disposición de ayudarnos a abrir nuestra mente para innovar y re-organizar nuestra empresa familiar.

“

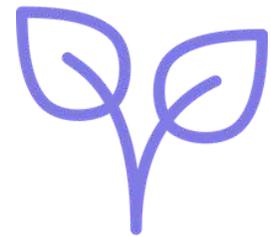
TANYA VEGA

VEGASOFT



UN PILAR DE LA FAMILIA

EMPRENDIMIENTO FAMILIAR



El aprovechar las oportunidades que la vida nos presenta, ha sido uno de los más grandes determinantes de las Familias Empresarias. En el emprendimiento es donde se originaron nuestros negocios familiares y es donde encontramos la oportunidad de reinventarnos y continuar con nuestro legado por generaciones. Toda empresa necesita transformación, y con el emprendimiento damos cabida a nuevos proyectos e iniciativas de integrantes que han encontrado otros caminos, pero que se mantienen fieles a las convicciones y valores de la familia. ¿Cómo no utilizar nuestros recursos y experiencia para iniciar nuevos proyectos familiares?

Ya sea dentro de nuestra organización o en algún proyecto alternativo, no podemos negar la fuerza, creatividad y determinación que las distintas generaciones muestran ante los retos. A fin de cuentas, todos regresamos a nuestras raíces, y si ahí encontramos el apoyo emocional, económico y procedimental, entonces somos imparables.

Para qué estamos en familia, si no es para darnos una mano.

Esta sección nos mantendrá inspirados y seguros de que la empresa familiar es sólo el inicio de nuevas oportunidades que necesitan esa sazón tan especial, que sólo la familia le puede dar.



Emprender es una necesidad de toda familia empresaria por al menos tres razones: mejora el desempeño económico de la empresa, aumenta las probabilidades de continuidad de la familia empresaria y abre oportunidades de desarrollo para las nuevas generaciones. Sin embargo, lograr lo anterior no es un proceso fácil y muchas familias empresarias fracasan en el intento. Es conocida la historia de Adidas y Puma, dos hermanos que lograron emprender con éxito sus negocios, pero que los llevó a la ruptura familiar.

Por ello, aprender a emprender en familia para crear, no solo valor económico, sino cohesión familiar, es un asunto fundamental. Si usted es parte de una familia empresaria, este artículo le ayudará a comprender los elementos clave para potenciar el emprendimiento entre generaciones.

Motivación

Sin motivación no hay acción. El éxito de la acción de emprender debe pasar por desentrañar los motivos y aspiraciones genuinas de los nuevos emprendedores. Hoy en día, la motivación de las nuevas generaciones por emprender, pasa sí por tener éxito económico, pero también por generar soluciones que impacten de manera positiva a la sociedad (medioambientales, desigualdad económica y social, diversidad y derechos humanos). No busque que las nuevas generaciones emprendan lo que usted considera "que se debe emprender" o no emprenda algo de lo que no siente verdadera motivación solo por el compromiso o quedar bien con otros miembros de la familia.

Inspiración

Todo inicia por sentir inspiración. La inspiración no proviene de la magia, sino fundamentalmente de otras personas. Las familias empresarias, se dice, ya cuentan con el "gen emprendedor". Las generaciones van creciendo en contacto continuo con lo que implica hacer empresa, pero se potencia cuando se documentan las historias y se cuentan las anécdotas de los fundadores o líderes emprendedores que han creado los negocios. También del contacto directo que se tienen con otros emprendedores fuera de la familia que se van convirtiendo en modelos a seguir. Documente y platique las historias del emprendimiento familiar y aproveche sus contactos para acercarse y aprender de otros emprendedores no familiares, seguro que ellos serán su fuente de inspiración.



"Aprender a emprender en familia: Potenciando el emprendimiento de las nuevas generaciones"

Laboratorio de Emprendimiento Familiar

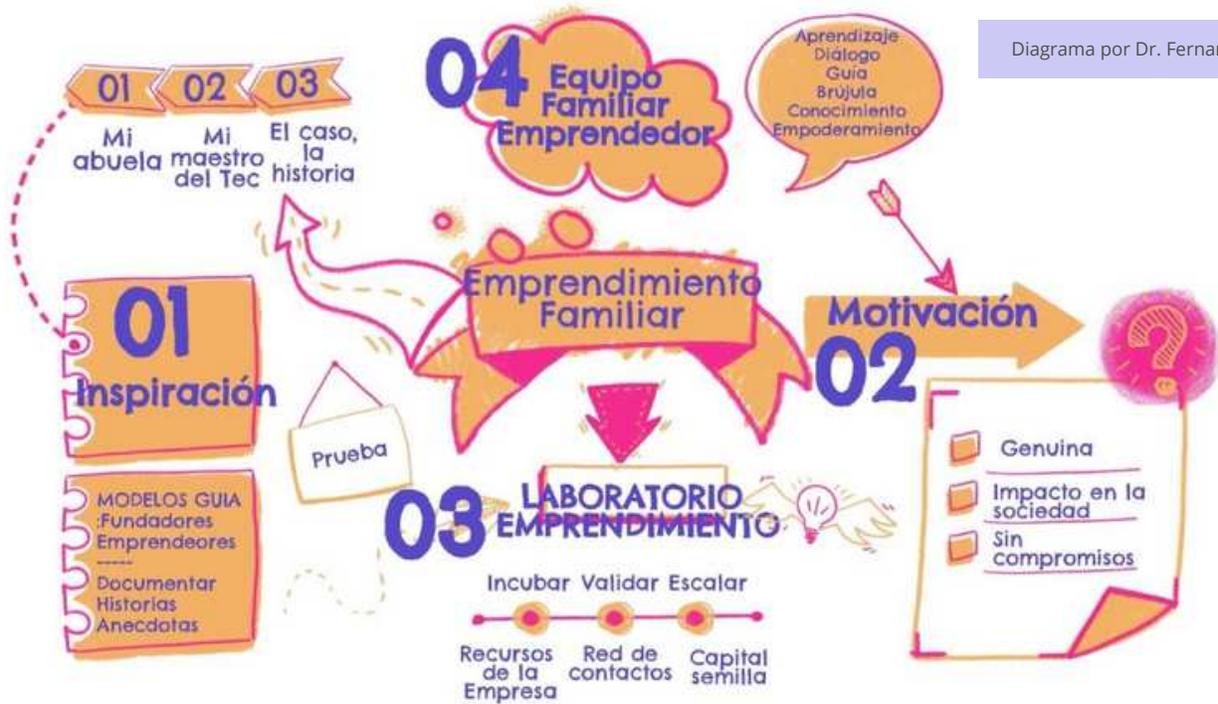
Falle, pruebe y acierte. Las mejores metodologías para emprender hoy en día, son las que validan e iteran las ideas con los clientes una y otra vez hasta encontrar la solución correcta. Los recursos de la empresa familiar, la red de contactos y el capital económico deben ser una ventaja para el emprendimiento familiar. Pero solo lo es, si de manera consciente se pone al servicio de los nuevos proyectos de emprendimiento, ya se tiene la infraestructura, lo que se propone es organizarlo, poner las reglas y crear el espacio formal: el laboratorio del emprendimiento familiar. En este laboratorio se incuban las ideas, se prueban los modelos de negocio y se ofrece el capital semilla.

Equipo Familiar Emprendedor

Aprender a emprender en familia solo es posible si la familia empresaria forma un equipo que aprende. Es decir, que es capaz de conjuntar las distintas ideas, expectativas, experiencias y conocimientos de los distintos miembros familiares de distintas generaciones para lograr sinergia. Solo es posible alcanzar esto si existe una adecuada comunicación y dinámica familiar. Este equipo tiene como principal objetivo ser guía, apoyo y brújula para los emprendedores familiares. Las generaciones avanzadas deben dar espacio y empoderar a las nuevas para fomentar su autoestima y mostrar resultados, las nuevas generaciones deben ser una "esponja" para aprender las experiencias de las anteriores y ser humildes para pedir ayuda. Es un espacio para compartir e integrar el conocimiento entre las distintas generaciones donde la familia, de manera abierta, dialoga sobre las emociones y problemáticas de sus proyectos de emprendimiento.

REFLEXIONES FINALES

Potenciar el emprendimiento familiar requiere, desde la familia empresaria, poner en juego estos cuatro elementos para crear una cultura de emprendimiento transgeneracional que de los frutos de pasar de una empresa familiar a una familia emprendedora.



¿Qué recursos aportan las familias al emprendimiento?

Hablar de emprendimiento familiar es hablar de un entorno en el que se aprovechan los recursos de familia, desde el seno familiar hacia la actividad de emprendimiento, sea ésta una actividad empresarial o una actividad de innovación.

Estos recursos pueden ser valores, principios, comportamientos, ejemplo que dan los padres a sus hijos o simplemente estar rodeados de personas con un espíritu emprendedor desarrollado.



Los cuales se van inculcando con el fin de generar emprendimiento, no solo a través de la empresa, sino también a través de las acciones que se toman para lanzarse al mundo en el ámbito empresarial, profesional y personal.

El reto es canalizar adecuadamente (tomando en cuenta que cada familia es diferente) la manera en la que se comunican las expectativas y reglas que se deben seguir para su correcto funcionamiento, así como los beneficios de poder emprender dentro del seno familiar, ya que el perfil de un emprendedor tiende a pensar que si lo "hace solo" tendrá mayor relevancia.



Fondos de Emprendimiento Familiar

En toda familia empresaria se pueden notar cada una de las diferencias que existen entre una generación y otra. Estas diferencias pueden generar tanto oportunidades como retos dentro de las dinámicas intergeneracionales de cada familia empresaria, sin embargo, existen diferentes maneras de abordar estas situaciones para poder sacarle el mayor provecho posible a tales diferencias.

Los fondos de emprendimientos son una herramienta que permite el interés genuino de las nuevas generaciones ya que

brindan la oportunidad a los miembros de la familia de llevar a cabo sus proyectos contando con el apoyo de la empresa sin estar dentro del negocio central, pero sin dejar de ser parte del negocio familiar.

A continuación, se presentan ciertos beneficios y retos de los fondos de emprendimiento que pueden irse presentando conforme son utilizados en las empresas familiares. Cada riesgo que pueda presentarse es mitigable y manejable por medio de las buenas prácticas.



BENEFICIOS

- En cuanto al negocio, crecen el patrimonio familiar
- Desarrollan el vínculo emocional para tener a los miembros de la familia como accionistas responsables y activos.
- Se fomenta el espíritu emprendedor en las nuevas generaciones.
- Se realizan sueños personales a través de un sueño compartido (familia empresaria)

- Conflictos generados por decisiones económicas.
- Llegar a ser selectivos de a quién sí se apoya y a quién no.
- Abuso de recursos del negocio central. Por ejemplo: pedir ayuda de más a empleados de la empresa familiar impidiendo que desempeñen bien su trabajo.

RETOS



TIP

Te invitamos a investigar más acerca de los fondos de emprendimientos los cuales pueden abrir un camino significativo hacia la innovación, cumpliendo los sueños de cada miembro de la familia que decida emprender y al mismo tiempo creciendo el patrimonio familiar.

Fonseca, M. (2019). Fondos de emprendimiento familiar. Sitio web: <https://ifem.tec.mx/es>
Adaptado por: Andrea Cuevas

”

A mediados del 2018 nos invitaron a participar en el Curso de Empresas Familiares 2018-2019. Dicha invitación llegó en el momento indicado, pues teníamos desafíos para operar y hacer crecer el negocio. En mi familia sólo somos mi hijo Emmanuel y yo, siendo yo la jefa de familia desde que Emmanuel nació, por lo que me resultó de suma importancia aprovechar la oportunidad. Con el curso aprendimos sobre: 1) la estructura familiar: como dejar de ser la mujer orquesta en la empresa e integrar a mi hijo y hermana. 2) el valor del legado que la empresa aporta a la familia.

Posteriormente nos dimos a la tarea de establecer los procesos, que sólo estaban de forma empírica, a forma profesional; lo que nos ayudó a establecer un orden en nuestras principales funciones. Desarrollamos fórmulas de negocio, clasificamos nuestros servicios y con eso pudimos desarrollar una estrategia de mercadotecnia. Sin embargo, al comenzar con la estrategia, nos dimos cuenta que teníamos varios problemas por resolver. Uno de los más importantes era que no contábamos con una propuesta de valor; necesitábamos diferenciarnos urgentemente.

Acompañados de los tutores, el equipo de trabajo y algunos clientes logramos desarrollar nuestro logo, la nueva imagen corporativa y una propuesta de valor: "Strategy & Events" *Business Events Solution Designs, Unforgettable Experiences*. Con todo este trabajo intenso y en equipo, logramos tener un mayor posicionamiento en el mercado. Fuimos afortunados cuando el Gobierno de Alemania nos invitó a una certificación: *Fit for Partnership with Germany*, a la cual no habríamos accedido sin contar ya con toda esta nueva estructura.

Iniciamos el año 2020 con 12 clientes nuevos y con un incremento en ventas del 120%, sumado a un excelente cierre del 2019. Debido a la pandemia, durante abril y mayo sufrimos una caída en las ventas, pero en ese mismo mes comenzamos las sesiones de Empresas Familiares ofrecidas por el IFEM. Lo primero en lo que nos apoyaron las sesiones fue en la parte emocional y anímica, ya que con los Webinars y charlas encontramos soluciones y tareas específicas por hacer en los meses de pausa.

Al inicio, el grupo de empresas que nos unimos a estas sesiones, nos integramos como equipo y buscábamos soluciones en cuestión de sueldos, pagar los gastos, entre otros temas urgentes. Después, nos dimos a la tarea de reforzar las áreas que no habíamos atendido por esforzarnos en la operación, compartimos mejores prácticas, métodos para acercarnos a nuestros clientes y estar atentos a nuestro contexto.

Hicimos un nuevo plan de negocios 2020-2021 y diseñamos una nueva fórmula de negocio: eventos virtuales a través de alianzas estratégicas con *partners* de la industria en México. Ofrecimos esta nueva fórmula de negocios a nuestros principales clientes y los resultados fueron ventas garantizadas hasta noviembre.
¡Nuestros clientes están comprometidos con la empresa y con esta innovación!

Gracias al Tecnológico de Monterrey, encontramos colaboración y tutores de Empresas Familiares que nos apoyan a distancia. Esto nos ha beneficiado mucho, ya que hemos podido trabajar en equipo.
¡Nuestro objetivo es incrementar el valor de nuestra empresa en 2021!

Agradecemos infinitamente al Instituto de Familias Empresarias por todo el apoyo que hemos recibido antes y durante esta crisis para que nuestra empresa pudiera sobrevivir y posicionarse.

“

LIZBETH ZAMUDIO REYES

STRATEGY & EVENTS



EGADE Business School
Tecnológico de Monterrey

Executive Education

Programa Ejecutivo

Familias Empresarias Líderes

Asegurando el futuro.

La trascendencia de la empresa familiar es un objetivo de familia, que enfrenta la transición generacional, los retos actuales y transformaciones disruptivas. Para lograrlo, son necesarias competencias clave y un plan estratégico transformador enfocado en la evolución exitosa de la organización y la familia.

Inicia hoy.



Octubre 2020



100%
en línea



Español 50%
Inglés 50%



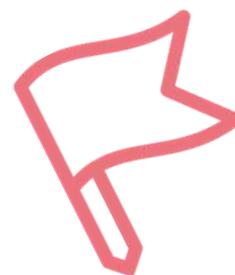
\$45,000.00 MXN
(exento de IVA)

Challenge
the present,
Shape
the future.



executive@servicios.tec.mx

LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES



UN PILAR DE LA FAMILIA



Conforme avanzamos en el crecimiento de nuestra empresa familiar, nuevos liderazgos se van formando y el proceso de toma de decisiones puede tornarse complejo. Es por eso que nuestra capacidad de influir positivamente en los demás, debe surgir capitalizando todos los esfuerzos de nuestra familia.

Es importante hacer parte del día a día nuestro crecimiento y el de nuestras familias, en términos de liderazgo. Lograr identificar nuestra mayor aportación al proceso de toma de decisiones, nos consolida como miembros activos de un grupo de líderes dispuestos a adaptarse y a continuar construyendo un legado para las siguientes generaciones.



El desarrollo de este liderazgo debe ser coherente con nuestra realidad social y económica, por lo tanto al ejercerlo, debemos hacerlo con responsabilidad y con conciencia del impacto que podría ocasionar.



Las empresas, como las familias, están dotadas de jerarquías. Cuántas veces no hemos escuchamos al directivo o directiva, a la madre o al padre decir: "No hay opción, lo que te pido que hagas es..."

Recuerdo una conversación que tuve con don Gerardo Lanzagorta. Estábamos en la sala de juntas de su oficina y me mostraba con orgullo los cuadros colgados de los patriarcas de dos generaciones anteriores de Lanzagortas.

Luego me explicó: "Alguien debe mandar y otro obedecer, alguien debe pensar y otro hacer, si no todo sería un caos y no cumpliríamos los objetivos" De inmediato identifiqué la lógica mecanicista de la eficiencia, el orden y el control. De ahí vendrá la utilidad de los organigramas y los árboles genealógicos.

Por la tarde, regresé a la universidad y seguía pensando si siempre debían ser las cosas como me las había dicho Don Gerardo. De pronto, una alumna de mi clase levantó la mano y me preguntó: "¿Cómo puedo ser creativa en la empresa familiar si mi papá no me deja?" Me llegó entonces un rayo de luz y pude ver el fondo del asunto: las estructuras jerárquicas no siempre funcionan. Dependen del tipo de objetivo que se quiera lograr.

Las familias, como las empresas, deben dotarse de democracia. Si el objetivo es la innovación, el aprendizaje y la libertad, hay que propiciar la lógica de la creatividad. Árboles genealógicos y organigramas planos, abiertos, flexibles o invertidos. Ello requiere cambiar la forma de pensar, construir puentes de comunicación y mucha imaginación. A usted: ¿En cuál lógica le gustaría vivir?

Entre organigramas y árboles genealógicos

JERARQUÍA Y DEMOCRACIA EN LA EMPRESA FAMILIAR



Escrito por Dr. Fernando Sandoval

Mujer Empresaria

Y SU VISIÓN OPTIMISTA

Conforme el tiempo pasa, las mujeres han tomado más acción dentro del mercado laboral creando un ambiente de inclusión y generación de nuevas oportunidades y claro, nuevos retos para la creación y desarrollo de empresas.

En el más reciente reporte global sobre empresas familiares (STEP 2019 Global Family Business Survey) se pudo observar que el 18% de los 1,834 líderes encuestados, son mujeres. Si bien esta participación aún es muy baja, la buena noticia es que son las generaciones jóvenes de mujeres en la empresa familiar quienes tienen una visión más optimista de las oportunidades frente a ellas, y no reportan gran preocupación ante uno de los retos más citados en las últimas décadas: “los techos de cristal” en el mundo laboral.

En México hay muchos ejemplos de mujeres empresarias inspiradoras, que entre muchas cualidades que se destacan en ellas, definitivamente están:

1

SU CAPACIDAD DE RESILIENCIA

2

SU PERSEVERANCIA

3

SU CUIDADO POR LOS DEMÁS

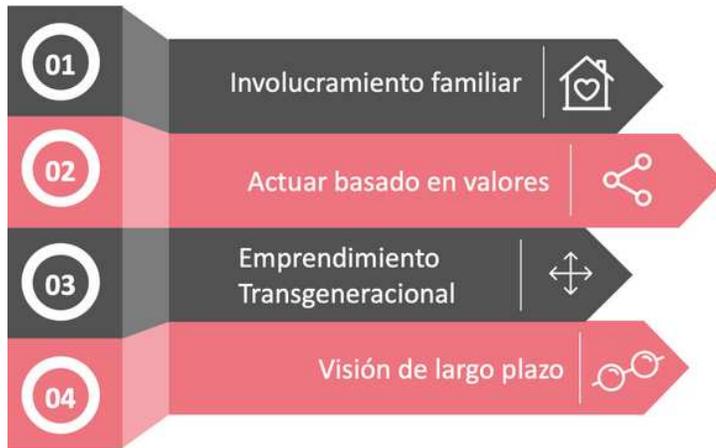
En este reporte global también se destaca la diferencia de ejercer el liderazgo, la mujer lo ejerce de una manera menos autocrática que su contraparte masculina. La toma de decisiones tiende ser más incluyente y las buenas prácticas de negocio impactan en la rentabilidad del mismo, dejando clara evidencia de los beneficios de una diversidad en la administración competente que este siglo XXI requiere.

Te invitamos a investigar más acerca del papel que está tomando la mujer dentro de la empresa familiar, lo cual crea oportunidades de crecimiento y retos que inspiran a muchas más mujeres a seguir esforzándose y a generar una transformación social de equidad y respeto entre todos.





La fortaleza de Familias Empresarias en tiempos de crisis



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.

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. Por otro lado, en lo que va de este año, se han perdido más de un millón de empleos (de acuerdo con cifras oficiales del Instituto Mexicano del Seguro Social) y la cifra seguirá aumentando.

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%.

Todo esto se ubica en un entorno de desinformación y falta de coordinación entre los diferentes niveles de gobierno; lo que ha llevado a que distintos grupos de interés de la sociedad en su conjunto se organicen para hacer frente a los retos que estos tiempos de crisis presentan. Las familias empresarias están, más que nunca, presentes y jugándose para resistir y ser fuente de apoyo para sus miembros, sus colaboradores, sus clientes y sus comunidades. Las encontramos en todas sus formas, en cada giro económico, de complejidades diversas, en cada rincón del mundo; haciendo historia (Cohen & Sharma 2016). Cuánto podemos aprender del actuar de muchas, que por generaciones se han tenido que reinventar y salir adelante, nos toca entonces señalar las fortalezas que las hacen sobresalir como familias empresarias sólidas y con gran compromiso en la construcción de un legado, más allá de la riqueza y patrimonio económico.

Resulta útil identificar en este momento las características que describen a una familia empresaria como sólida y comprometida para trabajar en las competencias, que desde nuestra perspectiva, pueden ayudar a cada familia a estar mejor preparadas no solo para estos tiempos de crisis, sino más importante, para avanzar en un camino hacia la trascendencia. En la figura inicial se ilustran estas cuatro características: un alto nivel de involucramiento familiar, actuar basado en valores y principios, emprendimiento transgeneracional, y por supuesto, contar con una visión de largo plazo.

El involucramiento familiar hace referencia al nivel de participación que la familia tiene en sus actividades de impacto; miembros de la familia pueden desempeñar un rol operativo o gerencial en la empresa, participar en el consejo de administración, en el consejo de familia, en la oficina de familia, etc. Existen distintas formas de medir el nivel de influencia e involucramiento de los miembros de familia en la empresa familiar (Astrachan & Zellweger 2008) y con ello determinar la contribución que este factor brinda al desempeño y continuidad de la empresa. Una familia empresaria que tiene claro su propósito y lo comunica oportunamente tendrá mejores posibilidades de atraer el interés y compromiso de los diferentes miembros de la familia.

Este involucramiento está por supuesto ligado a los principios y valores que definen a cada familia empresaria, y es durante tiempos de crisis que se ponen a prueba la congruencia de lo que se estampa en un documento como valores y filosofía de la familia, con lo que se manifiesta en el actuar de los integrantes de la familia. Es el momento donde lo que somos como seres humanos y como familia se manifiesta.

La tercera fortaleza o característica de estas familias empresarias ejemplares, es su capacidad de generar una cultura de crecimiento a través de una fuerte orientación emprendedora,

lo que potencia la continuidad de una generación a otra, es decir, el emprendimiento transgeneracional. Pensar que se puede y actuar para transformar realidades es un comportamiento que se absorbe y se desarrolla con la observación, el ejemplo, y eventualmente se incorpora a una forma o estilo de vida de la familia que así lo decide.

La visión de largo plazo es quizá el rasgo o característica que más define a la empresa familiar, traduciéndose en una concepción de la entidad económica menos propensa al cortoplacismo y más orientada a la inversión del largo plazo; lo que le permite tomar decisiones más incluyentes. Pueden venir tempestades y aún así proyectar mejores tiempos por el horizonte de acción frente a ellos.

Así, estas fortalezas que se identifican en las familias empresarias inspiran en momentos donde se requiere actuar de forma ágil y efectiva para poder reducir el impacto negativo de la parálisis de liderazgo las fuerzas del Estado. Desde las primeras horas en que se anunciaba la crisis de salud que aún estamos sufriendo, las familias empresarias iniciaron a organizarse en redes de colaboración para ofrecer ayuda al sector salud, así como haciendo sinergias en el acopio y distribución de alimentos y otros servicios esenciales. Por todos los rincones geográficos se observaban acciones de solidaridad entre grupos empresariales que en tiempos normales habría sido casi imposible de que colaboraran en lugar de competir. Era momento de mostrar el cómo sí se puede a pesar del nivel de riesgo inminente. El sentido de comunidad y la solidaridad estaban presentes.

En definitiva, estaba en juego el bienestar de todos. Pero con organización existían al menos posibilidades de aminorar el impacto de lo que se empezaría a sentir: la crisis económica y social que acompañaba a la crisis de salud. Momentos difíciles para tomar decisiones críticas. Aspectos operativos como el conocer con precisión hasta qué momento la liquidez financiera sería posible para los millones de entidades económicas de nuestro país; cómo generar o eliminar actividades de cara al flujo de caja, etc. Decisiones de impacto patrimonial se tuvieron que poner también sobre la mesa. Hasta dónde compartir información para generar confianza, y al mismo tiempo concientizar de la importancia de estar bien informado sin aumentar la ansiedad que ya por la pandemia se hacía sentir. Transparencia que generara confianza y un poco de serenidad era fundamental; sin embargo, en todo esto existe un principio de supervivencia y minimización del daño que eventualmente golpea la tranquilidad de aquellos que se pueden sentir más susceptibles a perder su empleo o patrimonio de muchos años.

Por ningún frente estamos seguros, pero lo cierto es que hoy más que nunca la humanidad exige un liderazgo basado en principios y no en intereses egoístas que conducen a sociedades desiguales en todos los sentidos. El saber hacer del liderazgo se manifiesta cuando las acciones coinciden con las palabras, y las familias empresarias que han sabido hacer de sus valores una forma de vida, han sabido comunicar esos principios que generan lealtad, confianza, respeto, amor y hasta sobrevivencia.

Pero la crisis no solo es dificultad, también ofrece oportunidades y están en quienes tienen un propósito más allá de la generación de confort y riqueza, transformarse y aprovechar estos tiempos de prueba. ¿Cómo queremos ver el vaso de agua: medio lleno o medio vacío? Podemos contar múltiples historias de reinención o innovación de modelos de negocio, no solo en su propuesta de valor, sino en las cadenas de suministro, logística, nuevos mercados, etc. La tecnología digital es sin duda el nombre del juego. Y de nuevo, quienes estaban mejor preparados para subirse al "tsunami" lo están aprovechando de la mejor manera. Estos tiempos, más que de crisis, han sido para ellos una aceleración a los planes de transformación que no terminaban de tomar vuelo.

Por último, en este tiempo de aislamiento podríamos aseverar que las redes sociales y las alternativas de comunicación digital han traído nuevos retos, y con ello nuevos hábitos que aún no es claro si llegaron para quedarse o serán transitorios. Sin embargo, este distanciamiento social prescripto más no elegido con absoluta voluntad, nos lleva a contar historias de éxito de cómo algunas familias han podido abordar temas que requerían de atención plena y hoy se han ido abriendo camino en espacios planeados y no planeados de diálogos que movilizan y generan oportunidades de crecimiento y entendimiento.

LECCIONES COMPARTIDAS

1

Aprendamos de estos tiempos y no abandonemos las prácticas que nos han transformado como seres humanos y eventualmente como familias empresarias competentes y felices.

2

Reconozcámonos como una nueva generación con mayor sentido de comunidad y consciencia de nuestro entorno. Nuevas perspectivas, genera múltiples oportunidades.

3

Perdamos un poco el miedo a la incertidumbre y abramos paso a las conversaciones que nos dan la posibilidad de mostrarnos vulnerables pero al mismo tiempo resilientes y flexibles.

4

A toda transición se le llega la hora; estemos listos para actuar y hacer que las cosas ocurran cuando deban ocurrir.

MENSAJES DE EMPRESARIOS A LAS SIGUIENTES GENERACIONES

”

La vida familiar es bella

Escucha a tu conciencia y reconoce que eres perfectible

Si no hace diferencia en las vidas de otras personas, tal vez no vale la pena hacerlo

No pierdan la unión y la armonía familiar, ¡juntos pueden lograr grandes sueños!

Somos custodios de un legado

Actúa siempre conforme a tus valores. Busca siempre el bien

No te preguntes qué necesita el mundo, preguntate qué te hace vibrar. Porque lo que el mundo necesita es gente que vibre

Haz bien las cosas, se responsable, quítate tus complejos y siempre se honesto

Conserven el legado, pero primeramente conserven a la familia

Protege a tu gente, protege el planeta, genera oportunidades

“



REALIDAD POST- COVID



NUEVA NORMALIDAD

Nuestras vidas han cambiado drásticamente, pero no hemos cambiado nuestro ímpetu de seguir adelante y de encontrar nuestro lugar en esta nueva normalidad 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 perspectiva de la empresa y el líder

RETOS Y OPORTUNIDADES EN EL COVID19

Las prioridades para México son:

- Cuidado de la salud y preparación del sistema sanitario.
- Garantizar una máxima liquidez y evitar colapsos en el sistema financiero.

- Apoyar a todos aquellos trabajadores formales e informales que han perdido su empleo.
- Generar herramientas de apoyo a PyMEs y a otros generadores de empleo mediante medidas fiscales y crediticias.
- Crear políticas expansivas y extraordinarias.

Lo que se está viviendo actualmente, debido a la pandemia actual, es algo inédito. Es la misma sociedad la que se autoinflinge una crisis económica, pues desde el momento en el que las sociedades detienen las actividades diarias por el aislamiento, se crea un problema económico al tratar de resolver un problema de salud.

El origen de esta crisis económica es total y absolutamente diferente a los orígenes de las crisis pasadas que se han visto en México. Por ejemplo la famosa crisis de 1982 fue provocada por un déficit del sector público, el gobierno gastaba más dinero del que ingresaba. Por otro lado, la crisis de 1994 fue una crisis con un origen diferente; ya que estaba asociada a la balanza de pagos, se perdieron dólares y no se pudo hacer frente a los compromisos del país debido a la pérdida del valor de nuestra moneda.

Las crisis antes mencionadas, más todas aquellas que se han vivido durante el paso de los años, venían acompañadas de un problema muy serio que dificulta aún más las cosas; inflación. El concepto de inflación es un gran enemigo para cualquier sociedad ya que afecta a las personas con menos recursos y les impide trasladar el efecto inflacionario en sus ingresos con rapidez. Mucha de la pobreza que estamos viendo en nuestro país fue provocada por estas crisis que estuvieron acompañadas de la inflación.

Como se comentó anteriormente, la actual crisis económica es diferente a las anteriores, es por esto que cuenta con distintas características que se tienen que tomar en cuenta para poder accionar.

Ventajas:

- Como país, no estamos sumando una situación inflacionaria.
- La crisis nos encuentra con una estructura financiera y fiscal razonablemente estable.

Desventajas:

- Como país no hemos crecido, desde el 2019 no ha habido crecimiento, lo cual se ha agravado con esta crisis.
- En el mes de febrero, nuestra economía ya iba "tosiendo" aún sin ningún efecto de la crisis sanitaria.
- No se ha podido generar inversión, no por ausencia de recursos ni por falta de oportunidades, sino por cuestiones ideológicas.

¿Cómo equilibramos el cuidado de la salud de las personas en el momento sanitario actual y el acceso a recursos en esta nueva normalidad?

Si echamos una vistazo a la historia, nos podemos dar cuenta que las pandemias pasadas conocidas como "pestes" eran manejadas de una manera incorrecta y se malentendían con frecuencia, es por esto que debemos tomar esta situación con una enorme seriedad ya que nos confronta con un dilema; salir y reactivar los negocios por supervivencia, pero siempre dejando más expuestas a las personas menos favorecidas. Si bien todo el mundo está expuesto al virus, nosotros seríamos de los últimos "en la fila".



Es por esto que debemos ser coordinados en la forma en la que se regresan las actividades y prever todos los riesgos que se tienen para que, dentro de lo posible, se puedan disminuir. Debemos dejar atrás las quejas y empezar a buscar los "cómos" para salir de esta crisis. Empezar a enfocarse en soluciones más concretas; por regiones, por ramas industriales, por edades con todos los requisitos necesarios de salud, pues el mundo necesita volver a activarse. Como toda crisis de "peste": mientras no descubramos el antídoto, estaremos balanceados en esa línea delgada entre equivocarnos y no accionar, pero no nos queda otra solución más que tomar los riesgos que tenemos enfrente de manera responsable y consciente. Si no, estaremos faltando también al llamado de apoyo de miles de personas que viven al día.

Fuente: De la Vega, I., Salazar, C. (2020). La perspectiva de la empresa y el líder. Retos y oportunidades en el COVID19. EGADE Business School. <https://www.youtube.com/watch?v=YuPqJr5xMDQ>. Adaptado por: Andrea Cuevas

¿Qué pueden hacer los emprendedores (PyMEs) y familias empresarias ante esta situación?

En definitiva, México es un país que tiene fortalezas suficientes como para poder enfrentar esta crisis. Si es verdad, nos encontramos en un momento de poco crecimiento y crispado socialmente en donde unos son “buenos” y otros “malos” generando una sociedad de queja y culpa. Pero, si nos enfocamos en lo que verdaderamente importa, nos podemos dar cuenta que ahora existe un único problema; esta crisis sanitaria y económica, que nos hace plantearnos las siguientes preguntas: ¿cómo salimos de esto?, ¿cómo atacamos el problema de salud pública? y ¿cómo nos organizamos para solucionarlo con lo que sí tenemos?

También tenemos que identificar las fuentes de ingresos posteriores. Los ingresos fiscales se pueden obtener de dos maneras distintas: 1) aumento de crecimiento y, 2) aumento de impuestos. Si se opta por el crecimiento, en consecuencia se genera una mayor cantidad de recursos fiscales. Por otro lado, si se aumentan las tasas fiscales (sin aumentar el crecimiento) las maniobras de acción se reducen ya que no se cuenta con la posibilidad de aumentar los impuestos en cualquier forma y manera. Es por esto que lo más importante es el crecimiento. Volviendo al punto de ver “lo que sí tenemos”, contamos con una estabilidad fiscal y financiera que nos pueden permitir tener recursos que nos darán la capacidad de crecimiento a futuro. Tenemos fórmulas y diferentes alternativas para salir adelante de esta situación.

¿Cuál va a ser el mayor reto para las empresas que están en el giro de “los no esenciales”?

El nuevo reto es que las cadenas de valor van a ser diferentes, no tendrán la misma coordinación que en la antigua normalidad, los productos ya no van a tener los mismos clientes, volúmenes y precios por lo que es indispensable hacer el cambio de manera rápida para poder encajar en las nuevas cadenas de valor.



¿Cómo será el perfil del nuevo líder empresarial en esta nueva normalidad?, ¿cuál será su rol?

Se verá un liderazgo mucho más consciente de sus acciones empresariales y que éstas tienen y tendrán un impacto en la sociedad. No podemos quedarnos en ese perfil del líder que solo busca el retorno sobre la inversión. Se debe hacer una reflexión ¿cómo impactamos a la sociedad con las acciones que tomamos?



¿Cuál es la capacidad de impacto que tiene el sector privado en México u otra economía para evitar el problema de una recesión profunda en el 2021?

Si bien el sector privado es conocido como el generador de empleos, también es generador de inversiones e impuestos, cosa que mucha gente olvida o ignora. Es la actividad del sector privado la que genera constantemente el pago de impuestos. Cualquier inversionista privado tiene un socio “invisible” pero muy tangible; que es que cada acción que tomamos, es decir, parte de su valor agregado se reparte con el gobierno. El sector privado es el provocador del valor agregado y es responsabilidad del Estado crear los incentivos para que eso suceda. México puede crecer grandemente, ¿qué ha faltado? coordinar claramente los incentivos como sociedad.

No todo es tragedia, ni falta de optimismo....¿qué buenas noticias hay para México?

No hay duda que Estados Unidos hará un cambio importante en la cadena de suministro, pues muy probablemente dejará de comprar insumos a China, lo que significa la más grande área de oportunidad para México, en el futuro. Ahora, de acuerdo a los estatutos del T-MEC, debe haber más contenido regional entre los países que están en el norte del continente (los que son parte del convenio). Según diferentes puntos de vista, a corto plazo puede representar un reto, pero a mediano y largo plazo es una excelente ventaja, ya que mientras más contenido regional se comercialice, más mercado tendrá México para producir bienes y servicios para la región. De igual manera, otra buena noticia es que ya se concluyó el tratado de libre comercio con Europa, lo cual le genera a México más oportunidades de explorar nuevos mercados. México es el exportador más grande de América Latina, somos la séptima economía manufacturera, pero sólo el 28% de lo exportado tiene un contenido mexicano, por lo que hay un 72% de oportunidades en el motor de exportación del país para los jóvenes que buscan emprender.



Consejos para salir victorioso de esta pandemia

Sin duda esta pandemia ha representado una cantidad inmensa de retos para todos, y mucho más para las empresas familiares, aquellas que tienen una gran responsabilidad con clientes, proveedores y empleados de los que a su vez dependen sus familias y demás actores económicos. Sin embargo, esto no debe desanimarnos, al contrario, debemos ser positivos e intentar sacarle el mejor provecho a esta situación. Si ya hemos tocado fondo, lo único que nos queda es ir hacia arriba.

En el Instituto de Familias Empresarias, nos preocupamos por tu tranquilidad y bienestar, así que hemos recopilado algunos consejos de los webinars "Experiencias a flor de piel de la Familia Empresaria" ofertados por la *EGADE Business School*, esperando que puedas aplicarlos y así salir victorioso de esta pandemia.

- 01 No hay que cancelar proyectos, si no que se deben postergar.
- 02 Hay que aprovechar las nuevas tecnologías.
- 03 Distribuir el dinero que se disponga de manera equitativa, siempre atendiendo las prioridades.
- 04 Reflexionar si en el futuro será necesario reunirse físicamente para tomar decisiones importantes, ahorrando tiempo y recursos.
- 05 Aprovechar la incertidumbre para ayudar y unirte con otras empresas o fundaciones, y así contribuir a causas sociales.
- 06 Darles esperanza a los accionistas, manteniéndolos informados y con un grado de veracidad, para no fomentar el pánico.
- 07 Actuar decididamente para cuidar a los empleados, proveedores, clientes y comunidad, combinando el largo y corto plazo en época de crisis.
- 08 Aprender continuamente en "tiempo real" de las crisis, eventos, flexibilidad y ajuste de la situación cambiante inmediata.
- 09 Plantearnos las preguntas correctas ante las situaciones y oportunidades que tenemos ¿Qué otras alternativas tengo? ¿Esta crisis me hace crecer?, estas preguntas deben permitir diálogos internos.

- 10 Ampliar los propósitos, sin perder la esencia familiar, buscando trascender, tener una misión social y conectada con el entorno.
- 11 Tener la flexibilidad para hacer las cosas diferentes.
- 12 Tomar decisiones ágiles y efectivas.
- 13 Valorar los equipos de trabajo.
- 14 Observar el entorno y tomar todas las oportunidades que te generarán valor, pero siempre teniendo claros los valores de la familia y de la empresa.
- 15 Tener comités para facilitar la toma de decisiones, esto debería ayudar a monitorear los cambios, tener un seguimiento constante de la información, evaluación y riesgos, de esta manera se agiliza la toma de decisiones y se crean prioridades.



Recopilación de datos por: Mayra Andrea Orozco Casasola

REFLEXIONES FINALES

Todos estos consejos solo nos muestran que tenemos la oportunidad de reinventar la empresa y así prepararla para el nuevo mundo después el COVID, un mundo en el que todo va a mejorar y seremos competentes, lo único que hay que hacer es empezar a prepararnos, agregando este acontecimiento importante a la memoria institucional, preparando a los líderes de la siguiente generación, y así la empresa estará aún más fortalecida y lista para todo lo que venga.

Entrevista con Bernardo Herrera

Bernardo Herrera es estudiante de Ingeniero Químico Administrador del Tecnológico de Monterrey y se está certificando como Finance Modeling and Valuation Analyst con el CFI (*Corporate Finance Institute*). Actualmente, labora como analista del fondo G2 Momentum Capital, un Venture Capital Fund enfocado en startups latinoamericanas. También se ha desempeñado como Director de Contenido de la Edición XXI del Congreso de Ingeniería Química RXN del Tec de Monterrey y desarrolla proyectos de consultoría de manera privada para cualquier industria a nivel internacional.

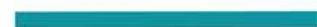


¿Cómo pueden las familias empresarias capitalizar el reto actual para generar oportunidades?

Aun que la cuarentena ocasionada por la llegada del COVID-19 ha traído una gran cantidad de consecuencias negativas para la economía global, también representa un nicho bastante particular de oportunidades. Por ejemplo, en el área ambiental (manejo de residuos y procesos), el paro casi completo de actividades abre una ventana para planear nuevos sistemas y modelos de negocio que puedan mantener el efecto positivo sobre el medio ambiente. También, este reto nos ha mostrado la importancia de incursionar en fuentes de energía alternativas, que nos permitan reducir los costos tanto monetarios como ambientales. A partir de la implementación de éstos, de la mano con nuevas tecnologías, se presenta un potencial increíble que catapulte a las operaciones de las Familias Empresarias a la cima de la innovación en esta era.

¿Cómo crees que la Familia Empresaria debe actuar bajo situaciones de crisis?

Es una pregunta bastante complicada porque implica un análisis multidimensional. Depende mucho de la situación (económica, legal y social) pre-COVID de la Familia Empresaria y cuáles sean sus objetivos a corto, mediano y largo plazo. Aun así, si tuviera que dar un consejo general sería: hacer inversiones inteligentes. Hay una gran gama de productos y servicios ofrecidos por start ups que han incluso aumentado su valor en esta época, como en Health-Tech (empresas como Thermy, que se dedica a detección de cáncer de mama) e InsurTech (empresas como Zenda.la, que ofrece seguros gratis). Invertir en la investigación y desarrollo de éstos puede significar un gran valor de retorno a largo plazo.



¿Consideras que la creación de un Family Office debe responder únicamente a la crisis o debería trascender a las siguientes generaciones?

Definitivamente debe trascender a las siguientes generaciones. La crisis actual es sólo un ejemplo más de porque debe establecerse la Family Office de manera formal y concreta. Una estructura de Family Office adecuada, que cumpla con la misión y visión de la familia empresaria, es la mejor prevención y remedio para ésta y cualquier otra crisis que esté por venir. Las Family Office, más allá que ser un agente más del mercado, deben constituir un hogar para el patrimonio familiar, que asegure el uso sustentable de sus recursos y crezca conforme avancen las generaciones.

¿Crees que la era post COVID seguirá generando oportunidades para las familias empresarias?

Sí. Además de las áreas de oportunidad generadas por el COVID per sé, la era post-covid traerá consigo un sinfín de posibilidades más. La cuestión aquí es que, si bien la pandemia es lo que está definiendo a esta época, la gran cantidad de eventos sociopolíticos adyacentes también están generando cambios en el mercado. Por ejemplo, las manifestaciones a raíz del injusto asesinato de Giovanni López, el movimiento de Black Lives Matter a raíz del asesinato de George Floyd, los movimientos de igualdad de género e inclusión, el cambio en las políticas del uso de recursos para la generación de energía en medio oriente y más, están abriendo una gran brecha entre nuestra capacidad actual de respuesta y las necesidades del mercado a un mediano plazo (mediados del 2021 a inicios del 2022). ¿Qué tipo de necesidades? Productos y servicios que respeten el nuevo estatus quo social marcado por estos eventos. Lo vimos suceder en las reformas sobre las empresas de Fast-Fashion después de una gran cantidad de artículos que mostraban la cruel realidad sobre la producción de ropa que solíamos comprar. De nuevo, estas manifestaciones llaman a un cambio radical que ocasionará nuevos modelos de negocio alineados con los lineamientos *ESG* (*Environment, Social and Governance*). Un ejemplo de esto es el lanzamiento de las iniciativas por la Unión Europea a través del programa Horizon 2020, donde participan una gran cantidad de fondos de inversión, Family offices, empresas privadas, startups y gobiernos.



CONSEJO

Aprovechar esta oportunidad para formalizar e institucionalizar a la Familia Empresaria de manera concreta, con ayuda de organismos como el IFEM. De esta manera, resurgirán más estables y fuertes a la par de la reapertura económica.



En tu opinión, ¿qué tan factible es invertir en estos momentos que puede haber un rebrote del virus?

Como comentaba en la segunda pregunta, todo depende en qué inviertas. Una de las inversiones que nunca va a fallar, como siempre lo hemos escuchado, es en inmobiliario. Los terrenos y la construcción siempre han sido la opción segura sin importar la pandemia; ya que, incluso con una nueva normalidad, siempre habrá la necesidad de empezar nuevos proyectos de construcción. Otro gran ejemplo sería invertir en las empresas Fintech o SaaS (*Software as a Service*). Las startups tecnológicas y aquellas con modelos de negocio en línea, están cobrando un gran importancia en la escena económica mundial, ya que la pandemia ha expuesto las grandes desventajas de los remanentes de la época analógica. Si bien la inversión en el ecosistema emprendedor es conocida como una inversión de alto riesgo, sin duda puede representar un gran retorno (high-risk, high-reward). No hablamos de una inversión indiscriminada, sino de una inversión inteligente. Encontrar a uno de los famosos unicornios (como uber o rappi) significaría un incremento impresionante en el patrimonio familiar.

Entrevista a Bernardo Herrera Garza, autor del artículo: La nueva normalidad, una oportunidad para el Family office.

¿Cómo crees que el comportamiento de los consumidores va a cambiar a raíz del post-COVID?

Creo que, al inicio de la reactivación comercial popular, la mayoría de los consumidores va a adoptar una postura un poco más conservadora que antes. Por miedo a un rebrote o la aparición de nuevas enfermedades, las personas empezarán a buscar la cultura del ahorro, ya que una gran parte de la población mexicana se vio conflictuada, al inicio de la pandemia, por falta de un fondo de ahorros.

Sin embargo, uno de los grandes problemas que siempre nos ha aquejado como comunidad latinoamericana es que parece que tendemos a olvidar demasiado rápido. Es posible que después de un tiempo, la población comience a retomar hábitos financieros negativos y se vuelva a caer en un esquema económico similar al antiguo.

Por otra parte, estos comportamientos se verán influenciados de manera colateral por las nuevas reglas y costumbres sociales. Las restricciones sociales y el incremento exponencial de plataformas digitales, comienzan a desplazar el consumo en establecimientos físicos a una modalidad online. Evitar lugares altamente concurridos por un periodo tan prolongado de tiempo, pide a los consumidores alternativas más fáciles y desde la comodidad de su hogar.

Sigamos actuando responsablemente

Como sabemos, en México la curva de los casos de Covid19 aún no se ha aplanado. Es por eso que debemos seguir el confinamiento en nuestros hogares para así ayudar a los que tienen la necesidad de salir para poder mantener sus hogares.

- Sigamos con los lineamientos de distancia social y respetemos las normas sanitarias de los establecimientos que tienen acceso a grandes cantidades de personas.
- Sigamos aprendiendo sobre como sobrellevar situaciones de crisis como lo es la actual pandemia y dejemos que las experiencias pasadas nos guíen para poder afrontarla de la mejor manera.
- Sigamos siendo conscientes de los riesgos en la salud y no bajemos la guardia en ningún momento.
- Sigamos siendo creativos para encontrar soluciones correctas a los problemas y retos nuevos que se presentan diariamente.

Es normal que sintamos que lo que estamos haciendo no genera el cambio que esperamos (en este caso, el fin de la pandemia) pero sí está generando cambios y cambios muy significativos: cambios internos tanto personales como familiares, administrativos y de toma de decisiones en donde ya no sólo se ve por el beneficio propio, sino que se toma en cuenta el bien común.

Este tipo de intervenciones (pocas veces realizadas pero muy valiosas) se tenían clasificadas como asuntos de "poca urgencia" debido a la falta de tiempo por la rutina diaria y las prisas. Si le buscamos un beneficio a esta cuarentena, podemos encontrar que nos regaló el tiempo que tanto esperábamos.



Escrito por Andrea Cuevas

Guía para construir un negocio más resiliente



¿Por qué la resiliencia es importante en las empresas?

El concepto de resiliencia para una empresa se puede definir como la capacidad de sobrellevar el estrés de manera útil, recuperarse de situaciones críticas y de prosperar en circunstancias alteradas y cambiantes.

La resiliencia hoy en día es sumamente valiosa, ya que la economía y el sector empresarial cada vez son más dinámicos e impredecibles. El entorno empresarial ha estado en constante cambio, desde una evolución tecnológica acelerada, una mayor interconexión con la economía global, sin tomar en cuenta los problemas de desigualdad, el agotamiento de recursos y especies y claro, el calentamiento global.

Es por esto, que la crisis del COVID-19 es un muy buen ejemplo de un sistema estresado. La consecuencia de invadir el sistema natural puede ocasionar distintas infecciones entre especies. Las densas poblaciones de las grandes ciudades facilitaron el contagio de la enfermedad. Los viajes internacionales facilitaron su difusión mundial. Las cadenas de suministro globales extendidas se han roto. La actividad económica se ha interrumpido masivamente, y las desigualdades y tensiones sociales se han exacerbado.

El desafío de medir y gestionar la resiliencia

Los enfoques tradicionales tienen ciertas limitaciones que dificultan la medición y logro de la resiliencia, por ejemplo:

- La mayoría de las empresas tienen como principal objetivo la máxima generación de utilidades para los accionistas, arriesgándose poco o nada en la toma de riesgos.
- Las empresas y los accionistas a menudo se centran en maximizar los rendimientos a corto plazo. En contraste, la resiliencia requiere una perspectiva de múltiples escalas de tiempo: renunciar a una cierta cantidad de eficiencia o rendimiento hoy para poder obtener un rendimiento más sostenido en el futuro.

Conforme avanza la pandemia del Covid-19 podemos notar con mayor facilidad la fragilidad que existe en las diferentes cadenas de suministro, el sistema de salud y otros sistemas críticos. Muchos de los líderes de estos sistemas tienen la intención de construir sus negocios para que sean más resistentes y resilientes ante esta crisis pero no muchos saben cómo hacerlo.

- Las empresas se han centrado en crear y ejecutar planes estables, que funcionan bien cuando las relaciones causales son claras, predecibles e inmutables. La resiliencia se ocupa de lo que es desconocido, cambiante, impredecible e improbable.
- En el modelo actual de capitalismo corporativo, cada empresa es tratada como una isla económica para ser optimizada individualmente. En contraste, la capacidad de recuperación es una propiedad de los sistemas: la capacidad de recuperación de una empresa individual significa poco si su base de suministro, base de clientes o los sistemas sociales de los que depende se ven afectados.

Por lo tanto, para gestionar la resiliencia se requiere algo más que pensar en nuevas ideas o herramientas para los enfoques actuales. Se requiere un modelo mental de negocio fundamentalmente diferente, uno que abarque la complejidad, la incertidumbre, la interdependencia, el pensamiento sistémico y una perspectiva de múltiples escalas de tiempo. La resiliencia debe abordar también los riesgos no identificados, y debe considerar las adaptaciones y transformaciones que una empresa debe hacer para absorber el estrés ambiental e incluso convertirlo en una ventaja.



Construyendo empresas resilientes

Las empresas pueden estructurar sus organizaciones y procesos de decisión para la resiliencia adoptando los siguientes seis principios de sistemas duraderos:

Redundancia amortigua los sistemas contra choques inesperados, aunque a expensas de la eficiencia a corto plazo. Se puede crear duplicando elementos (como tener múltiples fábricas que producen el mismo producto) o tener diferentes elementos que logren el mismo fin (redundancia funcional).

Diversidad de respuestas a un nuevo estrés ayuda a garantizar que los sistemas no fallen catastróficamente, aunque a expensas de las eficiencias obtenibles a través de la estandarización. En los negocios, esto requiere no solo emplear personas de diferentes orígenes (diferentes perfiles cognitivos) y entornos que fomenten múltiples formas de pensar y hacer las cosas.

Modularidad permite que los elementos individuales fallen sin colapsar todo el sistema, aunque renuncia a la eficiencia de un diseño organizacional estrechamente integrado. Debido a que una organización modular se puede dividir en fragmentos más pequeños con interfaces bien definidas, también es más comprensible y se puede volver a cablear más rápidamente durante una crisis.



Redundancia Modulari- Integra- Adaptabilidad dad ción Prudencia Diversidad

Adaptabilidad es la capacidad de evolucionar a través de prueba y error. Requiere un cierto nivel de varianza o diversidad, obtenido mediante experimentación natural o planificada, en combinación con un mecanismo de selección iterativo para ampliar las ideas que funcionan mejor.

Prudencia implica operar con el principio de precaución de que si algo puede suceder de manera plausible, eventualmente sucederá. Esto requiere el desarrollo de planes de contingencia y pruebas de estrés para riesgos plausibles con consecuencias significativas, que se pueden imaginar y preparar a través de la planificación de escenarios y otras técnicas.

Integración alineación de los objetivos y actividades de una empresa con los de sistemas más amplios. Es fundamental para el éxito a largo plazo porque las empresas están integradas en cadenas de suministro, ecosistemas empresariales, economías, sociedades y ecosistemas naturales.

Más allá de esto, una empresa puede implementar estrategias de migración, como cambiar su combinación de cartera de negocios a través de productos, canales, geografías o modelos de negocios para maximizar las oportunidades y minimizar las adversidades. La palanca principal para esto es la asignación de capital. La mayoría de las empresas tienden a distribuir los recursos de manera relativamente equitativa entre las diferentes empresas y unidades, pero las circunstancias extremas generalmente requieren una reasignación más decisiva, lo que requiere de inteligencia empresarial y de agilidad mental para ver nuevos riesgos y oportunidades antes de que sean evidentes para los competidores. Muchas compañías verán y probarán nuevos modelos en condiciones cambiantes, pero solo aquellas que asignen suficiente capital con suficiente velocidad lograrán cambiar el centro de gravedad de sus negocios.

Finalmente, las empresas pueden aumentar su resistencia a través de la colaboración con otros jugadores. Los ecosistemas empresariales, como las plataformas digitales, pueden aumentar su capacidad de recuperación colectiva a través del acceso a nuevas capacidades, a través de una mayor flexibilidad y al reducir el costo fijo de entrada a las empresas donde ahora se pueden compartir los activos. Las plataformas compartidas esencialmente crean un seguro "real" contra lo inesperado mediante la inversión en mecanismos compartidos de ejecución, adaptación e innovación.



Beneficios de la resiliencia en la empresa

01 Beneficio Anticipado

Reconocimiento más rápido de posibles amenazas.

03 Beneficio de Recuperación

Capacidad de recuperarse del choque más rápidamente al identificar los ajustes necesarios para volver al nivel operativo anterior e implementarlos de manera rápida y efectiva.

02 Beneficio de Impacto

Capacidad de resistir mejor el choque inicial en una crisis.

04 Beneficio de Resultados

Mayor aptitud para el nuevo entorno posterior a la crisis.



¿Cómo convertirse en una empresa resiliente?

LAS CRISIS SON OPORTUNIDADES PARA EL CAMBIO

Busca ventaja en la adversidad

No solo mitigar el riesgo, daños y restaurar lo que fue; más bien, crear ventaja en la adversidad ajustándose efectivamente a las nuevas realidades.

Esperar

A corto plazo, una crisis puede parecer táctica y operativa, pero en plazos más largos, las nuevas necesidades y la incapacidad de los competidores crean oportunidades. Las crisis también pueden ser el mejor pretexto para acelerar el cambio transformacional a largo plazo. Por lo tanto, uno de los roles clave para los líderes es cambiar los horizontes de tiempo de una organización hacia afuera.

Tomar una vista colaborativa de sistemas

En tiempos estables, el negocio puede considerarse como la maximización del rendimiento con un modelo de negocio dado en un contexto específico. La resiliencia, por el contrario, se refiere a cómo las relaciones entre los componentes de una empresa o entre una empresa y su contexto cambian bajo estrés. Requiere sistemas de pensamiento y soluciones sistémicas, que a su vez dependen de la colaboración entre empleados, clientes y otras partes interesadas.

Premiar la diversidad

La capacidad de recuperación depende de poder generar formas alternativas de reaccionar ante situaciones, lo que a su vez depende de la capacidad de ver las cosas con ojos nuevos. Las empresas resilientes valoran la diversidad cognitiva y aprecian el valor de la variación y la divergencia.

Medir más allá del rendimiento

Medir la flexibilidad, la adaptación y otros componentes de la resiliencia es fundamental para construir un negocio sostenible. Esto se puede hacer simplemente observando los beneficios o las capacidades.

Cambios constantes

El fundador de Alibaba, Jack Ma, ve el cambio, no la estabilidad, como el valor predeterminado. La resiliencia tiene menos que ver con ajustes ocasionales en circunstancias extremas y más con la creación de organizaciones y sistemas de apoyo basados en cambios constantes y experimentación. Esto es en parte para evitar la rigidez y en parte porque el ajuste incremental iterativo es mucho menos arriesgado que un ajuste masivo de una sola vez.

Traducido y adaptado de: Reeves, M., Whitaker, K. (2020), A Guide to Building a More Resilient Business. julio 2020, de Harvard Business Review Home. <https://hbr.org/2020/07/a-guide-to-building-a-more-resilient-business>. Adaptado por Andrea Cuevas



ESQUEMA **IFEM** PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS DE LA **FAMILIA EMPRESARIA**

METODOLOGÍAS



**EMPRESA
FAMILIAR
COMPETENTE**

INDIVIDUOS
Miembros familiares
desarrollan el *saber*

**FAM
EMPRE**
Equipo de
el *saber*

FLORECIMIENTO DE LA



CONOCIMIENTO

FAMILIA EMPRESARIA
desarrolla
r hacer

PARADIGMAS



CONCIENCIA



FAMILIA EMPRESARIA

ORGANIZACIÓN

Familia Empresaria como un sistema desarrolla el *saber ser*

SOCIAL

Familia Empresaria *responsable*



DECÁLOGO PARA LA REFUNDACIÓN ECONÓMICA-EMPRESARIAL DE MÉXICO

1

Desarrollar un modelo más consciente de hacer empresa.

6

Abrazar la transformación digital y la 4ª Revolución Industrial

2

Construir sociedades y organizaciones resilientes.

7

Apalancar la recuperación económica en la sostenibilidad y la innovación.

3

Situar al ecosistema emprendedor como eje de la recuperación.

8

Impulsar el talento a través de un sistema educativo conectado

4

No dejar a nadie atrás: invertir en desarrollo, educación y generación de oportunidades.

9

Potenciar la gobernanza global y el multilateralismo.

5

Profundizar en las oportunidades de un nuevo esquema de globalización y regionalización del comercio.

10

Forjar un liderazgo colaborativo y transparente.