

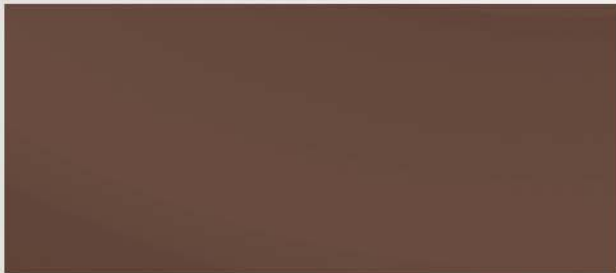
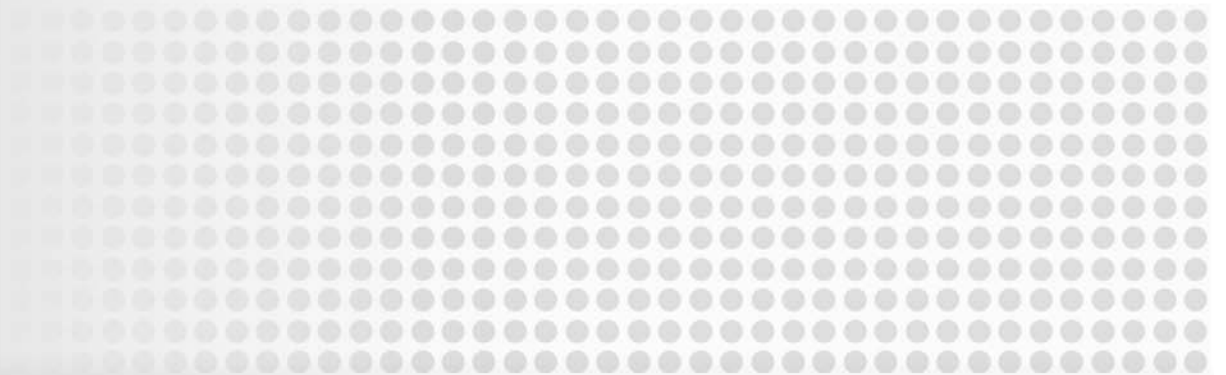
Seminario Latinoamericano de Formación Prospectiva


**Apreciación sobre el proceso de enseñanza y
aplicación del enfoque prospectivo
estratégico en la práctica empresarial**

***Dra. Ma. Mercedes Navarrete Jiménez
Facultad de Contaduría y Administración
Unidad de Posgrado -UNAM***

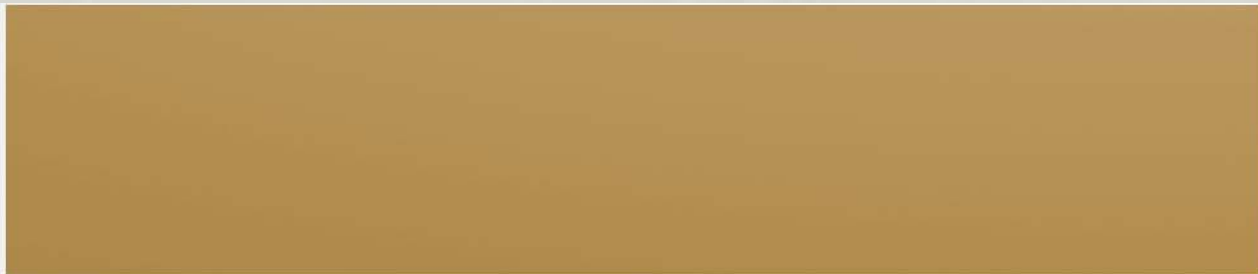
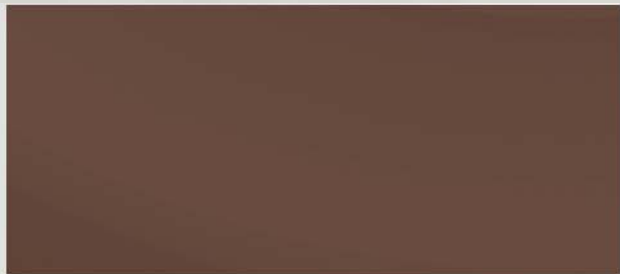
Contenido

1. El caminar por la prospectiva en la práctica docente. Apreciaciones y cuestionamiento.
2. Visión compartida de la familia empresaria. Aplicación del enfoque prospectivo estratégico a la empresa familiar.
3. Reflexión final



A photograph of a person walking on a sandy beach. The person is wearing a bright blue shirt and light-colored pants. They are walking from the right side of the frame towards the left. The sand is light-colored and shows several distinct footprints. In the background, there are dark, jagged rocks and the ocean waves. The text is overlaid on the right side of the image.

**Caminante, son tus huellas
el camino y nada más;
Caminante, no hay camino,
se hace camino al andar.
Al andar se hace el camino,
y al volver la vista atrás
se ve la senda que nunca
se ha de volver a pisar.
Caminante no hay camino
sino estelas en la mar.**



El caminar por la prospectiva en la práctica docente. Apreciaciones y cuestionamiento.

¿Cómo enseñar prospectiva?

- **Sensibilización sobre el estudio del futuro**
- **¿Nos preocupa o nos ocupa el futuro?**
- **¿Es factible conocerlo?**
- **¿Podemos hacer algo al respecto?**

Se requieren entonces:

Contribuir con la formación integral de los alumnos como seres activos y comprometidos en la *construcción del futuro*, con el *conocimiento y habilidad* para manejar y aplicar las herramientas propias de la prospectiva, de la creación de escenarios y de la *reflexión prospectiva* multidisciplinaria para la *toma de decisión e implementación*.

Enfoque Prospectivo Estratégico

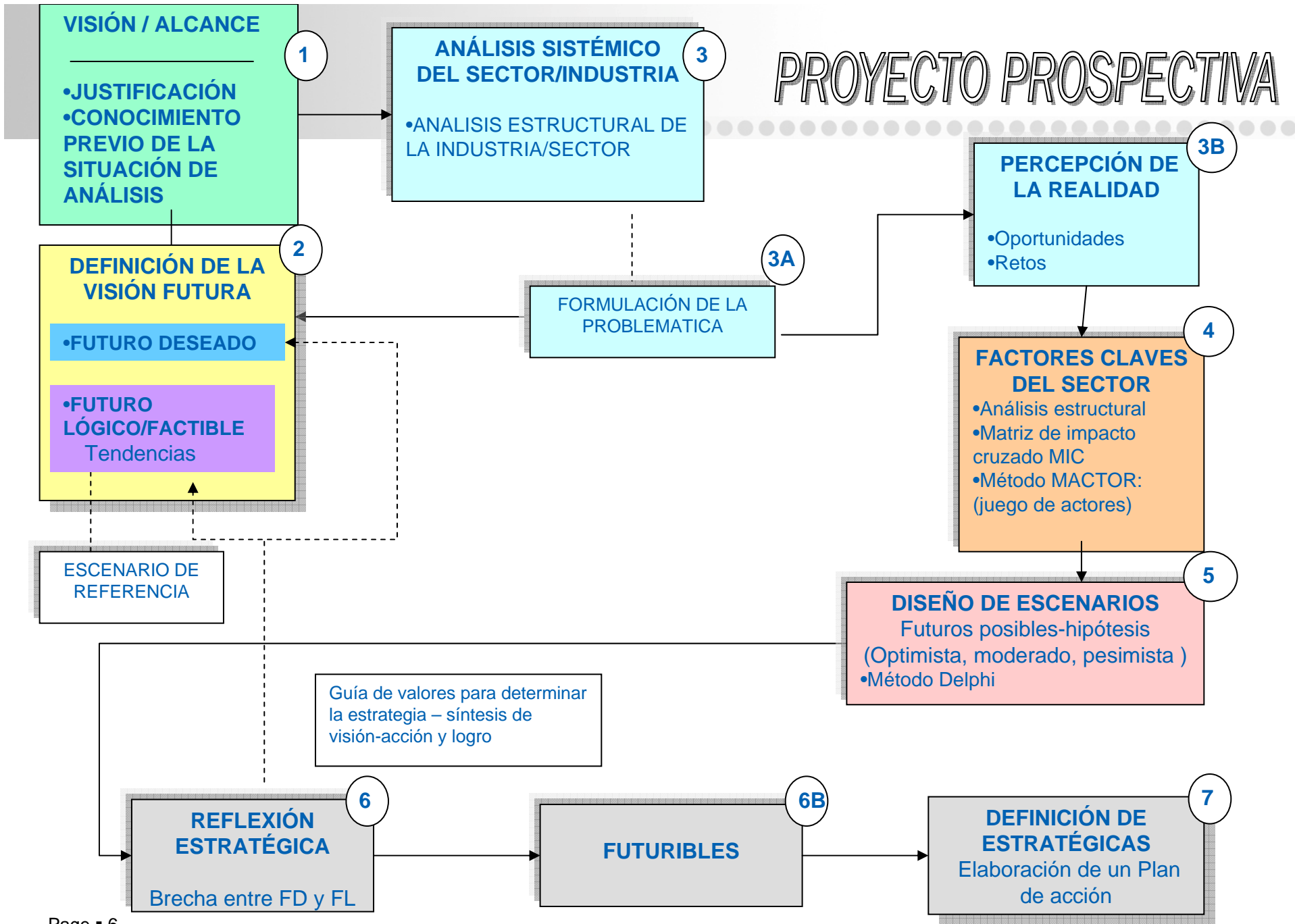
- ❖ ¿ DÓNDE ESTA USTED HOY ?
- ❖ ¿ HACIA DÓNDE SE DIRIGE ?
- ❖ ¿ CÓMO LLEGARÁ HASTA AHÍ ?

- *¿QUÉ ESTÁ PASANDO?*
- *¿QUÉ PODRÍA PASAR?*
- *¿QUÉ PODEMOS HACER SI PASA?*

Pensamiento

Page 5 *Prospectivo*

PROYECTO PROSPECTIVA



**El caminar por la prospectiva en la práctica docente.
Apreciaciones y cuestionamiento.**

**PROSPECTIVA ESTRATÉGICA DE
LA HORTICULTURA
ORNAMENTAL MEXICANA DE
EXPORTACIÓN (FLORICULTURA)
UNA OPORTUNIDAD PARA EL
CAMPO. (2009-1)**

**Baja California Sur
“Turismo Medico para
Pensionados”.
(2009-1)**

**“Alternativa de
comercialización para los
productos del campo” (2009-2)**

**El caminar por la prospectiva en la práctica docente.
Apreciaciones y cuestionamiento.**

Uso de la geomembrana de HDPE para evitar la contaminación del suelo y el agua en rellenos sanitarios (2010-1)

Aprovechamiento de los desechos en la ciudad de México (2009-2)

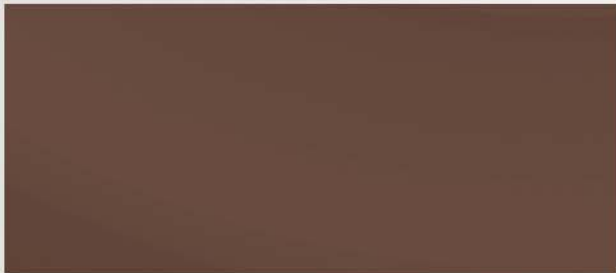
Una Visión Prospectiva:

La Industria Citrícola en Nuevo León (2008-1)

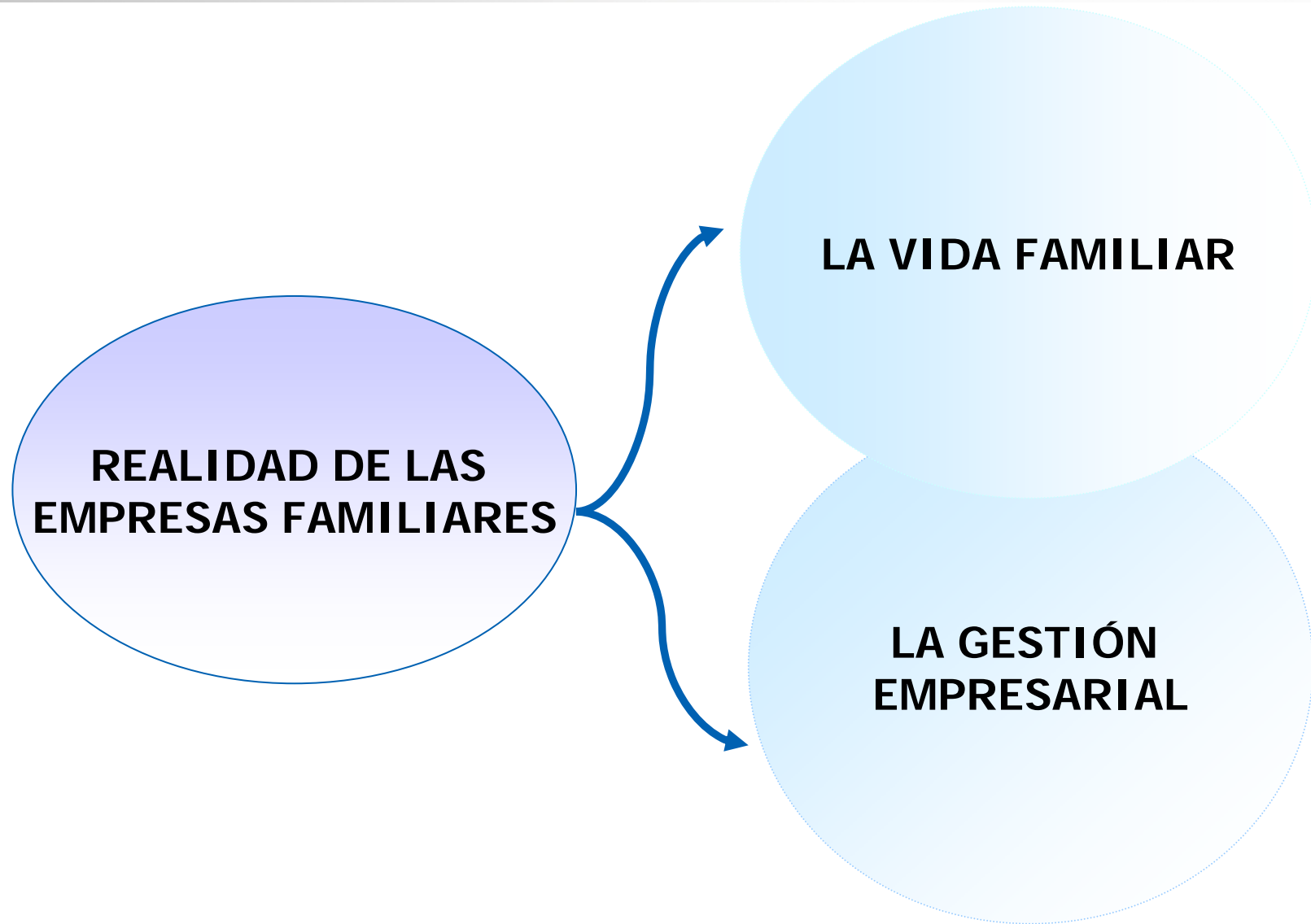
Si México no aplica estrategias de comercialización más eficientes se prevé que para el 2030 China ocupe el tercer lugar a nivel internacional como productor.

Visión compartida de la Familia Empresaria

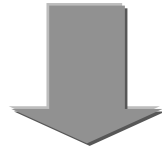
***Aplicación del enfoque prospectivo
estratégico a la empresa familiar***



Dinámica Empresa y Familia



“EMPRESA FAMILIAR”



Dimensión

- Propiedad y dirección
- Implicación familiar
- Transición generacional

Propiedad y Dirección

- Control accionario
- Valor relevante del patrimonio familiar
- Vinculación laboral – liderazgo familiar



Implicación familiar

- Sentido de pertenencia
- Relaciones de afecto
- Nexos familiares: valores y tradiciones reflejadas en la dinámica empresarial



Transición generacional

- Participación de varias generaciones de familia en la dinámica empresarial.
- Sucesión de la dirección y de la propiedad.

Motivos para perpetuar la Empresa Familiar

- Tradición familiar
- Preservar el bienestar familiar y la seguridad patrimonial a largo plazo
- Vínculo de unión familiar
- Importancia en la economía nacional

El futuro es una consecuencia de las decisiones y acciones tomadas en el presente.

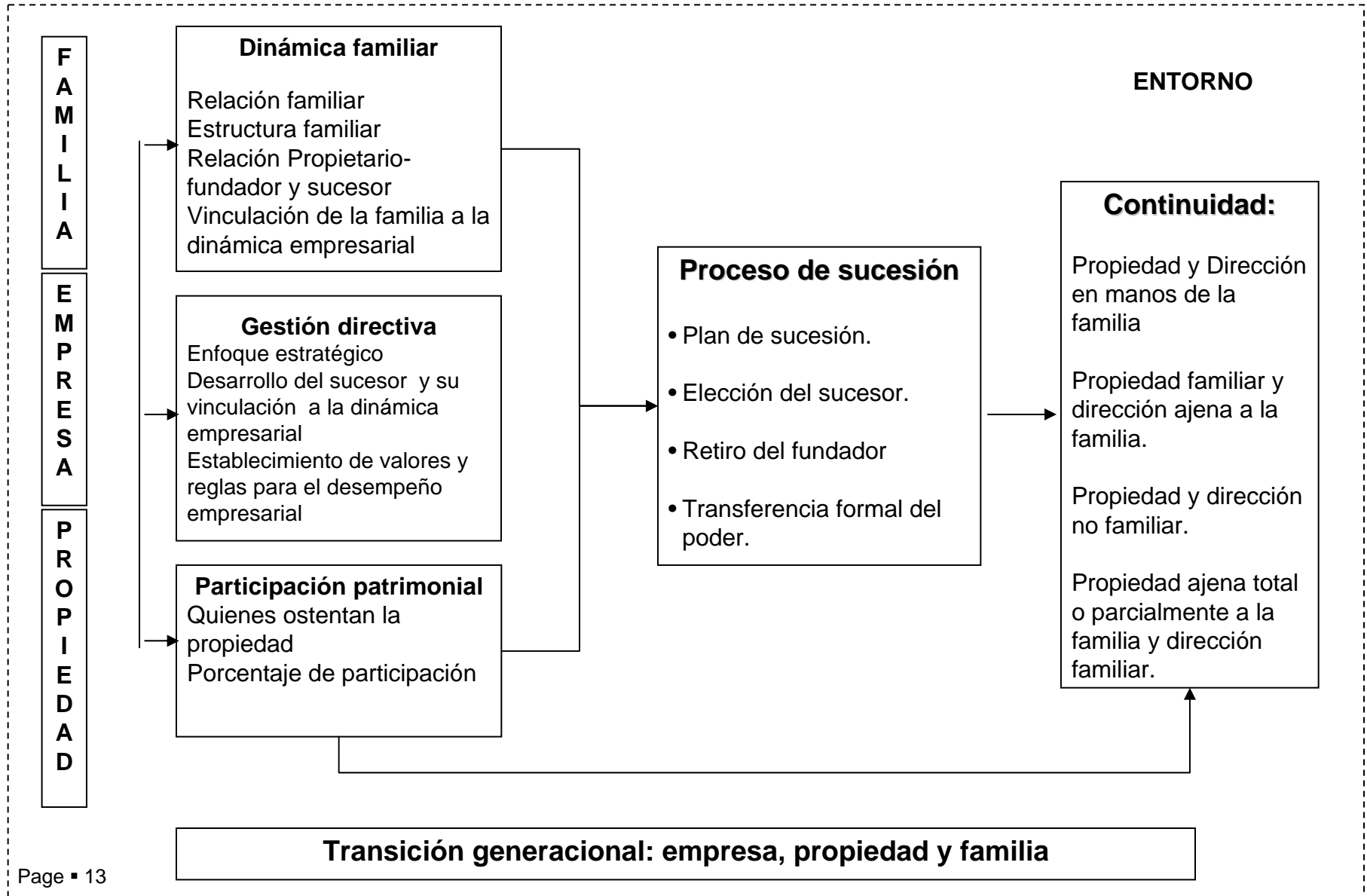


Continuidad de la Empresa Familiar

La problemática de una empresa la constituye el futuro que tendrá si continuara comportándose como hasta ahora.

(Ackoff)

Categoría de Análisis en la EF



La Continuidad de la EF

- En cada *generación de la familia*, haya uno o más líderes capaces de dar a la empresa y a la familia el *sentido de misión*, de alinear a todos miembros de la familia y no miembros de la familia, en la persecución del proyecto común.
- La *perpetuidad de la empresa* se apoyará en descendientes de la familia convencidos de formar parte de una familia con auténtica y duradera vocación empresarial.

Las empresas familiares centenarias han vivido durante toda su existencia los mismos cambios del entorno, que las empresas no familiares... han tenido que superar y aprovechar los retos y oportunidades de cada momento.

Gallo, 2006

La Continuidad de la EF

Aspectos claves	Se consigue a través de:
<p>Kay (1995) Disponer de las habilidades necesarias para responder a los desafíos del entorno; limitada dependencia de las personas importantes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de conocimiento compartido. • Implementación de rutinas organizativas • Saber que no hay personas imprescindibles
<p>Collins y Porras (1996) “En su historia también han existido periodos críticos, sin embargo el sacrificio y la perseverancia ha sido lo que les ha dado el éxito, mas que una idea genial o la buena suerte”.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Construcción lenta de un proyecto empresarial muy sólido y resistente que promueve entre sus integrantes la pasión y el compromiso por lo que se hacen. • Perseverancia y capacidad para abandonar, revisar o transformar las ideas y concepciones iniciales aunque manteniendo los valores básicos.
<p>Simon (1997) “líderes en la sombra” Existencia de un objetivo estratégico centrado en la supervivencia a largo plazo; combinación entre el sentido común y la audacia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Claridad de sus objetivos para todos los integrantes. • Habilidad para sacar ventaja de condiciones desfavorables. • Factores de éxito: liderazgo, profesionalidad de sus directivos, calificación del personal, flexibilidad de la organización.
<p>De Geus (1997) Dos tipos de empresa: a) orientadas al beneficio y b) orientadas a la supervivencia y la continuidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de adaptación
<p>Miguel Gallo (2006) “En cada generación siempre ha existido la presencia de un miembro muy capaz que ha sabido desarrollar sus habilidades gerenciales y <i>ha aceptado voluntariamente la responsabilidad de ser la “cabeza” de la organización</i>”.</p> <p>El “<i>sentido de continuidad</i>” lo define como el reconocimiento explícito de la “hipoteca social” que tiene cualquier tipo de patrimonio empresarial por la comprensión de que la empresa ha de “devolver” a la sociedad parte de lo conseguido, así como también de la “hipoteca familiar” que tiene la familia, en el sentido de su deber de ayudar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rasgos significativos del Proceso de Dirección Estratégica: adaptabilidad e innovación como características para sobrevivir- El esfuerzo, la dedicación y el trabajo constante frente a la adversidad. • Relaciones empresa-familia: el espíritu de familia uno de los cimientos de unidad que ha permitido perpetuar la empresa. • Creencias Comunes en la cultura de empresas familiares: “sentido de continuidad” y de compromiso hacia futuras generaciones. <p>[...] Para alcanzar la longevidad de la empresa hay que superar las adversidades, arriesgarse nuevamente, teniendo paciencia con unos dividendos que ya llegaran”.</p>

La Continuidad de la EF



Situaciones particulares que vive hoy en día una empresa familiar ...

- **Proceso de transición generacional.**
- **Retos particulares de su dinámica, familiar y empresarial.**
- **Situaciones críticas del entorno que se agudizan con los momentos de crisis.**

Se requieren entonces ...

De un análisis integral y sistémico que permita plantear escenarios posibles de futuro, para con ello definir líneas de acción estratégica a implementar.

La Continuidad de la EF



El desafío ...

- La respuesta al interrogante sobre *la solución a una gestión directiva empresarial consistente a una demanda futura.*
- El *asumir el proceso de transición generacional* , que será clave para la continuidad de la empresa en su carácter familiar.

Contempla:

- Definir una visión compartida de familia empresaria.
- Tomar decisiones sobre el manejo del patrimonio empresarial.
- Contar con un grupo directivo familiar que cuente con las habilidades inherentes al desarrollo de una gestión estratégica de dirección.

Tendencias Futuras de la Dinámica Familiar y Empresarial. Incidencia en la EF

Si bien existe una tendencia a conservar las tradiciones... *la familia* enfrenta hoy cambios significativos que se manifiestan en su estructura:

- Rompimientos y separaciones en la relación de pareja
- Extensión del ciclo de vida de los padres
- Menor dependencia de los hijos.
- Mayor preparación de la siguientes generaciones.
- Liderazgo de la mujer en el trabajo.
- Fuerte crisis de valores.
- Vulnerabilidad.

Tendencias Futuras de la Dinámica Familiar y Empresarial. Incidencia en la EF

Dinámica empresarial ...

- Incertidumbre y complejidad del entorno
- Internacionalización de las economías
- Cambios en los ciclos económicos
- Diversificación e internacionalización de las actividades
- Comportamiento del mercado
- Hábitos del consumidor
- Evoluciones tecnológicas y sociales
- Cambios sustanciales a nivel de la gestión directiva

Tendencias Futuras de la Dinámica Familiar y Empresarial. Incidencia en la EF

Protagonistas claves de la empresa familiar:

Sucedido,

- Hoy en día tiene un promedio de vida de 71 años
- “Tratará de sentirse útil por mucho más tiempo”
- ¿Retiro existo?

Sucesor,

- Posibilidades de formación y preparación son hoy en día más diversas.
- Desarrollo de habilidades y competencias gerenciales.
- Vocaciones diversas.
- Descontentos y vacíos al no poder desarrollar en plenitud sus habilidades.

La Continuidad de la EF



¿Es de nuestro interés conservar la empresa en su carácter familiar?

- *Visión compartida de la familia empresaria*
- **Sensibilización al futuro... sueños compartidos**
- **Asumir de manera consciente las situaciones inherentes al proceso de sucesión: dirección y manejo del patrimonio familiar**
- **Participación de la familia frente a las decisiones fundamentales que sustentan la continuidad.**
- **Cercanía entre los miembros de la familia**
- **Crear y conservar espacios de convivencia y esparcimiento familiar**

“Construir el futuro” implica dar un paso adelante respecto a la anticipación. Pues, además “de la voluntad de actuar, añade la necesidad de tomar conciencia y crear habilidades para definir y proyectar el futuro en la dirección de los objetivos deseados”.

E. Masini



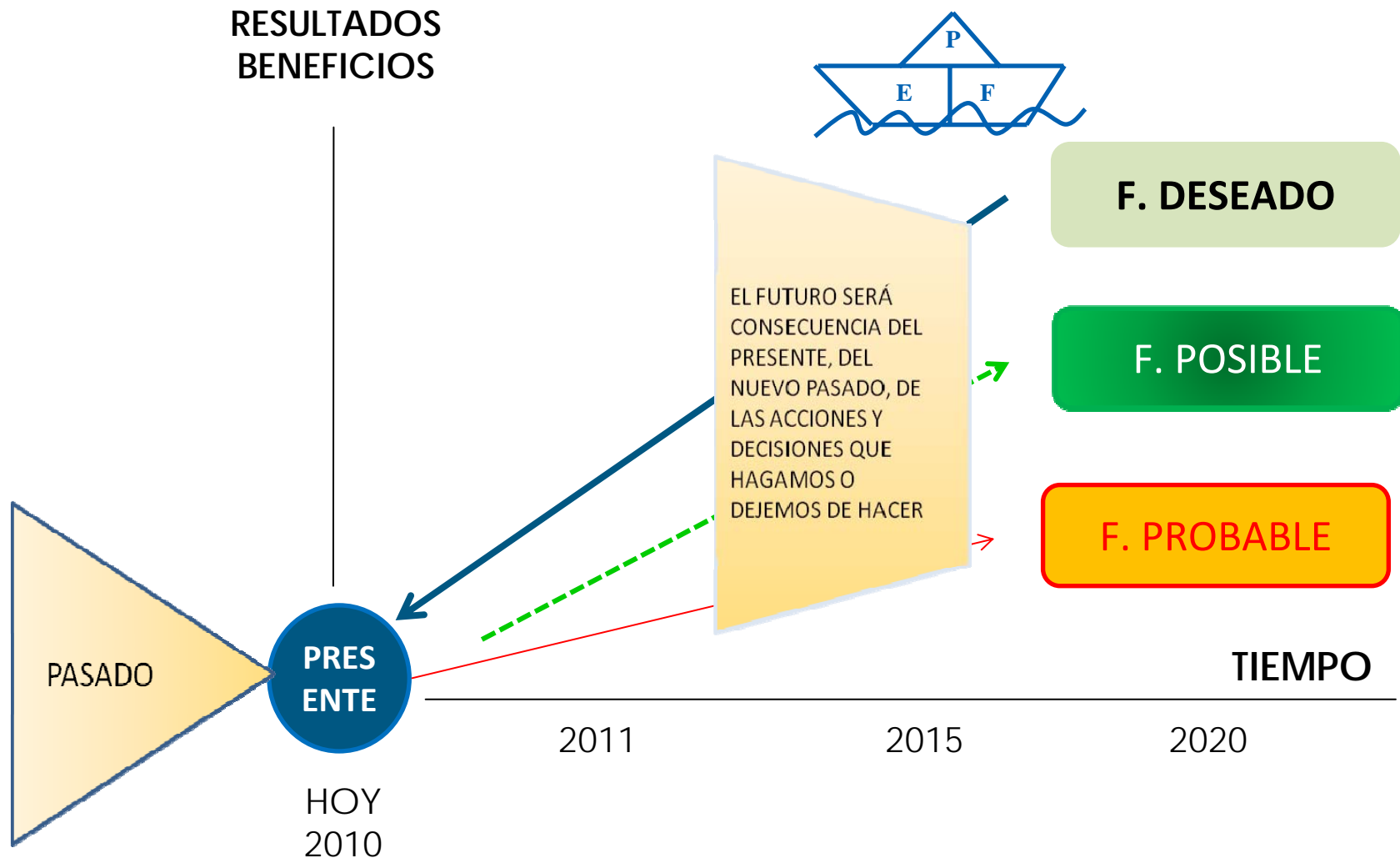
**Visión Futura de la Familia
Empresaria**

Visión Futura de la Familia Empresaria



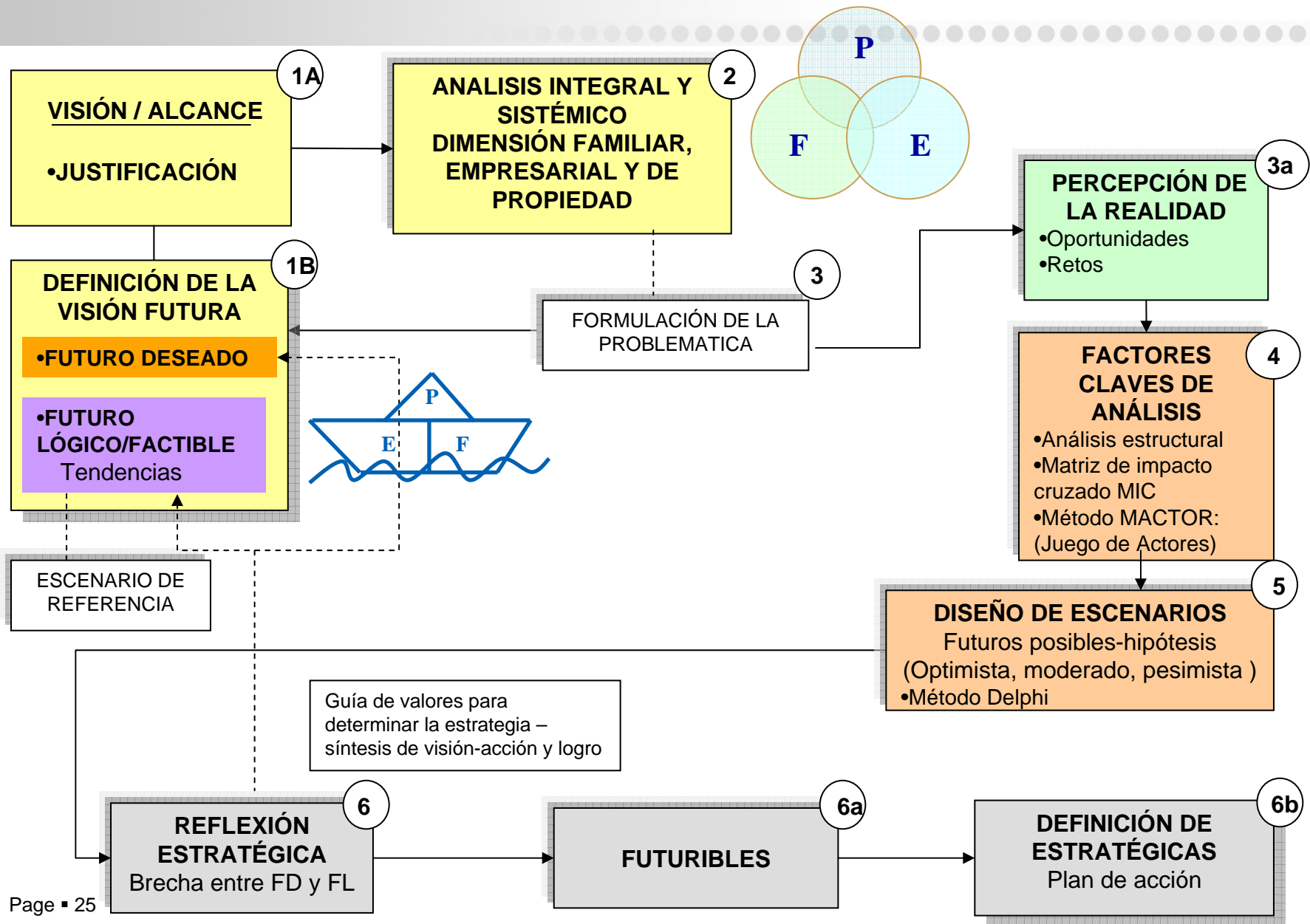
- La función creadora de las imágenes de futuro tiene que ver directamente con la *calidad de la relación de la familia empresaria*.
- Plantear una *visión estratégica-compartida* amplia las opciones de crecimiento y desarrollo, facilita la organización de los miembros de la familia, quienes de manera más clara podrán identificar los puntos de acuerdo y desacuerdo, y establecer agendas de compromiso respecto a un futuro muto de familia y de empresa.
- Definida la visión de futuro y los escenarios posibles se puede *identificar la brecha entre cada escenario*, así como la distancia entre el estado actual y el deseado.
- Un análisis y discusión profunda contribuye a *definir las líneas de acción estratégica a seguir*.

Visión Futura de la Familia Empresaria



La Prospectiva proporciona los elementos suficientes para diseñar y construir un mejor futuro, aporta un enfoque innovador, integral y efectivo para la Alta Dirección

Modelo de Análisis Estratégico Prospectivo en la EF



Reflexión Final



- *Empresa y familia* son dos organizaciones con características muy particulares, y lograr una adecuada interacción, es el reto de la familia empresaria.
- El fracaso de una empresa familiar tiene enormes consecuencias no sólo por parte de la familia empresaria, sino también para la sociedad en general.
- *La transición generacional* es un proceso con un alto grado de emotividad que involucra a diferentes personas e intereses durante un período prolongado de tiempo.
- Puede traducirse como un proceso de conflicto o de negociación y acuerdo.

**Si cambia el entorno, debe cambiar la estrategia
de la empresa;
Si cambia la estrategia, ha de cambiar la
estructura organizativa para poder cumplir con
dicha estrategia;
Si cambia la estructura de la organización, han de
cambiar los métodos de dirección” .**

Gómez Betancourt (2006)

Reflexión Final

“[...] a veces se decide con el corazón, otras con la razón”, y lograr permanecer en el tiempo tanto como familia y como empresa, es un arduo trabajo que requiere de habilidades para adoptar acciones con el fin de fomentar el crecimiento de la empresa, transferir el poder y el control de la misma, manteniendo y acrecentando la unidad familiar”.

Dra. Ma. Mercedes Navarrete Jiménez

FCA -UNAM

mnavarre@correo.fca.unam.mx

Cel. 55 15 10 34 36