

Presentación

Lorenzo Fernández Alonso

Hace veinte años el IPADE Business School creó el Centro de Investigación para Familias de Empresarios (CIFEM) con el objetivo de ayudar a estas familias a trascender generaciones y favorecer la continuidad de sus negocios.

Fue en 1988, al iniciar mi participación en el IPADE como colaborador científico, cuando me adentré a la realidad de las familias empresarias de México, conociendo en primera persona muchas de las complejas y desafiantes situaciones que se narran en los capítulos de este libro. Pero con el tiempo he visto otra realidad: muchos empresarios saben cómo ayudar a colegas en sus empresas familiares, pero al momento de resolver situaciones propias, no saben cómo lograrlo. Estas páginas son para esas personas, porque invitan a una introspección honesta, a reflexionar para tomar acción, decidiendo con objetividad qué hacer estratégicamente y a quién acercarse para cubrir lo que esté haciendo falta en el proceso de institucionalizar la empresa y madurar como familia.

Con el propósito de acompañar estos procesos, este libro se suma a las iniciativas que el IPADE impulsa a través del CIFEM, tales como el «Coloquio para familias de empresarios», que se lleva a cabo desde el 2005. Además, el CIFEM actualmente ofrece los programas «Retos y dinámicas de la empresa familiar» y «Familia empresaria: Institucionalización, unidad y legado», así como otros programas que en el pasado se llevaron a cabo, como «Encuentros para familias de empresarios» y «¿Cómo lograr la continuidad de la empresa familiar?» logrando en todas estas iniciativas un impacto real en más de seis mil personas y sus familias, principalmente en México, pero también en el resto de América Latina.

Todo esto responde a una necesidad: con la pandemia desarrollamos «hábitos», y algunos llegaron para quedarse. Experimentamos un avance tecnológico exponencial en nuestra forma de comunicarnos y relacionarnos, pero también en la forma de vender y hacer negocios, lo cual ha

impulsado que los líderes empresariales den cabida a generaciones jóvenes que entiendan mejor estas formas de acercar un producto o servicio a esos «hábitos» de consumo actual. Por eso es importante que las empresas familiares tengan miembros y equipos con la capacidad de hablar distintos lenguajes para mantenerse vigentes y lograr su continuidad en esta época de cambio constante. Si la fundadora o el fundador nació en la era *offline*, es comprensible que se le escapen cosas, por lo que más que nunca vienen bien estos relevos y complementariedad generacional, especialmente cuando, por ejemplo, estamos viviendo una revolución con la inteligencia artificial y no sabemos todavía hasta dónde impactará en los distintos ámbitos de la vida.

Sin embargo, esta inteligencia artificial tiene en contraposición una habilidad que en el IPADE propiciamos: la inteligencia directiva. ¿En qué consiste esta habilidad tan humana y necesaria? Es la intuición empresarial que no es precisamente matemática ni numérica. Es la primitiva sagacidad presente en el ADN que, al combinarse con un carácter formal, sensible y objetivo, da como resultado un emprendedor con *feeling* capaz de encontrar negocio donde no necesariamente lo había. Esa intuición no programable es la inteligencia directiva que arrastra, empuja, motiva e impulsa a otros por su capacidad de inspirar.

Pongamos como ejemplo al fundador de una empresa que, consciente de que necesitaba de los demás para crecer, empezó a relacionarse con sus colaboradores de una manera distinta, haciéndoles *saber y sentir* lo realmente importantes que son para el negocio. Siendo este fundador un hombre rudo por su exigencia en resultados, tuvo la sensibilidad y voluntad para vincularse con las personas. Esa es una inteligencia insustituible y nada artificial puede proveer la perspicacia. Pero no solo eso. El fundador, al sumar a su hermano a las operaciones obtuvo ayuda para poner orden. Al paso de las décadas, le abrió la puerta a la siguiente generación y sumó a su hijo, un joven con estudios diversos y mucha estructura mental. Esta combinación familiar ha robustecido el éxito de la empresa por la mixtura de edades, habilidades, la intuición que mencionaba antes y, especialmente, ¡el buen humor! Qué importante es lo que hoy llamamos «habilidades blandas», porque son parte de la cultura que conforman los linajes y fortalecen el parentesco que se enriquece con el nacimiento de cada miembro, y que además de empoderar a la familia, afianza a la empresa. Por otra parte, qué valioso es que los negocios tengan diferentes facetas marcadas por lo que cada generación aporta: Una faceta de alto crecimiento y riesgo, otra faceta de protección y cuidado que cimienta la

organización, y otra faceta crucial para nuestro tiempo, la tecnológica. Es saludable y natural para un negocio esta evolución, la vuelve humana, pues así como la familia atraviesa sus propios ciclos, así también ocurre en la empresa.

Esto me recuerda a un hombre que nació en 1930 y que continúa activo en la industria cinematográfica desde distintos roles. Ese hombre es Clint Eastwood, a quien le preguntaron: «Oiga, ¿cómo hace usted para seguir en esto?», a lo que respondió: «Lo que hago es no dejar que entre el viejo». Pero... en el contexto de una empresa familiar, ¿qué significa «que no entre el viejo»? Los negocios que cumplen cien años saben transformarse, encontrar valor actualizado para ofrecer, porque una empresa que innova no envejece.

Sin embargo, la trampa en esta búsqueda de longevidad está en la misma familia. Es bien sabido que la necesidad de salir adelante es una parte fundamental del éxito de los fundadores... pero fácilmente puede perderse si se tiene abundancia en generaciones siguientes. De ahí la importancia de virtudes como la humildad y la prudencia. Una educación desde la conciencia de escasez puede generar mujeres y hombres de carácter recio, que no se doblen a la primera, comprendiendo el sacrificio que emprender conlleva.

En el 2027, el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa celebra sesenta años como escuela de negocios, un punto de encuentro y formación para que más mujeres y hombres propicien con sus habilidades directivas mejores oportunidades, aplicando en su quehacer empresarial una visión humana y ética, pero también esta conciencia al interior de sus familias.

Ese es nuestro propósito y este libro en sus manos lo refrenda. Queremos aportar la formación que les permita ser mejores para ayudar a otros desde sus organizaciones. Sí, hagan negocio, pero piensen en los demás. Su propósito con la responsabilidad social es que a sus colaboradores, sean familiares o no, les vaya cada vez mejor, que puedan crecer como personas y, con ellos, la sociedad.