

# CANACO SERVYTUR

CÓMO REDEFINIR UN PROPÓSITO Y  
CONSTRUIR PARA ALCANZARLO

## HISTORIA

Al replantearse su propósito, Canaco encontró una manera de reinventarse como Cámara, unir la sabiduría de los miembros que han visto su historia, y asumir un compromiso social como organismo.

<b>TIPO DE BUENA PRÁCTICA</b> Compromiso Social Liderazgo Humanista	<b>IDEAS CLAVE</b>
<b>TIEMPO DE LECTURA</b> 17 minutos	<b>01.</b> Al igual que las empresas, también las Cámaras pueden definir un propósito que guíe su acción más allá de la representación
	<b>02.</b> Las necesidades operativas se deben balancear con ejercicios de reflexión para asegurar que el rumbo de las Cámaras sea explícito
	<b>03.</b> Bajar la reflexión a la acción necesita de la sabiduría colectiva de miembros de todo tipo
	<b>04.</b> Un proceso ordenado y con metodología puede ayudar a saber a qué se están comprometiendo como institución
	<b>05.</b> La oferta de valor que ofrece una Cámara debe corresponder a las necesidades reales de su comunidad

Monterrey era irreconocible en 1883. En ese entonces, el ferrocarril se veía como el siguiente avance tecnológico que transformaría la ciudad por completo y el progreso económico implicaría potenciarlo para la empresa. Pero ante un gobierno que amenazaba con cobrarles una alta tasa de impuestos para mover su mercancía desde y hacia la ciudad, los comerciantes de la ciudad necesitaban unirse en representación.

Esos comerciantes fundaron Canaco, la Cámara más antigua de la ciudad, la segunda a nivel nacional. Y, así como esta Cámara cumplió un propósito para la coyuntura, se ha transformado a la par de los hechos legislativos de los últimos 140 años.

En 1936, todas las Cámaras del país se volvieron entidades con interés público y todos los empresarios debían ahora formar parte de una y pagar cuotas obligatoriamente. 60 años después, sin embargo, la Suprema Corte de Justicia de la Nación encontró a ese requisito inconstitucional y el legislativo publicó una nueva ley descartando la obligación.

El número de socios de todas las Cámaras disminuyó, y CANACO no fue la excepción. Ya no había una razón legal para formar parte de una Cámara, pero por años encontrar una razón atractiva para unirse por voluntad propia inquietó a sus dirigentes. Evidentemente las cosas no eran como antes, aunque la Cámara continuaba representando a los asociados que le vieron valor a quedarse.

Para sobrevivir, explica Sergio Anguiano, el Secretario de la Comisión Ejecutiva de Canaco y su director hasta abril del 2022, era fundamental tratar de atraer a las empresas competitivamente porque las cuotas de membresía no eran suficiente para asegurar la operación completa de la Cámara. Tendrían que asegurar una oferta atractiva de servicios basadas en redefinir la propuesta de valor de toda su actividad.

Al día de hoy, Canaco empieza la reflexión y la transformación más grande que ha hecho como institución desde que inició. No podría haber sucedido sin cuestionar su legado de operación y replantearse su propósito con participación de las varias generaciones que han visto su historia.

Hoy, después de un proceso inicial de reinención, Canaco tiene un propósito superior: impulsar el crecimiento de las empresas generando bienestar en la comunidad. Para hacerlo, buscan lograr una Cámara más fuerte captando más socios al generar nuevos servicios. Igual de importante: el lograr Un México Más Justo a través de acciones internas y externas.

## **LLEGAR A UN PROPOSITO SUPERIOR**

Javier Arteaga Gutiérrez, presidente de Canaco del 2021 al 2022, fue el promotor más importante al nivel directivo de la idea que la Cámara merecía la definición asertiva de un propósito. Ya había vivido experiencias importantes con los conceptos de capitalismo consciente y capitalismo social y, aunque estos no hablaran directamente de las Cámaras, sabía que el futuro de Canaco iba por esa línea.

En Canaco, el presidente preside una comisión ejecutiva y cuenta con 8 vicepresidencias de diversos asuntos que, en ocasiones, trabajan en conjunto con comisiones temáticas.

Para diseñar el propósito de la Cámara, Arteaga armó un equipo con Carlos Reyes, entonces vicepresidente de servicios a socios, Félix Villaseñor, entonces vicepresidente de relaciones con el sector privado, y José Luis Coindreau, entonces vicepresidente de turismo.

“Le reconozco a Javier [Arteaga] ser muy puntual, tan puntual que me sorprendió,” explicó Félix Villaseñor. “Me impresiona su

congruencia y consistencia asegurando que una vez que estableces tu propósito, también tu visión y tu actuación para dentro y para fuera deban estar alineadas,” dijo.

Arteaga encomendó a Carlos Reyes esbozar un propósito conciso. Él tenía muy claro que toda organización debía buscar una sociedad más justa, pero Reyes lo detuvo y le explicó que apelar a la justicia debía ser como máximo un apellido o complemento de la orientación empresarial de Canaco.

Además, Reyes sabía que no serviría de nada generar discusiones filosóficas o teóricas totalmente desconectadas de la sabiduría colectiva de quienes dirigen y quienes funcionan en la Cámara.

“En la efervescencia de las discusiones y las reflexiones, todo mundo contribuye pero no se llega a nada porque no nos ponemos de acuerdo, luego se invierte mucho tiempo pero el entusiasmo llega a decaer un poquito y al final se diluyen estas energías y no concluyen los procesos”, explicó Reyes.

Para Reyes fue esencial buscar literatura que le ayudara a armar un camino estructurado y encontró con el trabajo del autor Daniel Marcos sobre las estrategias de crecimiento exponencial y los propósitos transformadores masivos. Después de buscar y entrevistar a Marcos, invitó a una mezcla de personas a través de un chat de Whatsapp para armar una comisión de todas edades y giros a nivel directivo y continuar con una reflexión.

Vale la pena detenerse en este punto: Reyes se aseguró de incluir tanto a miembros conectados con la razón de ser histórica y la herencia de trabajo de Canaco y a miembros que traerían opiniones y una visión informada por su juventud y nuevos aires. En este sentido, procuró cuidar un punto de acuerdo entre generaciones para que el propósito que resultara tuviera fuerza.

El grupo que reunió ejercitó su ‘sabiduría colectiva’ al reflexionar sobre el mercado objetivo de Canaco, decidir un factor de crecimiento exponencial para la Cámara, y definir la promesa que ofrecería a socios.

Al reflexionar sobre el mercado objetivo y el valor de Canaco con preguntas de sondeo, Reyes encontró con el grupo que la mayoría de los asociados se unen a Canaco para hacer networking con otras empresas e intercambiar bienes o servicios. Canaco tiene la edad suficiente como institución para tener el contacto con expertos y especialistas en los temas prácticos que necesitan algunos empresarios, por ejemplo, exportaciones y apoyos fiscales.

Además, encontró que había un deseo de los asociados de dedicarle mayor tiempo a las actividades de estrategia más allá de la operación como tomar cursos sobre el crecimiento empresarial.

Después de mucha discusión, llegaron a un factor de crecimiento exponencial para Canaco: para que se potencie de la manera en la que quisieran, debiera conectar a empresas de todos los tamaños con representación, educación, y generación de comunidad con la digitalización como palanca de cambio.

La promesa hacia sus asociados: en CANACO, tu empresa crece.

Al mismo tiempo, había un fuerte deseo de Javier Arteaga de no quitar el dedo del pulso de sus obligaciones sociales y la búsqueda de la justicia. Entonces, conjuntaron estos hallazgos en un nombre con el apellido que mencionaba Reyes: impulsar el crecimiento de las empresas generando bienestar en la comunidad.

“No fue desde cero. Significó avanzar unos cuantos kilómetros en lo privado, como cinco kilómetros, y luego empezar a darle juego a la gente a partir de ideas muy concisas”, dijo Reyes.

Una vez concluido este ejercicio, y generado un hilo conductor entre la idea y la filosofía, ahora Canaco tendría el reto importante de encontrar cómo ejecutar las ideas que recolectó. Es decir, ahora debía empezar a hablar sobre actividades, planes y servicios específicos para aterrizar esta promesa.

## **LLEGAR A UNA CÁMARA MAS FUERTE**

Al momento Canaco ofrece una variedad de servicios más allá de la representación: aquellos para el capital humano, como la capacitación a través de cursos, apoyo a las áreas de recursos humanos para atracción de talento y vinculación para becas; servicios legales como la orientación, el acompañamiento, asesoría fiscal y apoyo para abrir, registrar negocios y gestar trámites; y opciones de promoción y publicidad en medios digitales y en eventos.

Como meta que deviene del propósito, el grupo decidió asegurar una Cámara más fuerte dándole a Canaco nuevos y mayores servicios que lo ayudaran a conseguir más socios. Para un nuevo socio, unirse a la Cámara le daría más tiempo para dedicarse a su negocio sin tener que gastar demasiada atención en temas de inspecciones, auditorías y demás.

El éxito del diseño de nuevos servicios se medirá en indicadores de nuevos afiliados y metas de captación. Sin embargo, todavía está en una fase incipiente y mucho del trabajo que deberá hacer Canaco en este tema está por venir.

## LLEGAR A UN MEXICO MAS JUSTO

Partiendo de un propósito superior que se definiera en consenso, Félix Villaseñor explica que había que establecer los qués y los cómo para comunicar las aspiraciones de impacto social de Canaco tanto al interior de las empresas miembros como al exterior de la Cámara.

La primera conclusión: había que definir hasta dónde llegaría “Por un México más Justo” y cómo se comunicaría en todos los frentes.

Para ello, los integrantes de la comisión temática, incluyendo al staff de la Cámara, trabajaron un manifiesto que fue valorándose y enriqueciéndose en varias etapas. Anexamos el texto en su totalidad:

En **Canaco Monterrey** estamos comprometidos a trabajar y colaborar para alcanzar un **México más Justo**, donde prevalezca **la Equidad, la Libertad y la Igualdad** de todas las personas.

Un **México más Justo** que garantice el Respeto a la **Dignidad** del Ser Humano, libre de **Desigualdad, Pobreza, Corrupción y Discriminación** por raza, género o clase social.

Un **México más Justo**, que privilegie y promueva las oportunidades, la libertad de emprender y el acceso e inclusión para todos en **Educación, Salud, Vivienda, Empleo y Salario Digno** dentro de un marco de **Paz, Seguridad y Legalidad**.

Ese es nuestro **compromiso personal y el de nuestras empresas** para compartir **beneficios** con la sociedad en la que vivimos.

Bajar este manifiesto a la realidad operativa de la Cámara significaría decidir acciones internas y externas para poder hacer los cambios necesarios dentro de la organización para afianzar este compromiso y en su entorno legislativo inmediato para posicionar estos temas con diferentes niveles de gobierno y el poder legislativo.

Internamente, Javier Arteaga explica que necesitaban “cambiar nuestra forma de administrar nuestras empresas y demostrarle a los socios que hay una mejor manera de hacerlo que puede generar mayores recursos y mejores beneficios para todos.” Para esto, buscan motivar a los consejeros y asesores para que se capaciten en temas de capitalismo social y capitalismo consciente.

Félix Villaseñor explica que buscaron inspirar, orientar y activar al Consejo de Canaco de arriba hacia abajo, y, una vez que obtuvieran la cohesión esperada, llevarían las acciones al resto de los socios y la comunidad: es decir, de adentro hacia afuera. El reto era analizar las diferentes iniciativas para evaluar si realmente generaban un cambio en la forma de hacer empresa.

Canaco entonces estableció un acuerdo con el Centro Eugenio Garza Sada y el Centro de Empresas Conscientes del Tec para difundir sus contenidos en eventos institucionales y asambleas de la Cámara, con resultados positivos.

Una vez que se obtuvo buena retroalimentación, se capacitó a todo el Consejo directivo en temas de capitalismo social y consciente. El 100% de las y los consejeros han cursado o están inscritas en futuras ediciones del curso Capitalismo Social Aplicado. Eventualmente esto devendrá en actividades para interactuar con la comunidad empresarial que discute este tema.

Para cuestiones externas, Coindreau y su equipo nombraron un enlace legislativo y seis representantes de comités temáticos

para proponer soluciones y hacer cabildeo: medio ambiente, anticorrupción, seguridad, salud, comercio informal y movilidad.

“Echar a andar estos comités no es fácil, en especial cuando tienes consejeros que trabajan [en otros temas]”, explicó Coindreau. Mencionó que aunque el tema político frecuentemente frena los avances de muchos de estos temas, buscan moldear soluciones que creen justas y utilizar la influencia de Canaco de manera propositiva.

## **LECCIONES PARA OTRAS CÁMARAS**

Así como Canaco pasó por este proceso de redefinición, los líderes que movieron el tema mencionan que hay puntos de aprendizaje para otras Cámaras que busquen encontrar un propósito más allá de la representación.

El presidente del consejo directivo de Canaco para el período 2023-2024, Fernando Canales Stelzer, reflexionó sobre la necesidad de recordar que tanto la economía como las empresas funcionan al servicio del ser humano. Sin embargo, también puntualizó que accionar los ideales necesita de consenso.

“Como representantes de los organismos intermedios, debemos tener al menos una visión concreta y lo más objetiva posible para no perdernos en lo complejo de los problemas ni tampoco caer en desunión entre nosotros,” explicó Canales.

“Lo que yo recomendaría es un trabajo de parte de los consejeros o vicepresidentes, independientemente de cómo esté estructurada al interior la Cámara, y que lleven un estudio metodológico, de preferencia con algún consultor del tema, para que todos estén conscientes de qué se está concluyendo y a

qué se están comprometiendo: no puede quedar simplemente en buenos deseos”, agregó.

Durante su transcurso en el puesto, ahora será el responsable de poner en marcha las acciones de estos compromisos. Cuando hay consenso, “el que sigue lo implementa, y el que le sigue del que sigue lo mejora,” agregó.

Estará por verse cómo se materializan los resultados de Canaco, pero el proceso de redefinición de propósito la ha llevado, así como en 1883, a afrontar los retos de la coyuntura y a incrementar su influencia ante la complejidad de los problemas públicos.

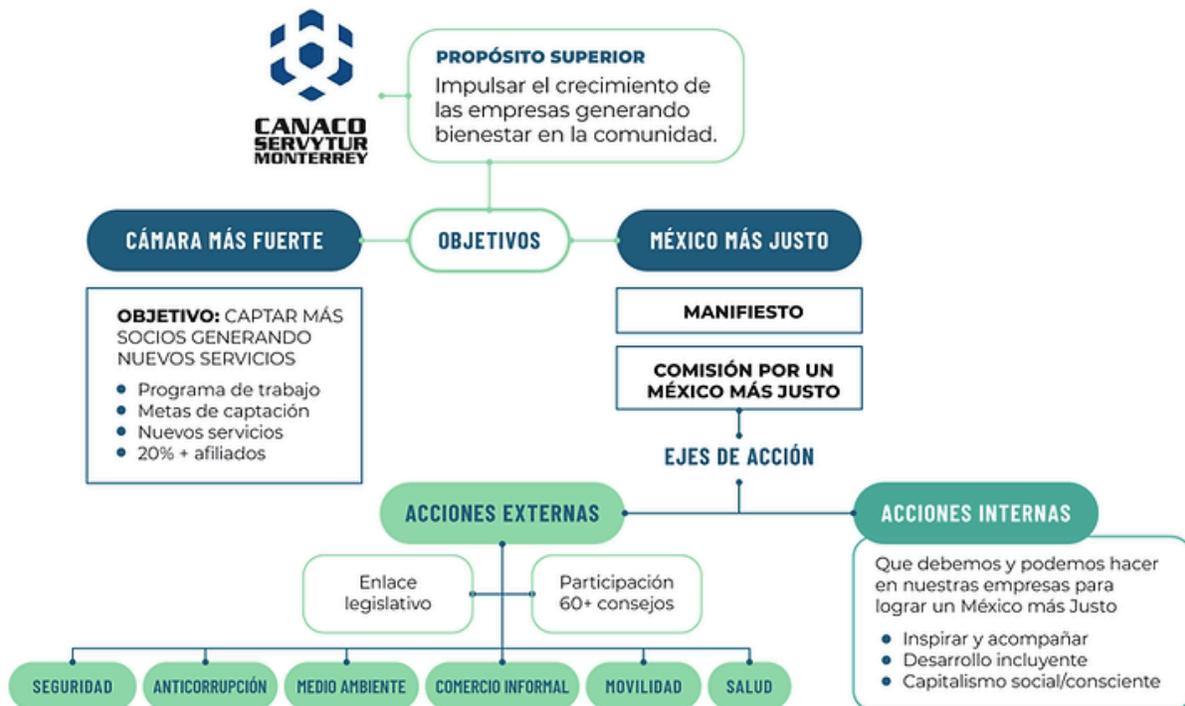


“ Como representantes de los organismos intermedios, debemos tener al menos una visión concreta y lo más objetiva posible para no perdernos en lo complejo de los problemas ni tampoco caer en desunión entre nosotros. ”

Fernando Canales Stelzer

Presidente del Consejo Directivo de CANACO SERVYTUR  
2023-2024

## ANEXO



**INICIATIVA  
CAPITALISMO  
SOCIAL**

La Iniciativa Capitalismo Social del Centro Eugenio Garza Sada se dedica a impulsar esta corriente de pensamiento para detonar reflexiones e inspirar compromisos hacia un modelo que contribuya al bien común y genere desarrollo económico. Se basa en el legado histórico de liderazgo humanista del empresariado regiomontano, expresado en los principios de Libre Emprendimiento, Dignidad Humana y Compromiso social.

La Iniciativa comprende cuatro ejes de trabajo: investigar buenas prácticas de impacto social desde la empresa y de la percepción social del sector privado; desarrollar contenidos de alto impacto sobre el capitalismo social; capacitar una nueva generación de empresarios sociales y divulgar a través de medios masivos, digitales y espacios de encuentro.