LAS EMPRESAS FAMILIARES MODERNAS

Textos prácticos para emprendedores

XXX Aniversario
del Verbo Emprender

Salo Grabinsky

Las empresas familiares modernas
Textos prácticos para emprendedores

XXX Aniversario
del Verbo Emprender

Salo Grabinsky

Dr. Enrique Luis Graue Wiechers
Rector
Dr. Leonardo Lomelí Vanegas
Secretario General

Dr. Juan Alberto Adam Siade
Director
Mtro. Tomás Humberto Rubio Pérez
Secretario General
Lic. Ma. del Carmen Márquez González
Secretaria de Divulgación y Fomento Editorial

Publicaciones Empresariales
UNAM
FCA Publishing

Las empresas familiares modernas. Textos prácticos para emprendedores
XXX Aniversario del Verbo Emprender

Primera edición: 2016
Fecha de la edición: 20 de marzo de 2016

D.R. © 2019 UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
Ciudad Universitaria, Delegación Coyoacán, C.P. 04510, México, Distrito Federal

Facultad de Contaduría y Administración
Publicaciones Empresariales unam. fca Publishing
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria
Delegación Coyoacán, C.P. 04510, México, Distrito Federal.

ISBN: 978-607-30-1122-8

“Prohibida la reproducción total o parcial por cualquier medio sin la autorización escrita del titular de los derechos patrimoniales”.

“Reservados todos los derechos bajo las normas internacionales. Al pagar por este libro, se le otorga el acceso no exclusivo y no transferible para leer el texto de esta edición electrónica en la pantalla o en caso de ser libro impreso su lectura en papel. No tiene permitido reproducir total o parcialmente por cualquier medio, transmitir, descargar, descompilar, aplicar ingeniería de regresión, ni almacenarse o introducirse en sistemas de almacenamiento y recuperación electrónicos o mecánicos existentes o que se inventen en el futuro sin la autorización escrita del autor, casa editorial y/o titular de los derechos patrimoniales.”

Hecho en México.

Índice

Presentación

Capítulo 1. La empresa familiar. Generalidades

1 Los creadores de valor en las empresas familiares

2 Empresas familiares centenarias

3 El miedo a planear y los negocios familiares

4 Los emprendedores y la creatividad

5 Consumo y almacenaje: Un problema mayor

6 Los inventarios

7 Empresas longevas en México

8 Los problemas de un mba

9 El ejecutivo comprador de empresas

10 Dos sectores con futuro

11 Dichos y dicharachos

Capítulo 2. Actitudes dentro de la empresa

1 Cuando hay que decir no

2 De familias a familias

3 Una venerable institución: Los abuelos

4 Los preceptos de un emprendedor

5 Motivar y capacitar

6 El enemigo número uno

7 Propiedad psicológica

8 Obsesivos, tercos, o tenaces

9 Ejecutivo contra patriarca

Capítulo 3. El poder y la autoridad

1 Los patriarcas

2 Los patriarcas y el retiro en la empresa familiar

3 La personalidad autoritaria

4 La evolución indispensable de las empresas

5 ¿Por qué tener reglas?

6 Reglas de gobernabilidad

7 Protocolos y reglas de gobierno

8 Gobierno corporativo

9 Estructuras de dirección y control

10 Las reglas incumplidas

11 La Fundación Kriptón

Capítulo 4. La empresa en evolución

1 La mujer empresaria

2 “Mujer que sabe Latín…”

3 La profesionalización de las empresas

4 Emprendedores y las crisis

5 ¿Por qué declinan las empresas?

6 El trabajo en un mundo globalizado

7 Retos para las empresas de familia

8 ¿Estamos globalizados, o no?

9 Continuidad y sustentabilidad

10 La evolución de los consejos de administración

Capítulo 5. Patrimonio

1 Patrimonio y acciones

2 Una cláusula polémica

3 Edad dorada

4 Más asuntos patrimoniales y de salud

5 El club del esperma con suerte

6 Vender el negocio familiar…, a sus herederos

7 ¿Es conveniente vender el negocio?

8 Un tema difícil: el dinero

9 Y “ora…, ¿qué hacemos?”

10 Manejo de dinero en las familias empresarias

11 La compensación en las empresas familiares

Capítulo 6. La sucesión

1 Los emprendedores maduros

2 Una decisión difícil

3 La edad avanzada en las empresas familiares

4 El fin del mundo

5 Un asunto de herencias

6 Retiro productivo con los hijos

7 Una sucesión planeada y otras, no

8 Familiares desheredados

9 Una polémica ley sobre testamentos

10 Consejos para padres políticos

11 Parejas co-emprendedoras en empresas

12 Los hijos de los emprendedores

13 Cambios en grupos familiares internacionales

Capítulo 7. El conflicto

1 Complots y confabulaciones

2 Hermanos en pugna

3 Conflictos de hermanos

4 Hermanos y sus conflictos

5 La separación entre hermanos-socios

6 Los hermanos incómodos

7 La transformación de los conflictos

8 Parejas en conflicto

9 Familias adoloridas

10 Hay de problemas a ¡¡¡Problemas!!!

11 Enfermedades y conflictos

12 Una lacra en las empresas familiares

Semblanza Salo Grabinsky Steider

Presentación

En la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México reconocemos a las instituciones y a los profesionales y académicos que han sobresalido dentro de su ámbito de conocimiento, por eso, nos complace presentar esta obra, una más en la vasta producción del experto en el tema de las empresas familiares, como lo es Salo Grabinsky Steider, quien para celebrar el XXX Aniversario de su columna "Del verbo Emprender" que se publica en el diario *Excélsior*, nos ofrece esta invaluable recopilación bajo el título de *Las empresas familiares modernas. Textos prácticos para emprendedores*, en donde nos comparte sus conocimientos y experiencias sobre los temas mencionados.

En esta obra, que se suma a los más de veinte libros que ha escrito, Salo Grabinsky relata historias, asesora y da consejos prácticos para quienes desean emprender un negocio, para quienes tienen años con alguno sin olvidar a las mujeres empresarias y sobre todo, para las empresas familiares, en las que cuenta con más de 30 años de experiencia y la mejor muestra de ello es esta obra.

Salo Grabinsky, además de consultor, escritor y periodista, es Ingeniero Químico egresado de la UNAM, cuenta con dos maestrías y fue catedrático en la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM. Imparte conferencias y seminarios en diversas universidades, empresas y organizaciones tanto del país como del extranjero. Asimismo, por su trayectoria profesional y académica, ha obtenido diversos premios.

Estoy seguro que este libro se convertirá en un éxito, porque como el propio Salo ha dicho: "como consultor, me gusta **prevenir** y no llegar únicamente cuando la familia ya tiene problemas financieros y el patrimonio se está acabando; me gusta proponer **reglas y estructuras** para que las empresas funcionen y permanezcan en el mercado".

Finalmente, y también como lo hemos dicho en la FCA-UNAM: "Honor a quien honor merece", por eso, además de agradecer a Salo Grabinsky el permitirnos editar su obra, la recomendamos ampliamente no sólo a

emprendedores, empresarios, profesores y alumnos, sino a toda persona interesada en fundar o mejorar una empresa familiar.

Dr. Juan Alberto Adam Siade
Director de la Facultad de Contaduría
y Administración de la UNAM

Capítulo 1
La empresa familiar. Generalidades

1
Los creadores de valor en las empresas familiares

En negocios de estructura familiar los fundadores y sus sucesores le dan un impulso al sueño del emprendedor y hacen que se vaya creando un patrimonio, tanto dentro como fuera de la empresa. Es interesante ver que una idea hecha realidad puede llegar a ser una importante fuente de empleo y riqueza, lo cual redunda en un beneficio a la comunidad.

Este esfuerzo de décadas buscando la continuidad y supervivencia de la empresa, a través de las generaciones, no está exento de contingencias y problemas, dada la relación de los diversos miembros de las familias que están involucrados en el negocio.

El crear riqueza y valor de un negocio se puede lograr dirigiéndolo de manera unipersonal, con un patriarca que es el que controla todo. Al retirarse o fallecer éste, la situación se complica y entran en juego otros miembros con diferentes intereses a los del fundador. Si se manejan planes y estructuras de dirección adecuadas se sigue aumentando el patrimonio. Idealmente, todos jalan parejo y la comunicación entre familiares es abierta y sana con un objetivo común.

Desgraciadamente, los sueños del emprendedor con respecto a su negocio y a mantener la unidad de sus familiares cuando él (ella) ya no estén para guiarlos se pueden frustrar por una variedad de factores. Veamos ciertos casos al respecto.

a) Varios hermanos heredaron un negocio, en el cual trabajan sólo uno o dos mientras que los demás son accionistas y dependen de los beneficios económicos que genera la empresa para vivir. Esta situación, bastante común, causa conflictos, ya que hay exigencias cada vez mayores para obtener dividendos y otras prestaciones forzando a la empresa a descapitalizarse. También hay un resentimiento por parte de los que trabajan en el negocio hacia los familiares que consideran

“parásitos” y que tienen que mantener. Si esta situación no se maneja adecuadamente puede haber un problema mayor.

b) Otra causa potencial de conflicto se puede dar entre los familiares que trabajan en el negocio y que tienen los mismos objetivos de acrecentar el valor del consorcio, pero que sus personalidades no son compatibles y chocan frecuentemente. Si a eso le aunamos la influencia de los familiares de cada miembro y la falta de contacto y convivencia entre ellos, puede haber división, desconfianza y un choque que afecte a la familia dueña y ponga en peligro el negocio.

c) Por poner un énfasis en la armonía familiar sobre la salud y crecimiento del negocio, el emprendedor (a) deja en su testamento sus bienes de manera igualitaria a sus hijos, aunque éstos no tengan interés en trabajar o no estén preparados para tomar la estafeta. Este fenómeno propicia que existan accionistas pasivos que buscan solamente satisfacer sus necesidades personales. Su falta de interés en el desarrollo del negocio puede causar su decadencia, fraudes o falta de control. Cuando la empresa falla, se dan disputas; la familia se divide, pero nadie trata de arreglar el problema sino, por el contrario, de rematar a la empresa y en otros casos la dejan morir.

Es vital que en el proceso de sucesión el fundador seleccione, entre los posibles candidatos, a aquellos que tengan la capacidad, interés y actitud adecuadas para hacer crecer su negocio, además de que exista un alto grado de compatibilidad de caracteres entre los miembros y que sigan un proyecto común. No se debe incluir a aquellos familiares sin interés ni conocimientos; sólo se les proveerá de bienes que no afecten a la empresa y que aseguren su futuro. Se trata de ser justo y crear un grupo empresarial en expansión, preservando la esencia de la familia fundadora.

2
Empresas familiares centenarias

Las empresas de familia son muy importantes en la comunidad en que viven. Un ejemplo: Nueva York, golpeada por terroristas y en renovación sigue siendo el centro del mundo. El 40 % de la población NO habla inglés y conviven grandes minorías étnicas y religiosas; existen cantidades brutales de corporaciones multinacionales, y es sede de las Naciones Unidas. Créanme, los adjetivos se quedan cortos. Es casi imposible localizar un taxista que hable inglés sin acento y que no maneje como loco. La ciudad nunca duerme; hay para todos los gustos y existen instituciones que se encargan de preservar su pasado. Una de ellas es la Sociedad Histórica de Nueva York, situada junto al Central Park que tiene documentada la tumultuosa historia de la gran urbe.

Manhattan fue colonizada por tribus indias, luego comprada por los holandeses y finalmente por los ingleses. Su enorme valor radica en que durante los siglos XIX y XX fue el puerto de entrada de decenas de millones de inmigrantes de todo el mundo a través de la isla de Ellis. Estos hombres y mujeres son la base del desarrollo de ese poderoso país y por su habilidad de absorber con éxito a los seres más distintos; a pesar del racismo y el capitalismo explotador de antaño es una virtud que no existe en otras partes del mundo.

Estuve en la New York Historical Society para ver la primera exhibición de que se tenga memoria sobre...empresas familiares centenarias. La exhibición se llamó “Asuntos Familiares” y nos relata como ejemplos a 11 negocios de estructura familiar, cuyo único lazo es que son de Nueva York y que tienen más de cien años de fundadas. Les ofrezco un vistazo:

Mager y Gougelman, fundada en 1851 es una fábrica de ¡ojos artificiales! Rosenwach puso un negocio de tinacos y tanques en 1866 y el negocio sigue vivo. Modell, fundada en 1899 vende artículos deportivos; DeWitt Stern es una agencia de seguros fundada el mismo año. ¿Quieren grabados finos? Desde 1890, Continental Engravers fundada por Jeffrey van Zands

da ese servicio. La familia Ferrara es experta en pastelería desde 1892. Un negocio que conozco llamado Artkraft Strauss, fundada en 1897, va en su cuarta generación con la familia Starr decorando con luces de neón la ciudad, especialmente las marquesinas de teatros y anuncios ni más ni menos como el famoso Times Square.

Ninguno de estos negocios de familia centenarios es un gran conglomerado con miles de millones de ventas y muchos empleados. Lo que SÍ muestran es que son ejemplo de trabajo, perseverancia y una parte importante del orgullo que tiene cualquier ciudad y que es presentado para análisis y estudio por parte de historiadores al público. Esta exhibición rebosa humanismo y un espíritu familiar con numerosas fotos de generaciones de parientes unidos por el cariño mutuo y a la empresa de todos. No me pude quedar a todas las conferencias y mesas redondas que giraron sobre esta muestra y que trataron de su crecimiento y problemas. Hablaron de la lealtad de los clientes a negocios con ese espíritu emprendedor de cómo incorporar a las nuevas generaciones y el tema de cómo motivar a ejecutivos no familiares a que los apoyen para seguir creciendo junto con los sucesores.

En México tenemos negocios centenarios y sería importante que se presentara una muestra de empresas familiares mexicanas con más de un siglo de vida. Yo conozco varias de más de 70 años, pero se requiere una institución de prestigio (Concanaco, Concamin, Coparmex, universidades) para hacer una exhibición digna y revalorar la gran influencia de estos negocios en la vida actual. ¿Quién se anima?

3
El miedo a planear y los negocios familiares

Uno de los conceptos básicos del siglo xx en los negocios fue y sigue siendo el de la planeación. Claro que esto viene después de miles de años de guerras donde los jefes de los ejércitos tenían que diseñar, previo al combate, una serie de tácticas y estrategias para ganar la batalla, lo cual equivale a planear.

En las muy privadas y casi cerradas empresas de estructura familiar el planear se ve, dependiendo quien lo analice, como un acto innecesario y hasta peligroso o bien una absoluta necesidad sin la cual no se puede ver claramente el rumbo de la empresa. Yo concuerdo totalmente con la segunda opción, pero no dejo de reconocer algunas de las razones que esgrimen los dueños de negocios familiares para obstaculizar su crecimiento.

En una investigación sobre negocios familiares en Estados Unidos se vio que el 70 % de los encuestados, dueños de estas empresas no tenían un plan establecido y que de los patriarcas-matriarcas mayores que planeaban retirarse en los siguientes diez años ¡DOS TERCERAS PARTES! no tenían claramente definido quién sería su sucesor(a). Esta estadística es simplemente alarmante y suicida para los empresarios, sus familias y la continuidad de sus negocios. Me temo que en México y América Latina el problema de falta de planes es mucho más agudo.

Las causas para no querer planear, según John Ward, consultor estadounidense, son variadas:

a) Muchos dueños ven que ese proceso significa una “camisa de fuerza” que limitará su capacidad instintiva para sobrevivir y por lo tanto su flexibilidad

b) Otros piensan que planear interfiere en lo que debiera ser un proceso

natural, ya que creen que la familia dueña simplemente va a seguir con los pasos del fundador

c) Una planeación formal les quita mucho tiempo

d) Hay demasiadas incógnitas y posiblemente exponga abiertamente una serie de conflictos al hablar de temas sensibles y semi-secretos

e) Para otros dueños planear significa perder su independencia para tomar (como siempre lo han hecho) decisiones y les coarta su poder y control sobre la empresa y su familia. Esto también implica tener que dar información financiera y patrimonial que guardaban celosamente porque representaba su poder. Éste es, por mucho, el principal obstáculo.

Puedo entender muchos de estos problemas de nuestros amigos dueños pero quisiera respetuosamente dejarles los siguientes pensamientos para ayudarlos a cambiar su actitud y empezar con razonamiento y sano juicio este proceso VITAL, que no sólo tiene que ver con la sucesión sino con la supervivencia del negocio y la familia a través de estrategias claras.

1. Hay un estudio de mi amigo y colega Frank Hoy que dice que ser emprendedor es un proceso muy excitante y gratificante, pero que hay un momento en que la toma de riesgos y el crecimiento acelerado previstos por los emprendedores para sus negocios pueden ser MUY peligrosos. Simplemente no se pueden dar el lujo de tomar ellos solos decisiones por instinto, sino que es mucho más conveniente que definan junto con su Consejo, asesores y familiares un Plan para llevar a cabo estas acciones. A veces ser emprendedor va en contra de la salud del negocio.
2. Las empresas familiares son entes independientes y es ilógico que la familia del dueño, por reacción normal, tome naturalmente la idea de seguir sus pasos en el negocio. Más bien es un proceso único en cada familia donde intervienen muchos factores y puede adquirir enorme complejidad. Por ejemplo, ¿ustedes creen que es lo mismo una planeación en un negocio de dos generaciones con un solo hijo(a) interesado en seguir los pasos del padre-madre, a una empresa de cuatro generaciones donde hay varias familiares y decenas de primos con diferentes objetivos? Eso es lo que hace la labor de consultor mucho más fascinante pero EN TODOS ESOS CASOS ES PRECISO

PLANEAR.

3. Si un emprendedor-dueño está tan ocupado que no tiene tiempo para planear su propio futuro y el de su familia, y el patrimonio de todos es que simplemente va a dejar el tiradero al fallecer (y muchos conflictos) en todos esos campos y su actitud es muy peligrosa para sus propios sueños y objetivos.

Los dueños y fundadores de estos negocios son hombres y mujeres exitosos que a base de tomar riesgos, con intuición e inteligencia casi siempre innatas y poca formación profesional han logrado destacar y hacer crecer negocios, a veces emporios gigantescos. Todos conocemos casos de éxito en nuestro país. Sin embargo, (siempre hay un pero) el nivel de los negocios y sobre todo el número de variables que inciden en éste, en su entorno familiar y en general todas las tendencias revolucionarias a que estamos expuestos diariamente hacen que una empresa DE CUALQUIER GIRO, TAMAÑO Y EN CUALQUIER LUGAR se tenga que preparar a corto y largo plazo, y este proceso es el de planeación. ¿Por qué se le tiene miedo a los ejecutivos y asesores que le indican al dueño(a) qué debe hacer una planeación efectiva? Seguimos:

d) “Hay demasiadas incógnitas y posiblemente exponga abiertamente una serie de conflictos al hablar de temas sensibles y semi-secretos”

No hay duda que cualquier familia tiene ciertos rasgos conflictivos. Aquella que me informa que siempre ha estado bien, con bastante comunicación, amor y ninguna duda o conflicto por más leve que éste fuese, o sea, al estilo Walt Disney, simplemente me pone doblemente preocupado, porque esto es utópico. Es mejor que en un ambiente de cariño, comunicación abierta y, si es necesario, con el apoyo de un facilitador imparcial se aireen estos conflictos potenciales. Además, en casos más complicados es mucho más sano detectarlos con tiempo y mandar a terapia profesional a aquellos(as) miembros que lo requieran. Lo que yo llamo “familias adoloridas” son situaciones que, si no se toman medidas, tarde o temprano explotarán lastimando a muchos inocentes y arruinando empresas y patrimonio.

Es muy conveniente empezar este proceso en un ambiente controlado, previniendo las posibles confrontaciones futuras y, sobre todo, preparándose con esquemas lógicos. No planear por no abrir la caja de

Pandora es una actitud egoísta y por fuerza explosiva. Mejor quítenles las mechas a la pólvora.

e) “Para otros dueños el planear significa perder su independencia para tomar (como siempre lo han hecho) decisiones y les coarta su poder y control sobre la empresa y su familia. Esto también implica tener que dar información financiera y patrimonial que guardaban celosamente porque representaba su poder”. ÉSTE ES, POR MUCHO, EL PRINCIPAL OBSTÁCULO QUE PONEN LOS DUEÑOS A LA PLANEACION.

El miedo de un fundador patriarca a soltar información que significa poder y el control absoluto de la operación a sus sucesores estaría justificado en casos de que estos últimos fueran unos irresponsables o poco capacitados, pero aun así, la pregunta que hago es ¿Cuándo se debe dar este paso? ¿A quién hay que habilitar para tomar decisiones cuando el fundador no pueda física o mentalmente darlas? Desgraciadamente la contestación es clara: con muchos (10-15 o más) años de anticipación al retiro o salida final del dueño de su empresa y a los sucesores que éste haya capacitado con el apoyo de un Consejo de Administración, asesores y con reglas claras. Si éstos no existiesen TAMBIÉN HAY QUE PLANEAR otras medidas (venta o cierre programado del negocio).

La experiencia de muchos años como asesor y amigo de cientos de empresas me da la autoridad para aconsejarles la necesidad imperiosa de poner en blanco y negro sus deseos, la visión que ustedes tienen de la empresa a largo plazo, así como sus deseos hacia la unidad familiar y preservación del patrimonio. Si esto se queda sólo en buenos deseos y sin una estructura les aseguro que habrá malos entendidos, distintas percepciones y un problema potencial de conflictos que, por experiencia, puedo asegurarles, augura que todo va por mal camino.

Planear es un acto que nos permite ponernos metas realistas, ver diferentes escenarios y, a largo plazo, estrategias claras para todo el sistema empresa-familia-patrimonio. ¡No tenga miedo en planear, amigo emprendedor! Le recomiendo lo haga ahora cuando aún hay tiempo.

4
Los emprendedores y la creatividad

En esta ocasión me referiré al tema de los emprendedores y su proceso creativo, voy a arriesgarme a ofrecer un teoría simple basada sobre todo en mis experiencias con cientos (tal vez miles) de estas personas a través de décadas de un trato profundo y directo.

Los emprendedores tienen muchas características afines a los seres creativos, tanto en las ciencias como en las humanidades. Son hombres y mujeres inconformes, tenaces y obsesionados con su proyecto y, por ende, muy trabajadores para lograr su objetivo. Sin embargo, ahí empiezan a haber divergencias notables, porque no son, por definición personas detallistas, que cuiden hasta los más mínimos aspectos y pasos en su negocio. Por el contrario, son gente que sabe lo que quiere lograr a grandes rasgos y busca todos los caminos para hacer nacer y crecer su empresa, sin fijarse en los detalles.

Los emprendedores son personas curiosas y observadoras y les apasiona experimentar, tomando riesgos a veces extremos, pero cuando lo logran a base de su tesón, el resultado es interesante, sobre todo su reacción al éxito.

Como sabemos, un porcentaje importante de los genios creativos tiene problemas y enfermedades mentales, algunos viven con depresión permanente e incluso adicciones y un número mayor a la población en general tiene miembros familiares con los mismos síntomas y hasta con casos de suicidios.

Los emprendedores innatos o por vocación, a diferencia de los que lo son por necesidad económica, son, a mi juicio, personas razonablemente inteligentes, astutas, ambiciosas y con una obsesión que puede llevarlos a extremos en su trato con los demás. Es más la transpiración que la intuición, ya que ellos trabajan y obligan, sobre todo al principio, a sus familiares y a quienes tienen el dudoso placer de ser sus empleados, a seguir su ejemplo

sin contradecirlos.

Un rasgo que no sé si se considerará un mal mental (yo creo que sí) es que muchos de mis amigos tienen un buen grado de arrogancia, de sentirse inmortales, con el grado de neurosis correspondiente. No aceptan de buen agrado los tratamientos con psicólogos, porque piensan que ellos (as) están bien y los demás están equivocados.

Esa arrogancia es, para mí, una de las mayores deficiencias de los emprendedores exitosos, ya que tarde o temprano se enfrentan a errores graves cometidos por ellos. Ser exitoso en los negocios debe ser motivo de orgullo y de que la gente admire su actuación y la creación de un patrimonio importante, pero también puede ser su peor enemigo. Ellos no pueden aceptar la pérdida de su poder y del control del negocio e incluso el rechazo a su autoridad por parte de sus familiares y del entorno social.

Hay emprendedores muy creativos, que idean productos o servicios únicos en el sector al que pertenecen, y triunfan por proveer algo diferente al montón. Otros están en ramas comerciales o industriales donde se requiere solamente trabajo intenso y no hay mucho más que hacer. Hay de todo en este mundo.

Es en el proceso de sucesión en donde más se perfila la personalidad del fundador (a) que, al ver llegar el final de su carrera lo rechaza, se vuelve más dictatorial y, al salir de su empresa-bebé sufre de angustia y depresión que son terribles. Yo creo firmemente que con un proyecto de vida, donde impere el sentido común y la creatividad en diversos campos, el emprendedor arrogante y todopoderoso puede vivir una espléndida época dorada y, al tener metas, su arrogancia y otras enfermedades tanto físicas como mentales disminuyen, para bien de ellos y de todos los demás.

5
Consumo y almacenaje: Un problema mayor

No estoy descubriendo el hilo negro, lo sé, pero cuando revisamos nuestros escritorios, los archivos y sobre todo los closets, bodegas y demás lugares de nuestras casas, oficinas o departamentos nos asombramos de la cantidad de objetos que acumulamos. No sólo es un problema de consumo excesivo, sino más bien de la tan cacareada sociedad postmoderna que adquiere por impulso o de manera obsesiva productos que, si nos va bien, serán utilizados por semanas y después descartados o, lo que es peor, sustituidos por nuevos "chunches" que van a llegar, más temprano que tarde al mismo lugar de almacenaje.

Además de que es un gasto muchas veces superfluo y que se va a replicar en nuestros familiares el hecho es que, la mayoría de las familias urbanas ya no caben en sus departamentos. Además, habemos muchos coleccionistas de recuerdos (el trenecito o las muñecas de la infancia, los vestidos de graduación y boda), o papeles y más objetos inservibles. Es tal el amontonamiento y desorden que tenemos que cuando se nos pierde algo, el tiempo para buscar en toda el área es causa de malos humores y úlceras. Si se les ha perdido un objeto pequeño (celular, llaves o tabletas) es por demás decirles el borlote que esto causa. ¡No quiero estar cerca de esta persona y oír sus gritos o quejas! Este efecto se maximiza por el consumismo desmedido. Pero no se preocupen, queridas víctimas, ya existen remedios:

Como ocurre en muchos casos, los iniciadores en el proceso de compras compulsivas ya se dieron cuenta de que, si no resuelven el asunto de falta de espacio tanto residencial como de oficinas y fábricas, deben de contar con varias ideas. Les presento además algunas sugerencias mías:

a) Aprenda a regalar o tirar de manera sistemática. Digamos cada trimestre saque sus cachivaches y escoja lo que se va a ir (la inmensa mayoría) al basurero y despréndase sin miramientos de estos objetos,

para dar cabida al siguiente “mugrero”.

b) En Estados Unidos los ingeniosos primos ya inventaron otro puesto que es el de consultor de closets y almacenamientos inútiles. Por una lana, van a tu casa a clasificar las cosas y sugerir a dónde llevarlas… o al camión de basura. No tiene corazón ni sentimientos, sino es un dictador(a) que te pone en orden, lo quieras o no.

c) Los famosos almacenes y bodegas que ya proliferan en el país son armas de muchos filos. Por un lado son bastante caros, además que uno se acostumbra a llenarlos y olvidarse de lo que contienen, hasta que ya no cabe ningún alfiler y entonces…, a sufrir o a rentar uno más grande: dinero perdido.

d) En cierta forma, la red, la nube y el SAT nos empiezan a ordenar y a fiscalizar mucho más. Ya estamos a punto de ser una sociedad sin papeles y todo se archiva en el éter cibernético. Eso sí, cuando vengan los de WikiLeaks o un hacker o te entre un virus ponte a temblar, pero ya no vas a necesitar muchos documentos. Por cierto, ¿lo sabrán ya los inspectores y auditores de las diferentes dependencias oficiales que suelen ir a “visitar” a los pobres contribuyentes? O mejor, si como estamos actualmente la economía informal o subterránea es la mayoritaria y esa nunca ha tenido papeles para declarar o pagar impuestos y multas, ahora va a poder evadir mejor, ¿o no?

Un último consejo (que yo mismo no sigo), trate de pasar de largo en la tienda o el Internet donde le ofrecen el nuevo dispositivo para cambiar el anterior (que tiene menos de un año y lo sigue pagando). ¡Aguántese como macho..., o hembra que para eso de gastar en lo superfluo el impulso es igual!

6
Los inventarios

En las empresas industriales, comercios y servicios, existe un elemento básico para operar correctamente como es el de los inventarios. Una fábrica que no tenga materia prima no puede producir y si no tiene artículos terminados en el almacén, pues simplemente cierra sus puertas. Ni qué decir de cualquier comercio donde falte mercancía. Las empresas de servicio como hoteles y restaurantes simplemente no tendrían qué ofrecer a los consumidores. En fin, es algo que, por lógica debe de estar muy claro en la mente de los dueños y ejecutivos.

Pues bien, los inventarios deben existir siempre, pero su manejo adecuado es un asunto crítico para la buena marcha comercial y financiera del negocio.

Como lo expliqué arriba, no tener suficientes stocks o no poder cumplir con los pedidos por tener inventarios desbalanceados o mal planeados es un grave problema, pero tener exceso de inventarios por errores en las compras o la falta de suficientes ventas puede causar un colapso financiero a veces irreversible.

¿Por qué viene al caso este tema?

Pues resulta que en una nota en el *New York Times*, que ha pasado casi desapercibida en México los autores nos hablan que las empresas chinas "la fábrica del mundo" y fuente de cientos de miles de productos, están SOBRE-INVENTARIADAS de artículos que consumimos en este país y en todo el orbe.

Las razones para este grave problema son las siguientes:

a) La disminución de la demanda de productos por la crisis económica en Estados Unidos y Europa

b) El mandato de las autoridades de mantener a cualquier costo el empleo en China, para reducir al máximo la inestabilidad política y el descontento en sus grandes ciudades

c) El programa masivo para ampliar el mercado interno, sobre todo en el área de construcción y la automotriz con millones de trabajadores empleados y millones de edificios y centros comerciales vacíos y sin perspectivas de ser ocupados, y agencias de coches saturadas de mercancía.

No se necesita mucha ciencia para ver el tamaño del problema, que se va a agudizar con almacenes atascados de mercancía de lento o nulo movimiento y que sigue entrando, pero sin compradores al volumen de años anteriores, con la consiguiente falta de liquidez para pagar a proveedores y la desesperación de muchos ejecutivos y dueños de negocios de todo tipo por vender a como dé lugar.

China también es un gran comprador de materia prima, petróleo, acero y otros productos y, si puede, va a bajar ese consumo afectando a empresas extranjeras en un círculo vicioso que puede redundar en una recesión o algo peor.

Los próximos meses veremos una intensificación de la comercialización de estos productos y existe el peligro de un “dumping” masivo, o sea que con el afán de vender y hacerse de más liquidez, pueden afectar a empresas productoras en el país. Es una llamada de atención para las autoridades, cámaras industriales y a las empresas afectadas, ya que la competencia sería desleal a precios ínfimos.

Por otro lado, aunque poco probable dado el régimen chino, se puede dar una reducción del crecimiento que incluya dejar de producir al nivel actual y dejar que los inventarios bajen de manera natural, en varios años, pero esto traería desempleo y problemas internos.

Finalmente, “A río revuelto…” muchos importadores están ante una oportunidad de negociar, con sus proveedores en ese país, cambios en sus precios, financiamiento y obtener ventajas, ya que, si no me equivoco, esto se volverá muy pronto un “mercado de compradores”.

¡Y luego no digan que no les avisé, amigos emprendedores!

7
Empresas longevas en México

Recibí un estudio muy interesante que publicaron mi amigo y colega Miguel Ramírez Barber en colaboración con BANAMEX, sobre las empresas longevas en México. Los grupos considerados tienen 50 años o más de haber sido creados. A mi entender, las turbulencias de los dos siglos desde que empezamos a ser independientes hasta la Segunda Guerra Mundial, con la guerra de Reforma, la Revolución y otras vicisitudes hasta que se consolidó el régimen federal y la democracia que vamos armando día a día costó trabajo cimentar estos negocios. Por cierto, hubo empresas familiares durante la Colonia, tanto mineras como fabricantes de bebidas alcohólicas, en especial nuestro tequila. Lo mismo sucedió en el siglo XIX con grandes tiendas de ciudadanos franceses y alemanes, además de ingleses y norteamericanos, algunas de las cuales aún perduran, pero el gran cambio se dio en la posguerra.

La muestra fue de 400 organizaciones de las cuales sólo quedaron 80 operando con el 71% de más de 50 años de establecidas. Provienen de todas partes y de las áreas industrial, comercial, agrícola y de servicios. El estudio busca comparar a estos grupos familiares que incorporan ya a la segunda, tercera y en ciertos casos cuarta generación con la subsecuente complejidad que eso implica, con negocios de menor edad, y, los resultados son interesantes.

A riesgo de simplificar hago un extracto de varios parámetros (la familia, finanzas, estructuras, patrimonio y sucesión, etc.) y su comparación entre negocios familiares “nuevos” (de menos de 50 años) y las de mayor edad es notorio que las nuevas todavía están ligadas al fundador y/o patriarca y la familia que tiene más injerencia en las operaciones y dirección de su negocio.

Como ejemplo, en las primeras, el 44% depende todavía del líder mientras que en las segundas sólo el 40% y va disminuyendo como entran nuevas generaciones a trabajar y ser propietarias. Las reglas por escrito

(entre ellas los protocolos o formación de consejos de familia) se dan en la tercera parte de las empresas de más de 50 años, mas por necesidad y presión por “poner las cosas en claro” de las otras generaciones, que por deseos del líder-patriarca. En las empresas más jóvenes sólo el 14% tienen estas reglas y eso es por la fuerte influencia del fundador(es) que no quiere perder el poder y control de las decisiones. Esa área es muy peligrosa si no se resuelve a tiempo.

Las empresas más jóvenes son muy cuidadosas en pedir recursos de terceras personas, vía prestamos (y yo añadiría, socios no familiares) por miedo a apalancarse demasiado y por el estricto control personal de los dueños. Creo lógico esto en negocios no profesionalizados, sin un sistema de información adecuado, que han sido víctimas de las crisis y las decisiones del emprendedor. Muchos negocios ya no están vivos por esto. Las empresas sobrevivientes, sobre todo de más de 75 años y con reglas y estructuras ya en operación están tomando más riesgos calculados para crecer y enfrentar la competencia.

Con respecto al proceso de sucesión se está generalizando éste en empresas longevas con un 78% de las de más edad, preparando y evaluando al sucesor potencial, mientras que en las más jóvenes sigue siendo una decisión unilateral del dueño-patriarca (y me temo sigue muy influenciada por la familia por razones subjetivas).

Este estudio demuestra que hay que profesionalizar a las empresas y grupos familiares con estructuras (Consejos de Administración, planes patrimoniales y políticas). El entorno actual no está nada fácil y el tiempo apremia.

8
Los problemas de un MBA

Antes que nada les explico lo que significa este vocablo. En inglés es la Maestría en Administración de Empresas, pero ya se utiliza globalmente como el MBA. Es una carrera que se generó en los años cincuenta en Estados Unidos cuando el boom de la posguerra obligó a muchas empresas a buscar ejecutivos capacitados en finanzas, mercadotecnia y administración para crecer y de paso evitar largos y costosos entrenamientos dentro de las compañías.

El auge vino después y en las décadas de los ochenta y noventa, dada la exclusividad de estos grados y la creciente demanda para obtener el ansiado título y su correspondiente alta compensación, cientos de miles de personas en ese país y luego alrededor del mundo tomaron el MBA. Para eso, múltiples universidades de toda clase y calidad empezaron a ofrecer programas en sus países, incluido el nuestro.

Quiero aclarar que yo obtuve el MBA en la década de los setenta en una prestigiada universidad en Nueva York (Columbia) y fue una muy buena experiencia, tanto académica como la vivencia de estar en Manhattan, la capital del mundo hasta la fecha.

Asimismo, en dos artículos, uno del Wall Street Journal y otro de un MBA norteamericano graduado en Wharton plantean lo que he observado en las últimas décadas, con cifras contundentes. En pocas palabras, obtener un MBA en este nuevo milenio ya no es la puerta para ser contratado, ni para obtener grandes salarios, prestaciones y puestos ejecutivos en empresas multinacionales.

Los hechos:

a) Las colegiaturas para un MBA en las escuelas “top” en el mundo industrializado se han duplicado y siguen creciendo por arriba de otras maestrías.

b) Las empresas que antes contrataban por decenas o cientos a graduados

del MBA, incluso con paquetes muy atractivos para entrar (premios, pagar las colegiaturas y otros incentivos) han sufrido las crisis desde el 2007 y por consiguiente han reducido sustancialmente las contrataciones y estímulos.

c) Han proliferado multitud de empresas educativas globales que ofrecen programas de MBA, algunas de dudosa calidad y alto precio relativo.

d) Hay muchos jóvenes deseosos de obtener el preciado título que se endeudan hasta la coronilla (o a sus familias) y el retorno de la inversión o el pago de dichos préstamos se dificulta y tarda años, si acaso.

En conclusión: Hay una saturación de personas con un MBA y no existen, a nivel corporativo y financiero suficientes puestos. Total: poca demanda, mucha oferta es igual a menores salarios y más dificultad para colocarse. Es un fenómeno notable en ciertas profesiones pero relativamente nuevo en los glamorosos MBA.

Dos puntos críticos para mí:

No se está capacitando a graduados con habilidades para emprender y se sigue planteando que estudiantes de MBA entren como ejecutivos en grandes compañías.

Por otro lado, muchas empresas están pidiendo a personal con experiencia de trabajo, en adición (o en vez) del MBA y eso reduce el sueldo de jóvenes recién graduados.

Como en todo, hay excepciones y siempre hay nichos y las escuelas top aún logran colocar a sus graduados, pero el retorno de la inversión académica es mucho más largo y las empresas son más cautelosas al contratar puesto que hay muchos candidatos para pocos puestos.

Le aconsejo amigo lector que si va a tomar este valioso MBA lo analice con los pies en la tierra y vea su costo-beneficio. Igual, al escoger (o ser aceptado), ver la calidad y prestigio de la universidad nacional o extranjera que se lo ofrece. No todas son iguales.

La crisis también llegó a éste ya no tan selecto grupo de graduados. Ejerza la cautela.

9
El ejecutivo comprador de empresas

¿Está usted aburrido de ser empleado? ¿Siente que, a pesar de ser un alto ejecutivo en la Cía. Transnacional de Papas Fritas S.A. de C.V., ya no hay mayores retos ni posibilidades de promoción, además de que ya está llegando a "la edad de oro"? (Es cuando todo brilla, pero si por casualidad tuviera que buscar otro empleo ya se pasó de edad y ellos buscan gente más joven). En fin, ¿está usted en crisis existencial de la segunda (o tercera) edad? Pues existen algunas alternativas viables para que pueda usted salir de ese callejón sin salida o jaula de oro, según lo quiera llamar.

No es fácil para un ejecutivo abrir de la nada un nuevo negocio. Simplemente ya no tiene las fuerzas ni el carácter necesarios para ese desafío, ahora está condicionado a ser el que manda y delega todo. Por otro lado, está acostumbrado a una situación bastante estructurada con una empresa un tanto burocrática, pero cuyas operaciones son previsibles. Es decir, no está adaptado a los cambios turbulentos que indefectiblemente se darán en una empresa pequeña de reciente creación.

Sin embargo tiene usted muchas dudas: ¿Qué pasa si simplemente lo corren o, peor aún, lo relegan a un rincón esperando a que se aburra? ¿Qué patrimonio le podrá heredar a los hijos (además de su educación que ya es bastante), si los puestos ejecutivos no son (o no deberían) ser, hereditarios? ¿Lo que ahorró a través de su carrera ejecutiva va a alcanzar para su vejez, sin sobresaltos?

Como ve no es nada fácil ser un humilde mortal. Las dudas, temores y terror lo asaltan a uno constantemente, sea uno el funcionario público o ejecutivo privado más encumbrados o un profesionista libre. Y, ¿habrá una solución que se aboque en forma integral a todos estos cuestionamientos? A mi juicio, sí, pero no es válida para todos los ejecutivos, sino para algunos cuantos que tengan aún deseos de ser independientes. Y esta solución es la

búsqueda y compra de empresas ya formadas y que, por múltiples razones, sirvan para lograr la ansiada independencia sin pasar por los engorrosos trámites de abrir un negocio.

Los requisitos para que este plan fructifique son:

- Una mentalidad emprendedora, dispuesta a tomar riesgos. Bastante difícil de lograr dada la actitud de no hacer olas imperante en muchos hombres de grandes empresas.
- Un patrimonio relativamente sólido, que pueda aguantar tanto una compra de empresas así como tener un fondo para vivir tranquilos por muchos años.
- Una situación familiar adecuada, con hijos(as) esposo(a) dispuestos y entusiasmados a auxiliar al emprendedor-comprador en el manejo y crecimiento del negocio.
- Todos los atributos de un emprendedor, especialmente la salud y la inconformidad acerca de lo que actualmente le sucede. No se vale resignarse, porque entonces no hay un aliciente para enfrentar los problemas de independizarse.

Todos estos puntos son básicos, aunque destaca la necesidad de tener un objetivo familiar bien claro, en donde los miembros de ese núcleo quieran (o no) entrar a ayudar. Su apoyo es básico y, en algunos casos, es factible comprar con poco dinero una empresa y hacerla crecer, sin sangrar el patrimonio.

Luego debe haber un Plan Familiar y una estrategia congruente. Como ejemplos, ¿se podrá pedir un retiro anticipado, mientras tenga fuerzas, y que le proporcione una pensión vitalicia adecuada al ejecutivo-funcionario, liberando su patrimonio personal para emprender aventuras? A veces el cónyuge puede seguir trabajando y cumpliendo las necesidades mientras se busca esa empresa. ¿Qué perfil de negocio estamos buscando, incluido tamaño, precio y giro y condiciones de compra?

Sólo le advierto algo muy importante: **no se admiten dudas**. El ejecutivo-comprador **debe** estar totalmente convencido de que va a dar el paso de salirse de su puesto, comprar un negocio y él(ella) y su familia van a manejarlo con muchos sacrificios y, ojalá después de un tiempo,

satisfacciones. Además, el tiempo apremia ya que usted no es un joven dinámico y lleno de fuerzas. Si lo va a hacer **tiene** que prepararse desde ahora, sino esa idea se va a quedar en buenas intenciones, de las que están tapizadas las paredes del infierno.

En los párrafos anteriores hemos visto que hay una multitud de personas que de exitosos ejecutivos o funcionarios se encuentran ante una alternativa crucial: o continúan en su carrera con pocas posibilidades de crecimiento y bastantes riesgos, o se echan el "clavado" de ser emprendedores. Pero, tomando en cuenta su experiencia, patrimonio y fuerzas, vale más la pena que busquen adquirir una empresa, ya operando, que entrar a abrir una nueva.

Supongamos que nuestro amigo(a) ya efectuó su junta familiar, logró un Plan y se puso a buscar el negocio adecuado a su perfil y capacidad económicas. El proceso de búsqueda, negociación y compra-venta es muy delicado. La ayuda de un intermediario aunque costosa (para el que vende, pero se lo incorporará al precio de venta, se los aseguro) puede servir para abrir más posibilidades.

Vamos a ver qué sucede cuando ya está en operación la empresa comprada por el ejecutivo-funcionario y su familia.

Entre los puntos que se debe tomar en cuenta están los siguientes:

- "Bajarse" los humos ejecutivos, adquirir algo de modestia y esperar enfrentarse personalmente a nuevos retos y problemas. Aunque ya esté estructurada la empresa adquirida, las decisiones y actos del nuevo dueño son más difíciles y no se **deben** delegar. Hay que empaparse en la empresa antes, durante y después de ser adquirida para que no lo engañen.
- Una adecuación inteligente de los sistemas administrativos y de todo tipo de la gran empresa a la nueva es sano, siempre y cuando no vaya aunada a todos los excesos (de información, gastos y sobre todo personas) que hay en muchos consorcios. Hay que saber cuáles son los controles clave y la organización necesaria para el tamaño. Trasplantar todo lo que se aprendió es inútil y peligroso.
- Deje de gastar e invertir como si aún fuera ejecutivo, usando el

dinero de los demás. Cualquier recurso que le introduzca a **su** negocio le cuesta a usted. Un problema muy común que veo en algunos asesorados míos que están en este tipo de situaciones es que quieren “sobre-invertir”, mantener su mismo *status* y que, tontamente, a mi juicio, se les vea hacia el exterior (con otros ejecutivos y amistades) como el exitoso empresario después de haber sido el brillante ejecutivo. Esa satisfacción es improductiva, irreal y toma tiempo. Mejor dedíquese a administrar sabiamente todo y sienta el reto y la satisfacción interna y familiar que está haciendo crecer algo **suyo**. Los candiles de la calle son, al principio de cualquier negocio, nefastos, porque dilapidan recursos, tiempo y dedicación.

- Prepárese mentalmente antes de empezar. Su vida rutinaria va a cambiar radicalmente y algunos no lo prevén. Además su familia, con la que **no ha trabajado** nunca, le puede dar sorpresas de todo tipo. Conozco un caso en donde la hija es **muy** emprendedora y el padre no sabe cómo pararla, amén de los hermanos(as) más pasivos o desinteresados en el negocio.
- Este paso de comprar un negocio debe ir muy relacionado con la situación testamentaria, patrimonial y accionaria del emprendedor y su cónyuge. Es preciso recalcar que hay riesgos importantes y que esa decisión para un ejecutivo de más de cuarenta años (muy viejo según algunas estúpidas reglas en las grandes empresas y el sector público) va a ser irreversible. Las probabilidades de que fracase y él(ella) vuelva a entrar a la vida ejecutiva son mínimas, así que planear en forma integral es vital. Aquí vale la pena la ayuda de asesores familiares, amigos, un notario y la experiencia de personas que **ya** hayan efectuado ese acto crucial.

En resumen, la vida para muchos ejecutivos y funcionarios empieza a los cuarenta, cincuenta o aun mucho después. No hay, teniendo claros los planes y el apoyo familiar, por qué abatirse o resignarse a una situación sin remedio. Si otros lo pudieron hacer, usted también lo debe intentar, pero en forma inteligente y productiva. ¡Mucha suerte!

10
Dos sectores con futuro

Hace falta estar de vacaciones o simplemente viajar a ciertas zonas del país o del extranjero, en especial a los Estados Unidos, para darse cuenta cómo ha cambiado el mercado y los hábitos de compra del consumidor de clase media e incluso alta, sin olvidar a gente modesta que ahorra por años para darse sus gustos viajando.

Por motivos tanto de trabajo como para pasar unas deseadas vacaciones familiares viajé a Florida donde tengo varios amigos asesorados de distintas nacionalidades. Estuve en tres diferentes lugares, Miami, Fort Lauderdale y, un poco forzado, en el ultra conocido emporio turístico y de entretenimiento que es Orlando, todos en el mencionado estado de Florida.

Para empezar, hay que entender que Florida, cedido o vendido hace casi dos siglos por los españoles a los estadounidenses era un lugar tropical, lleno de pantanos, alimañas y muy poco habitado, salvo por algunas tribus de indígenas que desafiaban esta jungla. Algunos emprendedores del norte de ese país como el señor Flagler vieron el futuro, metieron el ferrocarril y empezaron a desarrollarlo. Miami empezó este ciclo y las sucesivas migraciones, primero de norteamericanos y canadienses que huían del atroz frío invernal, luego los cubanos que salieron por la dictadura comunista de Castro y hasta la fecha, oleadas de haitianos, centro y sudamericanos así como europeos. De ser un lugar tranquilo para retirarse o pasar el invierno en hoteles de todo tipo Florida se ha vuelto muy atractivo.

En los años sesenta del siglo XX un genio visionario llamado Walt Disney compró a escondidas casi 11000 hectáreas de tierra y lagos en el centro del estado e hizo realidad su sueño de un mundo de fantasía: Disney World. Orlando se convirtió en tres décadas en un polo turístico para decenas de millones de niños y sus papás.

Desde Miami, si va uno por la playa, hacia el sur o norte de la costa Atlántica se encuentra con millares de hoteles, tiempos compartidos de todo tipo, desarrollos para personas mayores de 55 años y comunidades de

retirados, lo que cambió profundamente el esquema económico agrícola con cultivo de azúcar, cítricos y pesca, hacia los servicios.

Dos grandes industrias o sectores de un gran potencial están apenas perfilándose para las próximas décadas. Aunque no lo crean, al visitar Florida eso que se ve es sólo el principio de una tendencia mundial: entretenimiento masivo y el servicio integral a personas maduras.

Según estadísticas demográficas un segmento poderoso, económicamente hablando, es el de los hombres y mujeres de más de 55 años. La mayoría están en la plenitud de su vida, con muchas posibilidades de vivir 30 o más años con buena calidad en salud y finalmente, una generación que vivió el boom de la posguerra tiene inmenso poder económico y, claro está, también político. Su vida y planes de retiro no van a estar limitados a su pensión y su casa grande donde crecieron los hijos y salieron de ahí para no volver. Ellos buscan y exigen servicios, buenos sistemas de salud, deportes y una seguridad económica y física en un clima benévolo. Por eso Florida y otros estados del sur de Estados Unidos han crecido espectacularmente así como comunidades de retirados en México.

¿Se pueden imaginar lo que decenas de millones de estas personas estarán solicitando en los próximos 30 o más años, antes que la siguiente generación, menos numerosa, llegue a la madurez? Para los emprendedores de todo tipo hay cientos de opciones en hoteles, casas de retiro, alimentos nutricionales, deportes, arte, pasatiempos, salud, etc. Veo un gran futuro en este campo para países y zonas privilegiados en clima y gente buena como el nuestro.

Decir que el entretenimiento es un gran negocio es obvio. Basta ver las hordas de turistas, familias enteras, miles de carriolas... y sillas de ruedas y la cantidad de cosas que hacer que tienen ciudades como Orlando y Las Vegas, por dar dos ejemplos. En ninguno de estos dos polos turísticos vayan a buscar obras maestras en museos o conciertos clásicos (aunque hay hoteles-casinos en está última ciudad que tienen galerías con colecciones espectaculares). No, a Orlando o Las Vegas uno va a cansarse de caminar y de hacer colas de horas en los parques de diversiones, a mojarse o asarse con calores y humedad, a ver fuegos pirotécnicos, visitar a Shreck, Nemo y el famoso ratón Miguelito o a perder fortunas en ruleta o cientos de dólares en las maquinas tragamonedas de los casinos, pero también a maravillarse por el ingenio tecnológico, la aplicación de la más sofisticada

mercadotecnia y a inducir el consumo de todo tipo de productos innecesarios pero divertidos.

Todo Florida es un centro comercial y al visitarlo predomina el lenguaje español (¿por qué será?). Uno compra por impulso, luego sigue comprando y se endeuda por meses con algunas gangas y muchas otras tomaduras de pelo a precios inflados. A Disney World llegan más de 40 millones de turistas al año (contra 3 millones en Cancún, según tengo entendido).

El entretenimiento es una necesidad y no distingue razas, credos o clases sociales, desde hoteles de cinco estrellas y cruceros, hasta casas de hospedaje y ferias de pueblo, pero por la globalización comunicativa que es, sobre todo un invento estadounidense es muy difícil que haya un niño (o adulto) que no haya oído hablar sobre Orlando. Este sector también tiene gran futuro en nuestro país.

Ya cansado de hacer cola, un tanto gastado y sobre todo en la paz y tranquilidad de mi trabajo de apoyar a los emprendedores y los negocios familiares les recomiendo, amigos, vean estos dos mercados con mucha atención porque son el futuro y apenas empieza este fenómeno.

México no ha desarrollado ni una décima parte de su potencial como país foco de entretenimiento sano (incluso, pienso yo, con los casinos bien regulados) así como los servicios para los adultos mayores que tienen amplios recursos y tiempo para gozar la vida. ¿Qué esperan?

11
Dichos y dicharachos

Mis actividades profesionales y personales me ponen en contacto con todo tipo de personas, desde las más agradables y de buenos principios, aunque también con algunas que no lo sean tanto. En el primer grupo abunda gente de buen humor y "chispa" que me sorprende con refranes y sabiduría popular que trato de guardar para aplicarla cuando la ocasión se presenta, lo cual es muy frecuente.

Ustedes saben que los chistes, refranes y fábulas de una comunidad destilan sabiduría y cultura que sirven para definir la esencia de esa sociedad. En México estamos altamente bendecidos por el folclore, leyendas, albures y en general la picaresca de este pueblo que se ríe de sus problemas, que enfrenta a la muerte con altares, canciones y tradiciones y canta por igual a las mujeres, que en las borracheras tequileras y el cálido ambiente en vecindades urbanas, las burlas hacia caciques y líderes de toda clase. Hay ejemplos notables de cronistas, escritores y artistas como Chava Flores, Carlos Monsivais, "Palillo, Octavio Paz, Alfonso Reyes, José Guadalupe Posada, Armando Jiménez y tantos otros que siguen vigentes a la fecha.

De mi colección de dichos, poemas y refranes, y agradeciendo a los amigos que me nutren frecuentemente con nuevas gracejadas ahí les van algunas para pensar y alegrar sus fiestas decembrinas. Que se diviertan:

- "Si estás dando tu ofrenda ante el altar y te acuerdas que tu hermano tiene algo contra ti, deja tu obsequio al frente del altar. Primero ve y reconcíliate con tu hermano, luego regresa al altar y cumple con tu ofrenda (1)
- Soy la "asesora" de mi familia y en la empresa: Haces-ora esto, haces-ora lo otro"… (2)
- "Si el padre le da al hijo, el padre ríe y el hijo ríe… Si el hijo le da

al padre… ambos lloran” (3)

- “Viaja ahora en PRIMERA o... Lo hará TU NUERA “ (4)
- “El que te MANTIENE ... Te DETIENE ” (5)
- “Ayuda a tus familiares y aprende a no meterte en lo que SÍ te importa “ (6)
- “Quiéreme cuando menos lo merezca...porque es cuando más lo necesito “ (7)
- “Uno nunca es dueño de un Patek Philippe. Solamente lo cuida para heredarlo a la siguiente generación” (8)
- “Cuando pronuncio la palabra FUTURO, la primera sílaba pertenece ya al pasado
- Cuando pronuncio la palabra SILENCIO, lo destruyo
- Cuando pronuncio la palabra NADA, creo algo que no cabe en ninguna no-existencia” (9)

Hay infinidad de bellos pensamientos que deben ser coleccionados y utilizados de acuerdo a las circunstancias que se van presentando en nuestra existencia y actividades.

- Lo que nos enseñan estos proverbios y refranes es que la vida está llena de oportunidades y hay que gozarla al máximo, siendo productivo, soñador, prudente y creativo. Además que la familia es un bien muy valioso pero que, como una planta, hay que regarla lo suficiente, para no ahogarla, dejarla crecer y recibir agradecido sus frutos (hijos, nietos y la pareja que nos quiere y nos aguanta).

Aprender de las enseñanzas y principios de nuestros padres y abuelos y darles raíces… y alas a los hijos.

Referencias

1. Jesús… El sermón de la Montaña
2. Mary Pineda, gran amiga
3. Antiguo testamento. Eclesiastés
4. Honorio AbundIs, empresario

5. Manuel Díaz A. Notario
6. Ing. L. Leataud
7. Anahi Pinedo
8. Comercial de esta empresa familiar de relojes suiza
9. Wislawa Szymborska, Premio Nobel de Literatura

Y no olviden las enseñanzas de la cultura popular de nuestro gran país.

Capítulo 2
Actitudes dentro de la empresa

1
Cuando hay que decir no

Hace tiempo escribí un artículo en otro de mis libros, “Ideas para pequeñas empresas” que titulé “El rango de la decencia” en el cual sugería que en toda transacción comercial debe tratarse de llegar a un acuerdo justo en cuanto al precio del producto o servicio y otras condiciones de esa compraventa. Las partes deben, si actúan de buena fe, manejar rangos de precio aceptables, obtener un beneficio razonable pero atendiendo a las necesidades del otro. Por ejemplo, conozco personas que al regatear hasta el último centavo al precio de lo que desean comprar llegan a niveles inaceptables, casi insultantes. También le sucede a vendedores que quisieran “matar víbora en viernes” y cotizar ridículamente alto, a ver si pega su táctica.

En esos casos la posibilidad de que la transacción se lleve a cabo disminuye y, si se da, puede que sea la última vez que se realiza entre estas partes. Forzar el precio a niveles bajísimos hace que el proveedor surta algo de menor calidad o simplemente busque a otro comprador; si es excesivamente alto, hay un mal sabor de boca y la casi certeza que no volverá a adquirir nada de ese vendedor abusivo. Recapitulando, debe manejarse un rango de decencia en cuanto a precios en el cual ninguna de las partes se sienta molesta o engañada. Hay que saber decir que no en casos extremos y terminar la negociación, aunque duela.

Lo anterior viene al caso porque cuando en un mercado de compradores, éstos tienden, por lógica, a buscar gangas o forzarlas. Están en su derecho, pero si es una relación comercial repetitiva estos ciclos se pueden revertir y les puede tocar el fenómeno contrario. Escasez de un producto por lo que al vendedor le viene a la memoria el mal rato que tuvo que pasar porque su cliente lo orilló a salirse del rango de la decencia. Resultado: ese mal cliente quedará al final o simplemente puede decidir ya no venderle. La ética y sentido común deben campear en las transacciones comerciales de todo tipo.

En el campo de la asesoría a los negocios familiares es preciso también evaluar las probabilidades de éxito al apoyar a un grupo familiar a PREVENIR problemas por medio de reglas y estructuras flexibles. Hay que saber decir que no y declinar algún caso donde, ya sea porque la dinámica familiar es muy conflictiva con una familia a la que llamo “adolorida” o porque la situación del negocio es tan precaria que el siguiente paso sería declarar el concurso mercantil (o para decirlo en forma más sencilla, la quiebra). ¿De qué sirve entrar a una situación tan conflictiva y añeja entre los miembros de una familia si lo que campea es el resentimiento, la desconfianza e incluso el odio? La posibilidad de éxito en esos casos es muy remota ya que requieren más la ayuda de un terapeuta, psicólogo…, o un abogado. Si la empresa está quebrada los servicios necesarios son de otra índole para que el golpe sea aminorado y se salve al menos parte del patrimonio familiar. Un asesor de empresas familiar es, desgraciadamente, un gasto inútil.

A nadie le gusta dejar de hacer su trabajo y perder un proyecto que podría ser rentable, pero créanme que es mejor saber cuales son las limitaciones que uno tiene y no creerse el redentor que viene a salvar a la familia y el negocio. La honestidad es básica por mucho que duela y sea desagradable el confrontar a los clientes potenciales.

Esta etapa de transición que enfrentan millones de empresas familiares apenas empieza y es bastante turbulenta. Es muy grave el tomar a la ligera la disfuncionalidad de la familia dueña o el mal estado de la empresa con tal de obtener al cliente. Hay que saber decir que no, aunque duela.

2
De familias a familias

Aunque asesoro familias, debo aclarar que no soy psicólogo o terapeuta aunque la gente me achaque el título. Por el contrario, sugiero a muchos amigos asesorados que busquen ayuda emocional con gente preparada, incluyendo el apoyo espiritual. Pero lo que es un hecho es que esta revolución de cambios vertiginosos en el mundo ha creado un desajuste estructural en la institución familiar tradicional. En otro capítulo hablamos de la migración hacia las ciudades o a otros países, de la disminución del tamaño y redes de apoyo tradicionales en toda Latinoamérica y nuevas formas de manejar los lazos afectivos. Estamos en pleno proceso de cambio y nadie sabe predecir qué es lo que va a suceder en el futuro lo que hace del tema familiar, un reto fascinante con múltiples implicaciones.

Otro fenómeno importante es el resquebrajamiento del modelo patriarcal de siglos que supeditaba a todos los miembros de una familia a las órdenes del padre o abuelo, las cuales eran terminantes, sin derecho a réplica. Este modelo tenía variantes desde la dictadura absoluta hasta un patriarca (junto a la matriarca) benévolo y justo que aglutinaba a todos los miembros en una armonía aceptable para todos. Desgraciadamente, en este último caso, al fallecer los abuelos es difícil continuar con esa labor, pero el esfuerzo se debe hacer. Claro que un patriarca-déspota deja huellas y problemas a sus descendientes que también se pueden resolver con apoyo profesional.

La nueva red familiar es muy cambiante. Se ven en los mejores ejemplos a matrimonios que cuidan juntos a sus hijos, aportan por igual tiempo y recursos en dar a su núcleo el cariño y nivel de vida adecuados y planean para el futuro. La comunicación y un plan conjunto son vitales. Otras familias no logran ajustarse a la situación actual, quieren regresar a un pasado tanto económico como patriarcal que es inviable y eso causa enormes problemas. Un ejemplo que se vive actualmente en la frontera con Estados Unidos fue el de las jóvenes obreras en las maquiladoras, casi todas provenientes de un medio rural y con poca o nula educación de sus padres.

Al volverse autosuficientes con su trabajo y mantener el hogar, ya que el padre no se logra emplear, estas mujeres desafían las órdenes y reglas de éste ya que ellas son independientes. De paso, se resquebraja profundamente el núcleo tradicional.

En las familias empresarias también se ha dado ese fenómeno ya que los hijos y nietos(as) del patriarca no están, por un lado, dispuestos a sujetarse a la rígida disciplina y valores tradicionales y, con más educación y un mejor nivel de vida, buscan la independencia de muchas formas, tanto sanas como muy peligrosas (adicciones, buscar que los mantengan sin hacer el mínimo esfuerzo, “juniors” y rebelarse de manera destructiva a sus padres y abuelos).

Sin llegar a ser moralista ni tratar de predicar con mis valores y código de conducta a los demás, sí considero que existe el peligro al pasar de la rigidez de la familia patriarcal y autocrática a un relajamiento en cuanto a los preceptos y educación que mantienen a una familia unida. Me refiero al descuido en las relaciones de cariño y respeto, la falta de comunicación abierta y el mal manejo de conflictos que pueden dar al traste con todos, incluido el negocio familiar. La flexibilidad y adaptarse a los cambios son elementos válidos en esta época, pero no a costa de apatía, libertinaje y falta de un mínimo de reglas y valores absolutos para convivir y unirse como miembros del núcleo de seres queridos.

3
Una venerable institución: Los abuelos

Dejemos claro lo siguiente: “Si no existieran los abuelos habría que inventarlos”. En la inmensa mayoría de las familias esa gran institución de los abuelos es un motivo constante de amor, humor y grandes enseñanzas. Los abuelos están en el mundo con el único fin de echar a perder a los nietos. El trabajo de educarlos, regañarlos, mantenerlos y de vez en cuando castigarlos es función de los padres, ya que los abuelos ya cumplieron con su misión con sus hijos.

Hace años que he repetido el papel CLAVE que juegan los abuelos en el desarrollo y personalidad de sus nietos, así como en la continuidad de los negocios familiares (si son los fundadores). Se ha comprobado que los nietos heredan los genes y personalidad de los antepasados y dicen que eso va hasta ¡la séptima generación! Así que si ustedes tienen algún antepasado genio no les cause extrañeza que el nieto les salga un Einstein, aunque lo contrario también puede suceder (de un tatarabuelo medio bestia).

He visto casos en las empresas familiares donde la generación de hijos del dueño es aplastada por un padre muy exitoso, dictatorial y que más vale que la transición generacional se dé en forma muy conservadora, sin cambios radicales y esperar a que se recargue el pozo genético con la nueva generación que viene más fresca, capacitada y sobre todo sin los traumas que adquieren los hijos del Patriarca o Matriarca.

¿Cuál es la función de los abuelos? Además de pasar un tiempo precioso con sus nietos, darles ciertas gratificaciones, dulces, cine, regalos, viajes tratando de no echarlos demasiado a perder, ellos son la fuente de enseñanza de tres grandes campos:

a) *Espiritual*.- Las creencias religiosas, tradiciones, costumbres y en general el código de valores morales de la familia se van a ir traspasando y manteniendo firmes por los consejos y enseñanzas de los

abuelos(as). Los padres no tenemos muchas veces ni el tiempo ni la paciencia de inculcarles nuestros valores a los hijos, por lo que recurrir a los abuelos es un acto lógico.

b) *Tiempo*.- La institución de los abuelos es muy sabia. Pone en el mismo lugar a niños(as) que tienen tiempo para jugar, aprender y divertirse con los adultos mayores que también ya no están sujetos a las rutinas y exceso de trabajo y presiones que tenemos los padres. Claro está que esto no quiere decir que los abuelos dejen sus actividades normales y productivas por atender a nietos todo el tiempo, ni mucho menos que los padres nos desentendamos de pasar el máximo periodo posible con nuestros hijos, ya que somos (padre y madre), por mucho, la influencia principal, para bien o mal. Sólo que tener unos abuelos deseosos y dispuestos de gozar a los nietos dándoles su tiempo es un gran elemento para que convivan con nuestros hijos.

c) *Motivación*.- El fundador de una empresa familiar que desea la continuidad de ésta debe, por lógica, motivar a sus descendientes para que sigan su camino. ¡Qué mejor motivación y ejemplo que el abuelo llevando a sus nietos al negocio para enseñárselos y dejar grabadas en sus cabecitas las impresiones y relación abuelito(a)-empresa familiar que después puede serles útiles para decidir entrar o no al negocio.

No niego que haya abuelos(as) con quienes, francamente, no convenga propiciar su cercanía, por múltiples razones y, aunque no lo crean, también existe uno que otro nieto(a) que sea feo o inaguantable, pero ambos son casos excepcionales.

Es de gran beneficio familiar, y también para la continuidad del negocio, que los abuelos(as) estén cercanos a los nietos, los consientan, den cariño y, de paso, ayuden a su desarrollo psicológico y como seres plenos y productivos.

4
Los preceptos de un emprendedor

Quiero compartir algunas reflexiones sobre lo que es la esencia, características básicas y algunos preceptos que rigen a los emprendedores exitosos de muchas partes. Les advierto que aunque admirables en muchos sentidos, no pienso idealizarlos y sí presentarlos como seres humanos con todo lo que esto implica. Ustedes deberán normar su criterio y en su caso verse al espejo y plantear qué tanto aceptan o rechazan esta caracterización subjetiva de mi única responsabilidad.

Así, a través de los años he definido a los emprendedores como seres creativos, que toman riesgos generalmente calculados y que aceptan las situaciones ambiguas o complejas que les depara su actividad en los negocios. También el que, para sobrevivir diseñan y ponen en marcha estructuras flexibles y dinámicas que perduren y hagan crecer su empresa.

Todo lo anterior está muy bien en teoría, pero si lo analizamos con cierta profundidad hay notables excepciones.

Preceptos y características de los emprendedores:

1. **Su inconformidad ante el mundo**. Hemos conocido hombres y mujeres que, descontentos con su situación económica y la de su familia buscan formas de mejorarla, abriendo negocios. Otros no respetan a sus superiores en el trabajo y en vez de deprimirse logran salir de ese empleo e independizarse.

   Nota: La realidad es que sólo una fracción de la población trata de salir de esa situación y la mayoría es conformista y muy reacia a tomar riesgos innecesarios. Se quejan y le echan la culpa al destino pero ante una oportunidad de salirse del estado actual y probar fortuna en un nuevo negocio propio, se quedan con el “bendito” cheque quincenal. Esto es muy respetable y por eso los emprendedores son tan

importantes para la comunidad.

2. **Obsesivos**. La terquedad, a veces en un grado extremo, es absolutamente necesaria para lograr que un proyecto empresarial de cualquier tipo se vuelva realidad. Aquellos que han vivido los meses previos a poner un negocio y la época heroica saben que, sin una férrea voluntad de lograr sus metas y siendo tenaz a extremos a veces inaceptables el “bebé-proyecto” no prosperaría.

   Un gran emprendedor, al que nombraré al final de esta serie, era tan obsesivo que si el producto que vendía su empresa no cumplía con sus especificaciones personales lo rechazaba aunque costara mucho dinero, tiempo y recursos volverlo a fabricar. Tuvo varios errores y fracasos pero su tenacidad dio frutos en éxitos notables.

3. **Controladores**. Aunque los libros de administración nos hablan de la necesidad de delegar en subordinados ciertas operaciones y sólo coordinar sus actividades, los emprendedores que conozco son, en su mayoría, “control freaks” o sea neuróticos en su necesidad de controlar hasta el mínimo detalle su negocio, sin diferenciar o poner prioridades en sus acciones y decisiones. Hay un miedo patológico a perder los hilos de la operación, que se justificaría parcialmente al empezar a crecer pero posteriormente se vuelve un gran desafío para la continuidad del negocio.

   Un asesorado tenía que autorizar las compras desde unas tortas a sus obreros al mismo tiempo que decidía adquirir equipo que eventualmente no sirvió y lo metió en problemas financieros. Micro-administrar el negocio es muy común y entraña un riesgo, ya que todo lo controla el dueño. Es un hecho bastante común.

4. **No aceptan la autoridad**. Para emprender un negocio independiente, es difícil sujetarse a las órdenes de otras personas ya que una de las razones que más se esgrimen para iniciar este proyecto es la necesidad de sacudirse del yugo de un jefe autoritario, de un padre que obliga a ser obedecido o simplemente porque tiene problemas de autoridad. El perfil psicológico de muchos emprendedores rechaza imposiciones y sólo acepta, como veremos adelante, los consejos de personas que ellos admiran y constituyen sus guías o mentores. Algunas veces esa rebeldía ante la autoridad es la causa para ser despedidos y en vez de buscar la

seguridad de otro empleo se enfrentan al riesgo de valerse por sí mismos. Claro está que la simple rebeldía y desobediencia de esa persona ante la autoridad no garantiza su éxito como emprendedor y puede ser más un problema de adaptabilidad a su entorno. Pero el patrón de rebeldía al medio que le rodea es bastante frecuente en dueños de empresas.

5. **Mentores o guías, dentro y fuera de la familia**. Un hombre o mujer exitosos en cualquier actividad reciben influencias y consejos de personas que los guían y cambian la vida. Los emprendedores que he conocido platican de ese familiar, amigo o profesor que los motivó a seguir adelante con su sueño. La familia en particular es la mayor influencia, aunque se da el caso de que a pesar de la familia, esa persona logra destacar. Y claro, también los hay que jamás reconocerán a nadie como guías sino que fue su genialidad la que los hizo ser exitosos. Eso es posible pero poco probable.
6. **Apoyo familiar**. Muy deseable pero no es de ninguna manera algo generalizado. Se dan casos en que el ejemplo del padre o abuelos empresarios influyen en el niño y le prenden esa chispa emprendedora para continuar su obra, pero igualmente un familiar autoritario o distante provoca en los niños el repudio y rechazo a seguir sus pasos, a pesar de que eso sería lo más adecuado para su patrimonio. Lo que sí cuenta son los patrones de conducta y valores de la familia que se continúan a futuro y pueden ser básicos para emprender un negocio y llevarlo con responsabilidad basados en la vida y enseñanzas familiares. Dicen que lo que se ve en la infancia dicta el destino de la persona parece ser acertado, para bien o para mal.
7. **Elasticidad en los escrúpulos**. Los emprendedores no son hermanitas de la caridad y su obsesividad y actitud en muchos casos arrogante, neurótica e incluso rayando en los límites de la legalidad son comunes. Así es la naturaleza humana. Como lo decía una amiga mía psicoanalista el “narcisismo” o amor desmedido a su persona conlleva actitudes crueles ante sus seres queridos y a la gente que tiene el dudoso honor de laborar para él o ella. Es común que el emprendedor sea un manipulador a diferentes grados para lograr sus objetivos y pase por alto conductas que son nocivas o dolosas porque el fin justifica los

medios. El exitoso emprendedor, al que me referiré posteriormente, tenía una personalidad que no podía refrenar para aplastar y despedir a gente valiosa, por nada, y al mismo adular excesivamente a aquellos que le parecían de su nivel intelectual. Una situación sádico-masoquista que causó muchas víctimas y logró un enorme éxito para su empresa. Esa autoadmiración los obliga a no aceptar ni admitir a personas mediocres (a su entender) y descartar sin escrúpulos a los inferiores sin ningún sentimiento de culpa o empatía. Este atributo negativo sería sano que se aminorara, pero dudo que pueda eliminarse.

La necesidad de los emprendedores para el desarrollo de una comunidad ya no se cuestiona, puesto que sin su labor no habría empleos y por lo tanto servicios a los habitantes, además de que aumentaría la inseguridad. En forma, callada y sin grandes pretensiones de fama, sino con el interés de lograr ver realizado su proyecto, miles de mexicanos forman empresas en todo el país. Veamos otras cualidades y defectos:

8. **Visión**. Tener grandes planes y un poco de locura son factores que cuentan para abrir un negocio, pero los verdaderos emprendedores poseen dos atributos muy valiosos que son el ser visionarios y enfocarse en su actuar y evitar desviaciones. El que mucho abarca, poco aprieta dice el refrán y tratar de buscar el éxito de manera desordenada es peligroso. Los emprendedores que han creado emporios mantienen clara su meta a mediano y largo plazos y no se arredran ante situaciones momentáneas o desviaciones temporales. Si sabes adónde vas entonces el camino es más seguro. No hay que confundir visión con planeación, ya que de la primera, un tanto filosófica e incluso difícil de cuantificar, pueden salir varios planes. El emprendedor a que nos referiremos al final fue visionario en muchos aspectos y junto con personas como Tomas Alva Edison, Graham Bell, Akio Morita de Sony y otros personajes logran cambiar la faz de la tierra con sus invenciones. Estos visionarios no se limitaron a negocios y a obtener riqueza sino que, como resultado de su inventiva, cambiaron radicalmente los hábitos de consumo de millones de seres.
9. **Enfoque**. La obsesividad de los emprendedores es importante para lograr operar una empresa, pero lo básico es enfocarse en uno o dos asuntos clave, sean éstos productos, servicios o formas de comercializar

en vez de diluir los esfuerzos y recursos en muchos proyectos. Nuestro emprendedor estrella no permitió jamás desviaciones a su visión y aunque tuvo que ceder para obtener fondos, algunas veces, con productos y servicios de menor calidad, retomó el rumbo y salió muy exitoso en varias ocasiones.

10. **Perfeccionismo**. Por mucho tiempo mi opinión ha sido que los emprendedores no pueden ser perfeccionistas ya que el entorno es caótico y lleno de situaciones ambiguas y deben tomar decisiones con alto grado de incertidumbre. Sin embargo, debo rectificar parcialmente en los casos de aquellas personas que ejercen su autoridad en el diseño de productos, mezclando detalles de diseño o humanistas con la comercialización o la tecnología de avanzada. Por ejemplo, los grandes chefs, dueños de restaurantes, no pueden transigir en la calidad y presentación de sus platillos so pena de perder el atractivo ante sus clientes, igual que modistas, arquitectos y muchos otros. Pero el exceso de perfeccionismo y atención al detalle puede causar problemas financieros graves, demoras y perder oportunidades ante la competencia.
11. **Irascibles**. He tratado con cientos de hombres y mujeres emprendedores y a pesar de considerar sus esfuerzos y logros en cuanto a negocios prósperos, creando riqueza y creciendo en sus comunidades, no dejo de notar que su personalidad en muchos casos es difícil, sujeta a cambios de humor, autoritarismo que incluso llega a la falta de respeto. El pecado de la prepotencia es el talón de Aquiles de los emprendedores y puede causar su fracaso. Yo admiro el respeto, liderazgo y el tratar de convencer, no sólo vencer, de muchos hombres de empresa que con su ejemplo ayudan a la continuidad de sus negocios.

Visión, enfoque y simplicidad

Los grandes emprendedores de nuestros tiempos han seguido, en general, estos preceptos básicos: un panorama muy claro de su función y el lugar de su empresa a mediano y largo plazos. Puede ser que en el camino tengan desviaciones y grandes errores, pero al retomar el sendero de su visión han logrado ser líderes en su campo. No por nada Bimbo es ahora la empresa

fabricante y distribuidora de panificación (y otros alimentos) más grande del mundo, y CEMEX, una fábrica de cemento y sus derivados, reconocida globalmente. Eso se puede aplicar a empresas de todo tamaño, cuyos dueños-fundadores y sus sucesores han sido visionarios.

Una vez establecida esa visión, su Misión es instruir, obligar e incluso despedir a personas que no la compartan o sean mediocres. No aceptan peros o desviaciones aunque algunos (si su ego se los permite) escuchan a disidentes que, con hechos, razonamientos e ideas le presenten alternativas creativas o razonadas. Nuestro emprendedor estrella (al que descubriré al final de esta serie) es notable por su temperamento feroz, su brutalidad y su gran capacidad de convencimiento. Sin embargo, debido a su enfoque, sus logros son impresionantes y tal vez únicos en su generación.

"Mantenga simple su operación" es un precepto que he señalado en múltiples pláticas y seminarios. Una mente clara define el camino y le quita dudas a su gente. La simplicidad en productos, procesos o políticas operativas es muy sana, aunque detrás de esa forma de trabajar existan complicados asuntos tecnológicos o teorías especializadas. A los consumidores nos atraen productos o servicios que nos demuestren, sin rodeos, para qué sirven y que puedan ser utilizarlos sin necesidad de tener a un físico teórico o un programador a tu lado. Si a esa gran cualidad le aunamos una promoción atractiva y ética, sin promesas incumplibles y en ciertas áreas un diseño atrayente bien empaquetado y disponible entonces hay grandes probabilidades de éxito, sin olvidar tomar en cuenta la capacidad adquisitiva y el impulso del consumidor final a comprarlo.

Los emprendedores tienen grandes fallas, principalmente su arrogancia y prepotencia así como un carácter autoritario no exento de crueldad extrema. Su ego e incluso megalomanía pueden servir a sus fines o ponerle obstáculos que lo hagan caer y fracasar para el regocijo de sus rivales o víctimas. Si sus logros empresariales e intuición provocan cambios en la comunidad o el mercado, sus defectos se aminoran y con buenas relaciones públicas pueden incluso desaparecer. Yo creo que no es necesario ser deshumanizado para lograr ser un líder y cumplir las metas fijadas.

Ahora sí, el emprendedor secreto, aunque pienso que muchos ya lo habrán adivinado: en un libro excepcional e impactante, Walter Issacson describe sin medias tintas la vida, múltiples personalidades y por supuesto los logros del fallecido Steve Jobs de Apple, Pixar, etc.), del que he escrito

en varias ocasiones: “Excéntrico, brutal, sensible, visionario, con opiniones extremas (o maravilloso o una porquería), perfeccionista, artístico y, a pesar de no ser su objetivo final, astuto y calculador para obtener una gran utilidad para las empresas que creó y por supuesto una enorme riqueza para él”. Les recomiendo que lo lean y saquen sus conclusiones, pero también analicen los preceptos que guían las actividades de estos seres excepcionales y los apliquen en sus negocios, eliminando sus fallas.

5
Motivar y capacitar

Frecuentemente oímos que uno de los problemas más ingentes en nuestro país es la falta de capacitación y entrenamiento de obreros, empleados, gerentes y hasta empresarios. Y, efectivamente, el que no se les prepare para los tiempos turbulentos que ya están con nosotros desde hace décadas y no sepan detectar problemas, tendencias y controlar su empresa va a tener serios problemas a futuro.

Pero, ¿cómo hacer para mover a cientos de miles de empresarios, sus familiares y empleados a que genuinamente entiendan la importancia clave de capacitarse?

Somos una sociedad donde impera en muchos un sentimiento de apatía, de no hacer olas y de esperar a que, por sí solos, se resuelvan los problemas. Estamos acostumbrados desde chicos a esperar poco de la vida, y en muchos casos a conformarnos con un empleo seguro y entrar así en el anonimato laboral.

Desgraciadamente las convulsiones actuales y las que vienen no hacen más que reforzar en muchos un sentimiento fatalista y de tristeza: ¡Estamos amolados y así nos quedaremos! O a esperar a que la fortuna nos sonría con ganarnos el Melate, heredar a una tía rica o simplemente hacer un único gran negocio y después retirarse de por vida, éstos son, desgraciadamente, sueños guajiros de muchos compatriotas. (Dicha sea la verdad esto se da en todo el mundo, con juegos, lotería o grandes “esquemas para volverse rico sin esfuerzo”).

Si a pesar de tantos problemas continúa la apatía, el desgano y la falta de motivación, ¿qué, tan útil es capacitar a gente que después no lo va a aplicar, o no tiene ni interés de aprender?

Voy a entrar a este apasionante tema desde su origen:

Estamos en medio de una revolución educativa que va a durar varias décadas y a la que ya me referí anteriormente. Pero un punto clave debe ser el de MOTIVAR a los niños y adolescentes a entrar de lleno al excitante y

muy complicado mundo del siglo XXI, con sus tecnologías, internet y comunicación. Definitivamente, darles las armas para que puedan forjarse un futuro mejor que el de sus padres.

Además de los programas de estudio vigentes y sus cambios, es imprescindible la mejoría integral de sus maestros, tanto en el ámbito salarial, como en el pedagógico y motivacional. Un mentor que aún siendo eficiente maestro tenga una actitud negativa y vea al futuro en forma pesimista, lleno de peligros y sin posibilidades va a reflejar esa actitud en sus alumnos, sobre todo en los más jóvenes.

Ya sé, que las cosas están duras, que años de crisis y cambios nos pueden cegar y hacernos ver el porvenir negro. Sin embargo, sería terrible que nuevas generaciones crecieran y se les contagiara ese ambiente de incertidumbre y apatía. Así, desgraciadamente, se cumpliría el efecto nefasto de continuar en el subdesarrollo.

Las autoridades educativas y los mismos maestros, muchos de los cuales tienen hijos a los que quieren darles un futuro mejor tienen el reto de cambiar mentalidades, quitar dogmas y motivar a sus alumnos a ser más independientes, preparados y con actitudes abiertas a los cambios. La pasividad es pésima.

En el caso de muchos emprendedores de micronegocios (comercios, talleres e industrias) y a no pocos dueños de empresas medianas y grandes también les afecta esa desidia. O creen saberlo todo, o ven tan mal las cosas que bajan la cabeza y esperan que los vaivenes los azoten, sin hacer nada al respecto. Otros, miopes al extremo, se resisten a aprender porque es costoso, o dicen no tener tiempo o deseos de adquirir conocimientos, por muy sencillos que éstos sean.

Para los empleados y obreros la situación puede llegar a niveles ridículos: O sus jefes se resisten a capacitarlos porque se les “pueden ir” o es muy costoso, o ellos van a cursos patrocinados por la empresa sin el menor interés de aprovecharlos al máximo. Y, ¿qué decir de las personas sin empleo por los ajustes en todo el mundo y que esperan conseguir trabajo sin esfuerzo, ni capacitación?

Como estoy muy interesado en el desarrollo de emprendedores en el país, para que haya millones de eficientes empresas familiares de cualquier giro y tamaño, les presento las siguientes reflexiones:

1) Capacitarse es un acto esencialmente pasivo, ya que uno recibe información y técnicas. Tener la motivación suficiente para QUERER APRENDER Y CAPACITARSE es una actitud positiva, dinámica.
2) De poco va a servir capacitar a personas a quienes no les interese o sean apáticas. El primer paso es motivar y CAMBIAR ACTITUDES NEGATIVAS.
3) La forma de motivar viene de líderes de opinión, desde maestros de escuela, hasta familiares exitosos como emprendedores y otras personas que genuinamente quieran ayudar a cambiar al país.
4) El proceso de motivar es flexible, lleno de posibilidades e instrumentos no necesariamente ortodoxos, pedagógicamente hablando. En cambio, la capacitación y el aprendizaje deben tener una estructura clara, planes y programas para donde hay expertos que deben preparar, conducir, evaluar y modificar estos cursos.
5) Hay muchos jóvenes y adultos que ya traen su “chispa” y están automotivados para tomar riesgos. Un buen porcentaje son mujeres que están entrando en forma dinámica a la vida económica en todo el mundo. A estos hay que darles armas y estructuras administrativas y operacionales para que logren hacer crecer y sobrevivir a sus empresas.

En resumen, capacitar es imprescindible, pero motivar a grandes núcleos de población a que cambien su actitud y se adapten es un paso previo clave. No deben olvidarlo los encargados de estos programas en todo tipo de organismos, ya que así serán más productivos ellos y más receptivo su alumnado. Eso sí, el tiempo apremia.

6
El enemigo número uno

Después de analizar la situación mundial, nacional y la de muchos negocios de estructura familiar he llegado a una conclusión muy simple pero, creo yo, suficientemente poderosa. El ser humano enfrenta a un enemigo que erosiona las mentes de la gente buena y trabajadora, que constituye todavía, la inmensa mayoría de la humanidad.

Ese enemigo es LA IGNORANCIA.

Déjenme describir varios ejemplos:

1. **Fanatismo**: La persona ignorante es víctima de muchas presiones que aprovechan su falta de conocimientos y su necesidad de buscar consuelo a sus penas o culpables de todo lo que le sucede para meter la inquina y el odio. En la época antigua eran las tribus enemigas, las brujas y hechiceros y toda clase de conjuras las que incendiaban las mentes ignorantes de la población. Así se dieron las matanzas de la noche de san Bartolomé en Francia, las quemas de herejes por la Inquisición, los pogroms en la Rusia zarista y los genocidios en Turquía contra los armenios, en Cambodia, y en África con los conflictos tribales en Biafra, Ruanda, Somalia y últimamente en Costa de Marfil y Liberia.
2. **Ignorancia contra los avances científicos**: No hace mucho había resistencia contra las vacunas para la polio, el sarampión o la viruela por parte de gente ignorante, que declaraba que el gobierno o alguna fuerza siniestra estaba envenenando a la población. Todavía no se ha erradicado totalmente este acto tremendo contra los seres más débiles que son los niños.
3. **La "politiquería"**: Desde tiempos inmemoriales los dirigentes políticos, llámense hechiceros, sacerdotes, señores feudales, virreyes hasta nuestra época con liderzuelos y caudillos han aprovechado que la mayoría de la gente quiere creer en algo para abusar de ella, con

promesas falsas o incumplibles para sus fines, generalmente malos. No en balde el malestar y la apatía electoral imperantes en muchos sectores en México y en gran parte del mundo.

4. **El ignorante-cultivado**: Parece una incongruencia pero el leer mucho y tener muchos estudios no es garantía para dejar de ser ignorante. Esa persona desde su arrogancia deja de voltear a ver a los demás seres humanos y a aprender de su inmensa sabiduría. A su manera, esos "intelectuales", "aristócratas cultivados" o tecnócratas ejercen su ignorancia y se sienten superiores al "populacho", perdiendo así una fuente de conocimientos de generaciones
5. **Los fundamentalismos**: Esta era turbulenta ha traído consigo, además de grandes inventos y tecnología revolucionarios, un movimiento hacia el extremismo que promete un mundo o más bien un "seudo paraíso" exclusivo para los creyentes de esa religión, a costa de los infieles de todo tipo. Aunque ha existido en muchas partes, como con los hindúes, cristianos y judíos, amén de una serie de sectas extrañas (¿se acuerdan de los kukuxklanes, "los davidianos", los de Guyana que se suicidaron masivamente con kool aid, así como los satánicos y sociedades secretas de toda ralea?), la verdad es que de unas décadas a la fecha la palma se la están llevando personajes como los ayatolas, los "mullahs" talibanes y otros personajes con los cuales es imposible dialogar ni tener negociaciones, ya que a todo lo que no signifique su "verdad" hay que declararle la guerra por ser obra de un infiel. Además, las promesas de un paraíso lleno de felicidad, amén de decenas de mujeres vírgenes a su disposición para los que pierdan la vida en nombre de sus creencias en su "guerra santa". Esos actos de terror y suicidios son destructivos, nadie gana, ya que provocan venganzas y contraataques donde los que sufren son gente inocente de todos los bandos. Por cierto, ¿dónde están las organizaciones feministas ante estos actos de discriminación contra las mujeres en esas sociedades?

Reitero que la inmensa mayoría de la humanidad consta de personas trabajadoras, que cuidan y protegen a sus familiares, buscan su felicidad y mantienen el respeto a su religión y creencias y a las de los demás. En pocas palabras, ejercen la tolerancia y la comunicación como ÚNICA forma de vivir en sociedad.

La ignorancia no se va a acabar de la noche a la mañana. Hay gente y organizaciones con objetivos deleznables cuya misión es fomentar el odio, el fanatismo y asegurar que la gente siga dócil e ignorante para poder manejarla como carne de cañón o como un electorado dócil y manipulable.

En las empresas familiares hay otro tipo de ignorancia que es la de creer en la inmortalidad del patriarca-matriarca, de que el futuro del negocio está asegurado permanentemente y que no necesitan, los herederos, más que poner la mano cada mes para recibir dinero sin hacer nada, por el derecho que les confieren sus acciones. Hay un insidioso problema que es el de creer que la empresa familiar no debe cambiar ni adaptarse a los cambios revolucionarios de este siglo, ya que como lo hacía mi abuelo o mi papá funcionaba siempre. Esa ignorancia (o ceguera) es peligrosa, porque les aseguro que el entorno para muchos negocios es muy complicado y se va a poner peor para los emprendedores tradicionales y, sus sucesores, que no se adapten y pongan reglas y estructuras de gobernabilidad en sus familias y empresas.

En fin, aunque soy optimista, como debemos ser los emprendedores, confieso que hay épocas donde las noticias y los actos de fanatismo de ignorantes en todo el mundo me desilusionan. Ojalá esta racha de violencia se acabe y busquemos negociar y ser tolerantes para reducir sustancialmente al enemigo número uno de la sociedad que es la ignorancia.

7
Propiedad psicológica

¿Se han puesto a pensar el porqué hay empresas familiares que siguen vibrantes a través de varias generaciones de herederos de los fundadores, mientras que otras fracasan al primer o segundo intento de sucesión?

Recientemente escuché a la doctora Lucía Ceja, una talentosa psicóloga mexicana que hace investigaciones en España para una escuela de negocios de ese país. Lucía, junto con el profesor Josep Tápies especialista en negocios de estructura familiar se han dedicado a analizar la fuerza (o en ciertos casos, carga) emocional que conlleva el ser miembro de una familia propietaria de un negocio. En especial, la influencia del fundador es, a mi juicio, básica para la posterior toma de conciencia y definición de los sucesores. El dicho: "Los abuelos están en este mundo para consentir y echar a perder a los nietos" lo cual es muy válido, además de que les ofrecen su tiempo, cariño y valores que perduran el resto de sus vidas. Claro está que también se presentan casos de imposición, despotismo y un excesivo afán de involucrar a los hijos y nietos en el negocio que, generalmente, es contraproducente.

La doctora Ceja ha estudiado las diversas etapas en la vida de los miembros de familias dueñas y el grado de implicación en sus decisiones y actitudes con respecto a la empresa, no tanto en la parte económica y de su nivel de vida, sino en lo que ellos llaman Propiedad Psicológica. Hay varias etapas en el estudio, empezando con aquella que termina alrededor de los 24 años de edad, seguida por una época que yo llamaría transicional que dura alrededor de una década, hasta los 35 años, y finaliza (para efectos de este trabajo) a partir de esta fecha, por un tiempo más largo.

Cada etapa tiene sus características básicas y su efecto psicológico en el (la) heredero potencial. La primera es una de diferenciación, búsqueda de su personalidad y, en muchos casos, la natural rebeldía a los patrones fijados por sus padres y la sociedad en que viven. El cómo se desarrolla este

período y las innegables influencias paternas, de abuelos fundadores, de otros miembros de la familia y el entorno forjan una parte importante del carácter del joven y lo marcan para su futuro. Aquí podría yo añadir que, por mi experiencia como asesor, el motivar a los niños a que asistan como un juego al negocio familiar, que reciban un premio por su “trabajo” por parte del padre o abuelo y que se sientan dentro de ese complejo estado psicológico que implica ser partícipes del proyecto familiar va a ser determinante en su decisión futura de participar como accionistas, ejecutivos o sucesores. He oído muchas veces esta frase. “Salo, tú estás aquí como nuestro asesor por mi abuelo, al que quería mucho y que me motivó a seguir sus pasos en la empresa que él fundó”. No está por demás que el tema del negocio no sea lo único de que se hable en casa o en las reuniones familiares, ya que puede causar el efecto contrario al deseado: los hijos se hastían de oír siempre esto y se sienten relegados en sus asuntos personales, alegrías, logros o incluso temores y problemas, ya que nadie los escucha.

Un punto muy importante que, aunque obvio, no se practica lo suficiente es el de escribir la “historia familiar y empresarial” y tenerla disponible para que los jóvenes y otros miembros (por ejemplos los parientes políticos) lean acerca de la leyenda y el trabajo que costó al fundador y sus allegados lograr un negocio exitoso, amén de crear un patrimonio y nivel de vida envidiables. Que sepan que no fue gratuito y que lo consideren en sus planes. Vale la pena reflexionar sobre este asunto emocional en la primera etapa que pone a los posibles herederos en contacto con su entorno familiar y del negocio.

Analizaremos la segunda etapa que va de los 24 a los 35 años de edad. En este tiempo muchos jóvenes ya terminaron sus carreras profesionales e incluso especializaciones y maestrías y están listos para entrar a demostrar su valía y conocimientos en un trabajo. Una mayoría prefiere (o es obligada por las reglas de un protocolo familiar) laborar fuera del negocio familiar, para aprender del ambiente de trabajo en una organización más estructurada, con disciplina, horarios y compensación adecuados a su puesto y experiencia. Otros sienten la necesidad de “probarse” con emprendimientos y ser independientes de su familia y de la entrada forzosa al negocio de sus padres y abuelos. Otros están indecisos y buscan otras salidas y hacen tiempo para posponer su decisión. En todos los casos, la etapa es, a mi juicio, crítica para aquellos que van a definir su futuro. Es

emocionalmente bastante difícil y hay un fuerte elemento de identificación o rechazo a la familia que va a guiar sus pasos. No hay que olvidar que los afectos y deseos de crear su propia familia y, por ende, adquirir responsabilidades con sus parejas e hijos ya se vuelven muy importantes en sus decisiones. En fin, hay muchos factores que están en juego en esa etapa transicional.

Ceja y Tápies definen que, si entran a trabajar al negocio familiar lo empiezan a visualizar como “el negocio de mi familia” y este se va transformando en “mi empresa”. Este vínculo psicológico los va a guiar para que empiecen a ver una carrera dentro de su negocio. Claro que existe el lado negativo a esta situación, cuando la falta de motivación y cercanía emocional con los miembros de la familia dueña, incluidos conflictos no resueltos de infancia y juventud además de sus propios problemas los hagan dudar e incluso rehuir la responsabilidad de entrar al negocio y buscar otra vía. Peor aún, a mi juicio, es el que el joven entre forzado o por puro interés económico al negocio (“Ahí puedo hacer lo que quiera y me pagan mucho más por ser hijo del dueño”). Esa falta de interés y, se puede decir, lealtad al proyecto familiar y empresarial son muy nocivas y van a causar enormes problemas.

Para complementar este asunto he asistido a muchos negocios familiares donde estos jóvenes indecisos y, por lógica, asustados ante el futuro, dan bandazos, buscan alternativas externas para independizarse del yugo del trabajo en el negocio y no tienen la motivación y deseo de trabajar tan duro como sus padres y abuelos. Quieren gozar su juventud antes de tener familia y obligaciones de todo tipo. En resumen, ven la entrada a la empresa familiar como un último recurso y al posponer esa decisión están en un limbo inestable. Otros jóvenes están tan ansiosos de contribuir a “su” negocio que buscan entrar aun sin terminar sus estudios y adquirir experiencia por fuera. Se pueden imaginar, amigos lectores, el choque que pueden tener estos últimos cuando, después de varios años de esfuerzo, se topen con sus hermanos/primos que después de pasarla muy a gusto a expensas de sus padres, deciden entrar y exigir los mismos derechos de aquellos parientes que ya están laborando por años. No es un asunto fácil y por eso se requieren reglas.

Concuerdo con Lucía Ceja de que esta transición de, aproximadamente una década, es crítica y el adquirir una sana propiedad psicológica va a

guiar al miembro familiar a una carrera más satisfactoria dentro del negocio y ayudará a asegurar su crecimiento y continuidad.

Pasamos de la etapa temprana, hasta los 24 años, donde las influencias familiares, tanto positivas como negativas tienen un fuerte impacto en el niño-joven y su maduración. Posteriormente el joven-adulto enfrentará una transición muy difícil de diferenciación, cierta rebeldía y la búsqueda de su satisfacción personal, afectiva con una familia y la entrada a su vida de trabajo. Esta transición dura una década, entre los 24 y 35 años aproximadamente, (obviamente hay variaciones menores sobre estas fechas).

Entramos ahora a la época de madurez de la propiedad emocional y el hecho de que, ahora sí, hay un proyecto estable y el deseo de hacer carrera dentro de la empresa familiar y no sólo ser un miembro familiar más, sino llegar a ser el sucesor o directivo importante y participar en la parte accionaria que le correspondería por herencia (o por algún arreglo familiar interno).

Se diría que el hombre o mujer maduro “se pone la camiseta” del negocio familiar, hecho que, además, le causa emoción y prácticamente se siente parte importante del sistema familia-empresa, pero también ve por sus derechos adquiridos, porque pasa a ser parte de la propiedad accionaria del grupo empresarial. Con cierta razón, su mente ya busca un patrimonio para su familia, una fuente adicional de recursos, vía dividendos por las utilidades que él (ella) ayudó a obtener con su esfuerzo y de manera directa o sutil, dependiendo del caso, reclama su participación en la empresa como socio o accionista.

Por un lado, es previsible y sano que se motive a ese heredero que está trabajando en la empresa, ya varios años, a que tenga una participación aparte de su sueldo, prestaciones y otros incentivos en las acciones del negocio. También, esa propiedad real le da un aliciente más, ya que empieza a ser “su negocio” y tiene la motivación económica para apuntalar su futuro y el de su familia.

Otra vez, existe el lado complejo en esta situación y etapa de la vida, porque se contrapone con el ciclo de vida y vulnerabilidad de sus familiares mayores, que sienten que ya los están sacando de su negocio y, por ende, los familiares codiciosos ya quieren su herencia en vida y se forman dos grupos antagónicos. Si a este conflicto le aunamos la fijación de una edad

obligatoria de retiro de las operaciones a los socios-familiares y otros directivos clave, así como la presión de otros familiares-hijos de los dueños que, aunque no trabajan en la empresa, ejercen presiones para que les otorguen su parte accionaria igual a la de sus hermanos que ahí laboran. En fin, que es otra etapa de inestabilidad en la familia empresaria y sus participantes que, si no se plantea de manera integral y con estructuras clave, va a causar un problema mayor y tal vez irreversible.

Las empresas familiares de la segunda o más generaciones son, habitualmente, empresas entre hermanos y primos por lo que la complejidad aumenta, pero aun así, hay políticas, estructuras y planteamientos razonables y justos para mantener la armonía y unión familiares, sin perder la continuidad del negocio y la preservación del patrimonio. Por eso, la propiedad psicológica que Ceja y Tápies investigan es un elemento vital para lograr este proyecto integral.

8
Obsesivos, tercos, o tenaces

En una conferencia sobre emprendedores y negocios familiares, un amable asistente me pidió que, al evaluar las características básicas de los emprendedores, dejara de considerarlos obsesivos o tercos, por sus implicaciones psiquiátricas o de enfermedad mental y que en cambio los llamara tenaces y/o perseverantes. Buena sugerencia, pero aun así me sigo quedando con la de obsesivo.

Todos los que hemos estado en contacto con emprendedores hemos visto su voluntad y deseos de lograr su proyecto. Este esfuerzo requiere de un carácter especial, ya que las probabilidades de éxito y sobre todo crecimiento y continuidad son muy pequeñas. Se tiene que lidiar con una variedad de factores y contingencias que hacen que muchos tiren la toalla, pero hay otros que no cejan hasta ver nacer a su bebé. Para lograrlo, se necesita ser muy terco y esa obsesión raya en lo psicológico. No es que sean seres enfermos, sino que están decididos a lograrlo. Me pregunto:

¿El poner empresas es para alguien pasivo, buena gente que espera que su entorno lo apoye apasionadamente? Lamento decirles que afuera de su negocio rige la ley de la selva un tanto diluida, pero feroz. Se tiene que lidiar con clientes que no compran o en su defecto no pagan, proveedores que no les dan crédito igual que los bancos, y empleados inconformes o flojos. Para acabar pronto: hay que pagar impuestos o afrontar a inspectores, auditores y coyotes de toda clase. Suena ideal, ¿o no?

A pesar de esto todos los días se crean nuevos negocios y aunque algunos fracasan, en México han surgido millones en las últimas décadas. Los crearon los emprendedores apoyados por sus sufridas familias.

Yo aprendí que con dueños-fundadores de empresas hay que aceptar su intuición e ideas tal vez absurdas y por su obsesión y esfuerzo la van lograr. A veces he tratado de acotarlas y poner límites para que no se excedan y tomen riesgos extremos, pero hay que aceptar que frecuentemente son exitosos para bien de todos.

Comprendo y respeto a aquellos mortales que tienen el dudoso placer de vivir o trabajar para un emprendedor(a), sobre todo al principio de las operaciones. Es complicado, se los aseguro, pero creo que con todo lo negativo que suene, los emprendedores son la base de nuestro desarrollo económico y por lo tanto de la seguridad en una comunidad que tiene empleos estables y crea o distribuye la riqueza.

Otra prueba de dicha obsesión, es la necesidad de ejercer el control total sobre la empresa, por el miedo de fracasar que tienen muchos dueños. Tienen tanto temor, tal vez justificado, de que su proyecto no se logre por no atenderlo, que no duermen por la angustia. No quiero exagerar ni alabar estas actitudes, que muchas veces son despóticas o irracionales. No soy psicólogo pero, con ciertos límites, el trabajo de un emprendedor es beneficioso para todos. Son personas complejas, difíciles pero, en nuestra época, indispensables.

En conclusión, creo que la obsesión, terquedad y la férrea voluntad de salir adelante son atributos indispensables para planear, poner en marcha y hacer crecer un negocio.

9
Ejecutivo contra patriarca

Les voy a platicar un caso de la vida real: Una pelea entre dos personajes, cuyos nombres omito, con respecto a una decisión y cambio de política de dirección de las dos instituciones.

Antecedentes

Por un lado, está el Director General de un organismo al cual llamaremos "A" el cual fue electo por los accionistas con un margen pequeño pero suficiente sobre otros dos candidatos. Sin embargo, para balancear el poder de este nuevo director con ideas diferentes a muchos directores anteriores, algunos de ellos capaces, pero la mayoría deficientes o peor, los accionistas decidieron nombrar a un Consejo de Dirección formado, en su mayoría, por gente contraria al nuevo director.

En el otro lado, está un negocio familiar al que llamaremos "B" manejado en forma autoritaria desde hace más de cuarenta años por el Patriarca, su viejo hermano así como un grupo selecto de ejecutivos incondicionales. A pesar de que existe un Consejo, la verdad es que el patriarca manda y al que no le guste o lo expulsa, lo mete incluso a la cárcel o peor. Los accionistas de esta institución algunos de acuerdo y otros en contra del patriarca, no pueden hacer mucho, ni siquiera votar por quitarlo del puesto ya que se autonombró director vitalicio y como sucesor designó a su hermano el cual se encarga de las tareas de seguridad y vigilancia dentro de esa institución.

Los accionistas de ambas instituciones se conocen y quieren desde hace muchos años, ya que son de personalidades similares y cuando ha sido necesario el organismo público "A" ha ayudado a la empresa familiar "B", en épocas difíciles y crisis, sin pedir casi nada a cambio.

Pues bien, el Director de "A" reclutó a un gerente de relaciones públicas muy astuto que antes era amigo del patriarca de "B" y de muchos consejeros de la empresa "A", pero como cambió de parecer y de bando

ahora lo detestan. Este gerente de relaciones públicas decidió cambiar una política de negocios de muchos años y sugerirle al patriarca dueño de “B” que sea menos déspota y le dé oportunidad a sus esclavos, perdón, empleados, a que puedan dar ideas para cambiar la forma de dirigir esa institución. A esa sugerencia el patriarca y sus familiares y funcionarios se enojaron mucho y quisieron atacar al director general y al gerente de “A” usando para eso una artimaña:

Resulta que hubo una fiesta organizada por el director de “A” al que había varios invitados entre los cuales estaba el patriarca así como otro director de una poderosa multinacional al que le caía muy gordo el patriarca de “B”. Para evitar que se pelearan éstos en público el nuevo director de “A” le pidió al patriarca que viniera rapidito, comiera con él y se fuera antes de crear un incidente, al entrar en palabras y vergüenzas. El patriarca tomó nota, le agradeció la invitación al director de “A”, se declaró su amigo fiel y que todo esto lo cumpliría porque era un pacto de caballeros... pero eso sí le grabó ilegalmente esa conversación para usarla en caso de necesidad.

Sin embargo nomás llegó el patriarca a la fiesta se declaró ofendido y se regresó al negocio familiar y después llamó a los periodistas para enseñarles la grabación y acusar a su “amigo” el director y a su gerente de relaciones de todo lo malo posible.

Este pleito de azotea sería bastante risible sino hubiera de por medio tres cosas:

a. La necesidad urgente de una modernización de la organización “B” dejando entrar a nuevos y jóvenes funcionarios y oyendo a todos los accionistas dejándolos votar libremente y hacer otras cosas para beneficio de la institución ya que esa empresa familiar ya está muy rígida y va a la quiebra.

b. El cariño mutuo que se tienen los accionistas de ambos organismos y que por estas broncas pudieran llegar a dejar de tener esa amistad. Hay muchas relaciones sanas entre ellos y hasta para pelearse debe haber reglas claras ya que son vecinos y no les conviene esto a ninguno. Lo más importante es, que entre amigos se pueden decir respetuosamente sus verdades sin que eso signifique que se están metiendo en donde no les importa.

c. En ambos organismos hay tantas cosas más urgentes e importantes que hacer, que es un error distraer a los accionistas o directores en estas tonterías. Aprendan a aceptar graciosamente las diferencias y consejos mutuos.

Así que como asesor de este tipo de negocios familiares les sugerí que se sentaran las dos partes a dialogar y lo hicieran sobre todo por sus respectivos accionistas. Al viejo patriarca le recomendaría que empiece a planear su retiro productivo, junto con su hermano y así profesionalizar el manejo de esa organización que bien lo necesita. El nuevo director de “A” también debe buscar formas más eficaces para dirigir y convencer a sus consejeros porque lo hace bien y éstos deben ayudarlo, La verdad es que lo que cuenta en ambos casos son los resultados y la satisfacción de sus accionistas los cuales están muy lejos de lograr todavía ¡Hay mucho por hacer!

Cualquier parecido de este caso con otro tipo de noticias, que nos entretiene a muchos, es pura coincidencia.

Capítulo 3
El poder y la autoridad

1
Los patriarcas

No hay duda que las familias extendidas y de tres generaciones que existen en México y en otras latitudes son muy especiales. Dentro de ellas se dan actos de gran amor y solidaridad mutua, de una gran cantidad de actividades tanto formales (fiestas, velorios, bautizos, etc.), como de comunicación informal. Claro está que esta familia da pie a que se convierta en "familia muégano", donde imperan también los chismes, el meterse en asuntos privados de sus miembros y a que todos se estén criticando.

Un elemento clásico de estas familias es la presencia de una dualidad "patriarca-matriarca" que es factor clave para la cohesión y relaciones de estas estructuras. Es algo que se está perdiendo con la modernidad pero que debe ser salvaguardado.

Este Patriarca no es frecuentemente ninguna "perita en dulce". Detrás del simpático viejito, abuelo cariñoso y afable puede haber una voluntad férrea de controlar a la familia y mantener su poder absoluto sobre sus hijos(as). No en pocas ocasiones me he quedado maravillado ante la fuerza y personalidad de este hombre fuera de serie pero que tal vez sin quererlo (o por un instinto autoritario) simplemente destroza a sus hijos. Vamos a hablar de los patriarcas y su contrapartida, las matriarcas, en el contexto de las empresas familiares.

Como su nombre lo indica, este núcleo gira alrededor de un hombre (o mujer) que asume el rol de líder absoluto, de toma de decisiones, pequeñas o trascendentales y cuya autoridad no es cuestionada. Gobierna con autocratismo y la gente debe plegarse y obedecer sin chistar o atenerse a las consecuencias. El Patriarca exige respeto y su frase clave es "¡Aquí mando yo y si me obedecen pueden estar seguros que les irá bien! De lo contrario...."

Si transferimos este esquema a la empresa familiar podemos encontrar facetas, tanto positivas como negativas.

La principal característica positiva estriba en que el patriarca, por su

personalidad, inicia grandes proyectos y los hace realidad. Si lo vemos más a fondo, la terquedad y espíritu emprendedor requeridos en un principio, durante la época heroica van bien con un patriarca familiar absolutista.

Factores negativos hay bastantes, ya que ese patriarca extremo deja secuelas como la dependencia de su familia, que no se atreven (y ya no tendrán capacidad) de tomar decisiones por sí mismos. Un ejemplo común es aquel hijo o “junior” pusilánime, siempre aterrorizado (y adorado) por el padre. Al fallecer su padre él no sabe manejar los negocios creados por el patriarca y los lleva a la quiebra, además de dilapidar su patrimonio.

Otro problema es que los hijos de un padre tirano van a actuar igual con sus propias familias y eso es un cuento de nunca acabar.

En los negocios familiares la centralización de toma de decisiones en el dueño omnipotente van a causar un vacío de poder que pone en peligro al negocio. El patriarca se aterroriza ante su propia mortalidad y se aferra más al poder y en ocasiones impulsa la salida del negocio, de los herederos en rebeldía por lo que se cierra el ciclo de vida de una empresa otrora sana.

Se debe analizar si a la hora de la sucesión el patriarca autócrata puede estar cegado en su soberbia y escoger al heredero(a) más dócil y sumiso y NO AL MÁS CAPACITADO.

Muchas familias en México y otros países son del tipo patriarcal. Si los valores y la inteligencia del jefe lo hacen reflexionar esa familia podrá seguir unida y el negocio familiar, que fundó el patriarca, podrá continuar. El patriarca debe dejar reglas claras y estructuras cuando todavía hay tiempo.

2
Los patriarcas y el retiro en la empresa familiar

Como siempre ando buscando nuevas ideas o conceptos sobre empresas familiares me encontré una de esas listas que a los norteamericanos les encanta hacer. Esta empresa consultora Doud Hausner publicó el siguiente decálogo que, con mis comentarios, se los paso al costo por lo que espero les resulte de mucho interés para los patriarcas (matriarcas) de negocios familiares, sus cónyuges y sucesores-herederos potenciales.

Ustedes saben que el otoño del patriarca, parafraseando a García Márquez, es una época difícil, llena de miedos y sentimientos encontrados. Es hasta cierto punto normal por la declinación física y de capacidad de absorber (y resolver) muchos asuntos tanto de la empresa como personales, pero no es necesario que esto sea traumático sino hay que buscar un balance y otras actividades que lo llenen a uno, en vez de esa "amante traicionera" que puede llegar a ser la empresa familiar.

Un punto crítico a evaluar son las 10 razones que esgrimen los emprendedores-patriarcas para no soltar las riendas de su empresa familiar. Al analizarlas y buscar soluciones prácticas y muy humanas se puede llegar a soluciones satisfactorias para todos.

Vamos a empezar:

I. "Conozco a muchas personas que murieron poco después de retirarse (o actúan como si ya estuviesen muertas)".

Aunque no existe una estadística que correlacione la mortalidad con el retiro sí puedo aceptar que SI NO SE HACE UN PLAN PREVIO DE RETIRO PRODUCTIVO entonces pueden sobrevenir depresiones, un poco de enfermedades psicosomáticas e hipocondría y esto causa conflictos a esa persona y a quienes lo rodean. El hombre/mujer está sentado frente a la

televisión, pasivo, como un bulto y el tiempo es su peor enemigo porque no sabe qué hacer con él después de haber trabajado 10-12 horas diarias por muchos años.

Les recomiendo a mis asesorados que con varios años de anticipación se vayan buscando actividades productivas, de beneficencia o hobbies que LES APASIONEN y los empiecen a ejercer en forma simultanea a sus actividades en el negocio, dejando paulatinamente de tener horarios fijos y toma de decisiones operativas y sacando provecho al tiempo restante. Jamás deben dar el salto a un retiro total sin una “red productiva” que amaine ese desajuste con la rutina diaria.

Tengo un cliente que con 10 años de anticipación empezó a dejar las tardes para dedicarse a su pasión por la pintura y ahora no sólo la goza de tiempo completo sino además asiste a galerías, expone su obra e incluso la llega a vender. Otros dos grandes personajes, amigos míos, hermanos entre sí, decidieron salir del negocio dejando a sus hijos como sucesores, pero, por el deseo de continuar juntos, se siguieron viendo todas las tardes a la hora indicada para jugar golf y que el hermano mayor (82 años) pudiera seguir regañando a su hermano pequeño (80) como lo hacía en la fábrica, y así fue hasta que ambos fallecieron.

En conclusión, es un albur el salirse de la rutina diaria del negocio sin un salvavidas, pero con un poco de planeación y buscando en el excitante mundo a su alrededor actividades que lo apasionen, se puede tener una vida plena.

II. “Sin mí el negocio no es/ o no vale nada”

Esta frase encierra un arma de dos filos: Si es cierta, entonces el emprendedor creó un negocio sin estructuras, todo girando alrededor de él/ella y al decaer y desaparecer se va a llevar entre las patas a su empresa. Por otro lado, denota una megalomanía galopante y peligrosa, ya que esta persona no va soltar en forma racional las riendas del negocio y a su muerte o incapacidad sus ejecutivos, herederos o posibles sucesores se encontrarán con la terrible situación de falta de liderazgo y toma de decisiones clave, ya que todas le pertenecían al fundador, por lo que el pronóstico es bastante deprimente.

Si conocen a alguien que diga esto continuamente tiene dos opciones: a) o

le advierten que debe tener un grado de humildad y una buena dosis de modestia y aún puede haber tiempo para formar líderes, crear estructuras como el Consejo de Administración familiar, poner reglas claras, como el protocolo familiar, y en fin, fortalecer al negocio para su continuidad o, b) en caso de que no lo quiera hacer aconsejarle que venda ese negocio a tiempo o salirse de él porque nada bueno augura esa actitud del emprendedor.

III. “Sin el negocio yo no soy / valgo nada”

Esta razón no la dicen los patriarcas tanto como lo piensan. Le han puesto tanto corazón y capital emocional a su empresa que el sólo hecho de que alguna vez tendrán que dejarla (aunque sea en las mejores, más capacitadas y familiares manos) les causa mucha angustia.

Vayamos por partes: Es natural que existan sentimientos de tristeza al dejar algo que tanto trabajo y sudor costó y que también nos da orgullo y muchas gratificaciones, pero NADIE está sugiriendo que lo deje en lo básico, como sería la parte accionaria o de control directivo, sino que se vaya preparando a que otros manejan en forma OPERATIVA la empresa, o sea las decisiones diarias y que esté detrás para aconsejar, dar lineamientos (a través del Consejo) y, ¿por qué no? Usted dé el ejemplo o la imagen ante la comunidad como el fundador y representante. Lo único que se le pide es que se pueda efectuar una transición en la operación lo más estable posible para que, en el momento necesario, se haga la transferencia generacional (patrimonial, de dirección, etc.) Un hombre o mujer que han fundado y manejado negocios son personas muy valiosas y su función no debe terminar al dejar de trabajar en la operación, sino hay roles clave de apoyo a los que siguen y de paso que sirvan para hacerlos sentir, justamente por cierto, como personas clave en la continuidad del negocio familiar.

IV. “Odio la jardinería, me aburren los cruceros y me asoleo cuando juego golf”

Lo que sucede es que esa persona es bastante aferrada a su “bebé”, la empresa familiar, e irremisiblemente le va a doler dejarla. Está buscando los pretextos y objeciones más triviales para no soltar las riendas y buscar

nuevos horizontes. Puede que yo sea terco o repetitivo pero afuera del negocio familiar hay un mundo abierto a los gustos más distintos y lo único que se debe tener es la actitud y la disciplina para buscarlos, encontrar la o las actividades que le llenen en lo mental, físico o espiritual (y si también dejan en lo material, no hay nada de malo en eso tampoco) e ir sacándole provecho a éstas. Piensen, preferiblemente con su cónyuge, en cosas que por falta de tiempo jamás pudieron hacer, en lo que les cause gusto o placer, incluso el seguir trabajando pero en otro negocio para que en el actual se renueve la estructura de decisiones operativas y haya sangre nueva. Es simplemente necesario un cambio de actitud.

Eso sí, el pasatiempo o deporte que vaya a hacer debe empezarlo con muchos años de anticipación para que se aficione y no quiera tratar de ser un experto en golf a los tres días que dejó de ir a trabajar.

V. Necesito ir o estar en un lugar fijo (oficina, taller, comercio). Ha sido mi rutina durante muchos años

Fíjense que en este punto hay algo de razón para el dueño-patriarca. Los seres humanos somos animales de costumbres y de rutinas que seguimos por décadas. Romper esos rituales diarios nos puede desestabilizar. Aquí hay varias sugerencias:

a) Hágase un lugar particular en casa, sólo para usted y ponga lo que le gusta hacer, ver u oír en ese espacio.

b) Rente una oficina o taller pequeño en otra parte y dedíquese a sus asuntos personales (u otros negocios) pero sálgase fuera del negocio principal

c) Vaya espaciando más y más las visitas a su negocio y sobre todo que no sea una actividad estructurada (todos los días a la misma hora). Darse el tiempo para hacer lo que le guste fuera es muy sano y nadie le prohíbe que vaya a su negocio, pero NO SE META en la operación como si estuviera en épocas pasadas.

No hay nada mejor que tener un hobby o actividad apasionante. Un familiar mío, doctor, se retiró por completo de la medicina, vendió su consultorio, pero desde hace años tiene en casa un taller de carpintería y además es compositor de cientos de canciones. Para él su retiro de la vida

profesional no es más que un paso necesario, pero lleno de retos en sus nuevas ocupaciones.

VI. Mis hijos quieren cambiar la forma como yo opero el negocio. Si me voy y los dejo libres van a deshacerlo todo con sus ideas

Si sus hijos-sucesores están bien capacitados (por usted y otras personas e instituciones) tenga por seguro que van a hacer cambios de acuerdo a las circunstancias. No se preocupe tanto, ya que si usted deja las estructuras de control adecuadas, como son el Consejo de Administración efectivo y las reglas del juego aceptadas por todos, su función será la de asesorarlos, darles consejos y asegurar que se cumplan, a través del Consejo, las políticas y controles que se fijaron para el negocio. Ningún ser humano podría ser tan iluso como para pensar que todo a su alrededor quedará estático. Es mejor decir ¡Bienvenidos los cambios! y estar atento para apoyarlos con reglas y estructuras. La sangre nueva y con ganas de continuar (y engrandecer) la obra del fundador es la base de una empresa familiar sana.

Como ven, hay buenos pretextos para no irse, pero todos tienen arreglo, si usted quiere, amigo emprendedor.

VII. “No quisiera tener que escoger entre mis hijos(as) a un sucesor”

Aquí hay de dos sopas, amigo lector:

1. O hace un proceso de sucesión a largo plazo, razonado y con pasos firmes para asegurar la supervivencia del negocio familiar y se apoya en su Consejo, asesores y ejecutivos para hacer esta selección (o buscar las alternativas que se pueden presentar en cada empresa de familia)
2. O se paraliza y deja todo al azar y a que sean sus sucesores-herederos los que diriman sus diferencias como Dios les dé a entender, con la “ayuda” de parientes políticos, abogados y gente ajena al problema que puede empeorarlo todo.

Nunca he dicho que sea fácil el proceso de sucesión, pero si éste se ve como algo irremediable (algún día tendrá que soltar las riendas), pero también razonablemente llevado con la meta de la continuidad del sueño compartido por el fundador y su familia de unidad, cariño y supervivencia

del negocio, entonces las cosas cambian.

No me quiero extender en esto pero he estado en múltiples procesos de sucesión de negocios de todo tipo. Si se manejan con sentido común, mucha comunicación y con arreglos patrimoniales justos, las posibilidades de que funcionen son mucho más amplias que dejando “el tiradero” y esperando que se pongan todos de acuerdo. Les recuerdo que sólo el 30 % de las empresas familiares llegan a la segunda generación y el 10% arriban a la tercera y esta terrible estadística está basada, en muchos casos, en falta de planeación y toma de decisiones, por el dueño, a tiempo y con vida.

VIII. El negocio es mi mayor (o única) fuente de ingresos y necesito estar atento y trabajando ahí para poder seguir con mi nivel de vida acostumbrado”

Cómo quisiera poderles transmitir a ustedes queridos amigos(as) dueños de empresas familiares los cientos de casos que he visto como consultor y que son desgarradores, de gente buena, trabajadora y que ha hecho mucho bien a su comunidad que, al final de su vida productiva, se encuentran con que no pueden dejar de trabajar, porque no tienen un patrimonio, plan de retiro, afore o lo que sea y tienen que depender de éste para subsistir. Con el corazón les digo que esta actitud de meter todo al negocio y esperar que la fortuna les sonría en la vejez con una vida digna es, por decirlo sutilmente, miope y absurda. Las empresas tienen la mala costumbre de quebrar y se llevan a todos entre las patas, y el no contar con una red de protección patrimonial, con inversiones sanas y seguras fuera del negocio, es simplemente suicida.

Si usted tiene esa razón para no soltar su negocio lo entiendo, ya que no hay de otra que seguir jalando la carreta, aunque debe hacer planes de sucesión casi testamentarios para que alguien siga cuando usted no esté, además de que debe estar entrenado para cualquier contingencia. Si, por el contrario, usted puede ir formando su plan patrimonial a largo plazo, por favor, hágalo para que pueda dormir tranquilo y gozar su vida después de trabajar, con bases firmes dentro y fuera de su negocio.

Cuando hablo de patrimonio me refiero a bienes líquidos, seguros, que puedan sacarlo de aprietos por años y que no sean de difícil disposición (bienes raíces, joyas, arte). No debe rematar nada, sino planear su vida para

que no haya tragedias después.

IX. “Nadie sabe manejar el negocio mejor que yo”

O dicho en otras palabras: Soy alguien indispensable y sin mí no hay negocio. Si nos basamos en la definición de un emprendedor como alguien que asume riesgos y crea estructuras en su empresa, la persona que diga que él(ella) son los únicos que lo pueden manejar están en el grave peligro de que en caso de incapacidad o fallecimiento su sueño se vuelva cenizas, ya que el negocio no tiene ninguna estructura que lo ayude. Como dice el proverbio en latín, “Gloria Mundi Transit Est” que significa textualmente que nuestro paso y acciones en este mundo terrenal son, por fuerza, algo transitorio, así que es verdaderamente arrogante el no querer transmitir sus conocimientos a los demás, en especial a los posibles sucesores que deben seguir en estas empresas. Mucho se ha escrito sobre las formas patriarcales de las familias latinoamericanas, las cuales están evolucionando aceleradamente para obtener el consenso adecuado y permitir la continuidad en los negocios una vez que el líder-patriarca (o en varios casos la matriarca) haya desaparecido. Un proceso de sucesión adecuado es vital aunado al entrenamiento de aquellos ejecutivos que sean capaces.

X. ¡A lo mejor mis sucesores manejan la empresa mejor que yo!

La mente de un emprendedor está llena de recovecos. Por un lado, el éxito merecido por su esfuerzo al fundar un negocio y hacerlo crecer y prosperar es algo que nadie le puede quitar o menospreciar, además de que él(ella) se encarga de hacérselo saber a todos de una u otra forma. Esta sensación de triunfo también tiene su lado obscuro, ya que aunque racionalmente se da cuenta de que, para que en verdad haya una victoria y trascendencia en su vida empresarial el negocio debe continuar aun cuando ya no esté manejándolo él, dentro de su mente hay un pequeño diablito que le dice que no es tan capaz, astuto e inteligente como piensa y sus posibles sucesores pueden incluso sobrepasarlo y manejar ese negocio en forma más efectiva. Por otro lado, el patriarca piensa, correctamente, que hay que capacitar a su gente e inyectar sangre nueva para que se sienta en las operaciones cuando ya esté cansado de la lucha diaria. Esta ambigüedad ha sido ya analizada

puesto que los padres queremos lo mejor para nuestros hijos, pero hay también un cierto celo y envidia por la juventud y fuerza de ellos. Esto es normal siempre y cuando no se lleve a extremos inaceptables, donde el aferrarse al poder y el deseo de seguir siendo el todopoderoso nublan la mente del dueño y paralizan a la empresa y por esa pugna el cambio generacional se vuelve traumático y muy peligroso.

Una vida balanceada, con un plan de retiro productivo y actividades que llenen al fundador en muchos aspectos es lo mejor, y esperar (y gozar) los triunfos de nuestros hijos(as) sucesores nos dará mucha más felicidad y trascendencia.

Estimados emprendedores: Yo sé que a varios de ustedes les va a caer el saco a la medida por uno o varios de los pretextos que tienen para no soltar las riendas de la operación de su negocio-bebé. Sé muy bien que su empresa es mucho más que una forma de ganarse la vida y forjarse un patrimonio, también representa un sueño y proyecto de vida al que se ha dedicado mucho tiempo y grandes privaciones. El objetivo de este decálogo es ponerlos en antecedentes de que la salida de ustedes de la operación diaria de su empresa, dejándola en manos capaces, leales y mejor preparadas para estos nuevos tiempos, no significa de ninguna manera el fin de su proyecto, sino una etapa más donde, en vez de su trabajo diario, se necesita su sabiduría y tranquilidad patrimonial, el tiempo para gozar lo que les apasiona, aprender más y, claro está, trascender tanto en lo espiritual como en su obra como emprendedor, con un Proyecto Integral que cumpla sus objetivos. Deseo que lo expuesto lo ayude a reflexionar y a poner sus prioridades en su lugar.

Las empresas familiares modernas, profesionalmente manejadas, requieren de un sueño compartido entre las generaciones y el orgullo de continuar siendo parte de la comunidad por mucho tiempo.

3
La personalidad autoritaria

Hace unos años tuve una experiencia bastante desagradable con el dueño de una empresa familiar que estaba en serios problemas con sus hijos/sucesores. Resulta que ese hombre, hijo de humildes obreros, había logrado, con enorme esfuerzo y sacrificio personales, dejar ese ambiente y empezar un pequeño taller que con el tiempo llegó a ser una exitosa empresa que le dio a él mucho orgullo y un patrimonio apreciable.

Este hombre, llamémoslo don Pedro, se había casado con una mujer modesta como él, muy abnegada que se encargó de educar a su buen entender a sus hijos. Era tanta la presión que se había impuesto a sí mismo don Pedro que cualquier problema del negocio lo dejaba en tan pésimas condiciones de humor que lo descargaba en grandes borracheras y posterior violencia con su aterrada esposa e hijos. La situación se deterioró a tal grado que la señora enfermó y falleció. Don Pedro siguió con esa actitud con los hijos; los obligó a trabajar para él, cuidando hasta el último centavo que les daba y explotándolos.

Como es obvio, estos hombres y mujeres lo detestaban, dependían para todo de don Pedro y, lo peor, empezaban a tener los mismos patrones de alcoholismo y violencia con sus propios familiares.

Un punto fascinante es que los fines de semana don Pedro se sentía muy solo y para atraerse a sus hijos y nietos construyó en su casa todo un parque de diversiones que haría feliz a cualquier niño. Después de gritarles e incluso golpear física y mentalmente a sus hijos-esclavos durante la semana, los invitaba los domingos a pasarla con él en su Disneylandia particular y se sentaba a esperarlos en vano.

Esta triste historia nos refleja un rasgo negativo en algunos emprendedores. Su éxito está mezclado con una tortuosa vida personal y familiar. Definitivamente no son personas felices ni han logrado el balance necesario para lograr la estabilidad familiar. Al envejecer se recrudecen muchos de estos problemas ya que su personalidad desconfiada se rigidiza

aún más y ahora están en profunda soledad y piensan que los que se acercan a ellos son vivales que están tras su patrimonio y las herencias.

Horkheimer y Adorno hablan de la personalidad autoritaria: Son aquellos que desean orden sobre todas las cosas, provienen de familias proletarias, son racistas con hondos prejuicios para esconder sus propios complejos y fijan el papel de cada familiar (hombres y mujeres) por medio de estereotipos. Son dictatoriales en el interior de la familia y serviles ante extraños. En las empresas familiares son nefastos ya que todo el beneficio logrado por estos hombres al crear y crecer sus negocios se ve en peligro por estas características enfermizas. La sucesión y continuidad de la empresa se ven amenazadas por factores tanto psicológicos como el vacío de poder que este individuo autoritario dejará.

Es indispensable diagnosticar y ayudar, si aún es posible, a ese emprendedor para que, antes de que sea tarde, recupere la salud mental, el cariño y confianza de sus seres más cercanos y se haga un proyecto integral que ayude a todos.

Los expertos en salud pública tratan de evitar que la problemática de una persona autoritaria se convierta en violencia intrafamiliar. Hemos sufrido feroces dictaduras de líderes enfermos con el poder que siembran el terror y la muerte en miles de inocentes. Un número importante de empresas de familia desaparecen porque sus iniciadores no pueden resolver problemas emocionales añejos y se autodestruyen. Un tratamiento psicológico a tiempo puede ayudar a reducir ese problema.

4
La evolución indispensable de las empresas

Hace un par de siglos el científico Charles Darwin elaboró la teoría de la evolución de las especies. En síntesis, demostró que el planeta había experimentado innumerables cambios y las diferentes formas de vida seguían cambiando, adaptándose a influencias tanto del entorno, como en su organismo interior. Las pruebas señalan que los seres humanos provenimos de un ancestro similar a los actuales monos, que aprendió a vivir, ser agricultor sedentario, a taparse del frío y a soportar los rayos solares y a vivir en sociedad. Algunos cuestionan esta teoría por razones religiosas y bíblicas, pero sigue vigente.

Si trasladamos esto a las organizaciones lucrativas (o de todo tipo) vemos que, de la génesis de cada proyecto productivo a su crecimiento y desarrollo, la empresa va adquiriendo nuevas formas, o sea, evoluciona indefectiblemente si quiere adaptarse y, sobre todo, sobrevivir. En particular, los negocios creados por un emprendedor y su familia son actos de mucha creatividad, gran esfuerzo y pasión, pero al ir pasando a otras etapas y tamaño, amén de la entrada y salida de las generaciones familiares se provoca un grave riesgo: no evolucionan y esperan que la visión, formas y estilo de gobernar del fundador permanezcan incólumes por décadas.

Esta noción es un gran error que puede hacer tambalear y hacer añicos el sueño familiar.

Un patriarca (matriarca) funda el negocio y con gran obsesividad, sudor y mucho trabajo logra que éste prospere, les proporcione un mejor nivel de vida, obtenga mayores ingresos, más empleados y genere riqueza. Todo está bien, pero el mundo cambia, surgen nuevas tecnologías, competidores, regulaciones y, a nivel familiar, los descendientes crecen y empiezan a presionar para tener voz y voto en el negocio. Hay fricciones normales y también situaciones que ponen en riesgo la estabilidad de la empresa. El

dueño-patriarca se encuentra acotado porque ya no puede controlar tantos factores y situaciones cada vez más complejas.

En ese momento hay que prevenir y adaptarse a los cambios y la familia dueña debe aceptar el establecimiento de reglas claras, buscar organizarse dentro del negocio, tener controles y directivas más profesionales. Esa evolución es indispensable para hacer frente a los tiempos turbulentos que vienen.

El siguiente paso evolutivo, si el negocio logró llegar a un tamaño y rentabilidad apreciables, es el de buscar formas de gobernar por medio de estructuras y órganos profesionales y por gente capacitada que los apoye. Esto se denomina “gobierno corporativo” y, aunque implica un proceso de burocratización ineludible, los beneficios son múltiples.

Como asesor tengo negocios familiares de todo tipo que van en distintas fases de su proceso evolutivo. ¡No es fácil el cambio! Sin embargo, pregunto, ¿pueden visualizar un emporio de varias empresas, miles de empleados e impresionantes ventas que sean manejados por una sola persona o de manera tradicional? El riesgo es inmenso y el tiempo va en su contra. Con orden y planeación continuas se debe evolucionar.

5
¿Por qué tener reglas?

Es harto conocido en organizaciones, empresas y gobiernos que una de las causas de problemas que las afectan y provocan su ruina es la indisciplina y el desorden por falta de reglas. A veces, el tener políticas muy rígidas o dictatoriales causa desobediencia, revoluciones o golpes de estado, ya que se consideran injustas o selectivas y no se aplican a los poderosos. Los procesos democráticos se afianzan cada vez más en el sentir de la gente y continúan siendo los métodos de gobierno más conducentes a la paz social y al crecimiento. Hay imperfecciones, actos de corrupción y la tendencia a adueñarse del poder y no soltarlo, pero, a pesar de esto, son preferibles a las dictaduras de cualquier tipo y a movimientos fundamentalistas mesiánicos que tienen a muchas regiones en vilo.

En las empresas familiares no existe una democracia, sino, en el mejor de los casos, una dictadura benigna y flexible, que esté encaminada a la continuidad y la supervivencia del negocio y del patrimonio familiar. Lo que debe haber es una comunicación entre las partes, familiares y socios, ejecutivos y empleados que dé credibilidad y provoque confianza y apoyo en las decisiones que se tomen.

Uno de los puntos mas importantes que definen a los negocios familiares es su planeación a largo plazo, debiendo cuidarse de las crisis que se presentan en el camino. Esta certidumbre en el entorno es una de las fuerzas por las cuales muchos empleados continúan laborando lealmente por décadas en el negocio.

Para dar certidumbre a los miembros y posibles sucesores de la familia dueña, a través del tiempo, es necesario fijar reglas lógicas de aplicación inmediata en el sistema familia-empresa-patrimonio de los dueños, ya que estos tres elementos están muy relacionados entre sí y con frecuencia se traslapan, creando conflictos.

Las reglas evitan confusiones, aclaran dudas, previenen malos entendidos y actos dañinos efectuados por ignorancia o mala fe. Al formularlas y

ponerlas a disposición de las partes interesadas se evitan ambigüedades y se les da certeza a los miembros de la empresa familiar. Al estar escritas y firmadas por los responsables se vuelven leyes que deben cumplirse, ya que infringirlas tiene una penalización fijada dentro del reglamento, tanto familiar como del negocio.

Es fácil pensar que los parientes del dueño(s) fundador tienen el derecho de exigir puestos altos de trabajo, por el hecho de ser miembros, recibir ventajas monetarias, prestaciones y otros privilegios, apelando a sus influencias. Este fenómeno es bastante común y muy peligroso, porque se provoca desorden, envidias y conflictos. El definir y plantear ciertos conceptos y formalizarlos en un protocolo familiar y/o en los estatutos de la empresa va a hacer menos complicada (porque toda sucesión tiene problemas únicos) la transición generacional e incluso la venta o fusión de un negocio o sus partes.

Las reglas y normas son indispensables como una parte del engranaje de un sistema tan delicado como el de la empresa familiar y, por supuesto, deben irse adaptando a las circunstancias y ponerse al día con los años.

Como asesor de empresas familiares he ayudado por varias décadas a cientos de ellas a poner sus reglas y, a pesar de algunos fracasos, el resultado es, definitivamente, positivo.

6
Reglas de gobernabilidad

Las sociedades, gobiernos e instituciones de todo tipo como escuelas, hospitales, aeropuertos y, por supuesto, los negocios requieren de reglamentos claros, entendibles por todos los involucrados y que les permitan actuar en forma coordinada. ¿Se imaginan un aeropuerto donde la torre de control no se rigiera por un reglamento claro y los que la operan empezaran cada quien por su lado a dar instrucciones de aterrizaje y salida a los aviones? Aparte del caos vial que se generaría es muy posible que se ocasionara un accidente y muchos inocentes fueran víctimas. Otro ejemplo aún más claro es nuestro sistema solar. Todos los planetas se mantienen en órbitas determinadas, girando en forma coordinada por leyes como la de la atracción de los cuerpos, pero nadie se sale de este camino, ya que sería catastrófico (imagínese que la Tierra se acercara más a otro planeta o al Sol, qué achicharrada o congelada nos daríamos).

Pues bien, para que haya futuro en muchas empresas tanto familiares como en general deben asentarse los preceptos claros que las rijan. En primer lugar, su papel ante la sociedad y por eso existen leyes de todo tipo y hay que cumplirlas nos gusten o no. Asimismo, pagar impuestos es vital para una buena sociedad, así como proteger a nuestros empleados, darles seguridad social y no contaminar nuestro ya degradado ambiente.

Por otro lado, está la tan cacareada ley de la oferta y la demanda que nos recuerda que para que se pueda vender un producto o servicio DEBE haber alguien que lo necesite y que esté dispuesto a pagar cierto precio por obtenerlo. Aunque a veces es necesario, no se vende porque a la gente no le alcanza y al bajar un poco el tope de precios a lo mejor ya hay clientes. Pero esto también tiene un límite:

Porque una regla inexorable es la de que, si no se obtienen recursos adecuados de la venta de ese producto o servicio, cobrándolos y usándolos para pagar lo que se debe, así como para mantener razonablemente contentos al fisco, a los bancos que nos prestaron y a nuestros accionistas,

tarde o temprano esa empresa fracasará por falta de dinero y no existe milagro que la haga revivir.

Otra regla que parece dedicada a la macrocrisis que se está dando en Argentina a la fecha (y que nos pudo haber pasado a nosotros) es la de que NADIE puede vivir permanentemente por arriba de sus posibilidades. Los “candiles” de la calle tarde o temprano dejan de alumbrar.

Ya dentro de la empresa familiar veo muy importante el fijar reglas de gobernabilidad y de separación entre lo que significan los sistemas de la familia dueña, de los ejecutivos que la manejan, sean éstos familiares o no, y la esencia misma de la empresa que es la de crecer sanamente, dar beneficios económicos a sus dueños y aumentar su valor a largo plazo. Parece fácil, pero en verdad hay bastantes obstáculos que se presentan, porque los involucrados en el negocio no conocen o, en último caso, se ven por encima de las reglas fijadas por su condición de accionistas o dueños y esto es un problema que se vuelve crítico.

A mí me gusta poner el siguiente ejemplo: ¿Qué es mejor ante la eventualidad de un terremoto o un huracán? Hay tres opciones:

a) Que las autoridades no elaboren algún manual de protección civil con puntos muy claros o que lo hicieran, pero que NO LO DISTRIBUYERAN en toda la población.

b) Que existiendo dicho manual los ciudadanos ni lo leyeran y se atuvieran a cobijarse donde pudieran y sólo rezaran sin saber qué medidas preventivas tomar para ellos y sus seres queridos.

c) O lo que es más sensato, el que todos se sienten a leer los manuales, a realizar simulacros y que tengan presente que esa eventualidad no es rara en nuestro país y, sin histerias ni miedos, estar preparados y actuar consecuentemente.

¿Verdad que la tercera opción es la mejor? Sin embargo, las empresas familiares en todo el mundo con excepción de una pequeña minoría no han empezado siquiera a elaborar esas reglas, a ponerlas por escrito y dárselas a los involucrados para que las entiendan y las lleven a través del tiempo.

Pues bien, preveo muchos huracanes y terremotos en infinidad de negocios familiares en las próximas décadas por esta falta de planes, estructuras y reglas.

Lo vuelvo a decir: el lobo no viene... ¡YA LLEGÓ! y es indispensable

que cada familia elabore códigos de gobernabilidad para su negocio y familia. Esos son los protocolos, los consejos de administración, proyectos patrimoniales y, claro está, la capacitación a todos los niveles para que haya una administración más profesional y adaptable a los cambios.

Amigo emprendedor, ¿qué espera para atender este urgente llamado a poner orden en su empresa familiar, junto con sus seres queridos, con reglas claras?

7
Protocolos y reglas de gobierno

Dos emporios familiares se encuentran en serios problemas debido a cuestiones éticas y de sobornos, y esto debiera ser un toque de alarma para numerosos negocios de todo tamaño en el mundo. El primero es el grupo NEWS, la cadena de medios del australiano Rupert Murdoch y su familia. Su turbulenta trayectoria es digna de una novela, tanto por su afán de comprar periódicos, cadenas televisivas y editoriales, como por su vida personal. El último escándalo que lo involucra a él junto con su hijo James fue el espionaje telefónico a varios personajes ingleses para obtener información secreta y publicarla en sus periódicos amarillistas, antes que la competencia. Ya hubo repercusiones: renunciaron varios ejecutivos incluyendo al sucesor de Murdoch y se investiga a sus otros medios a nivel mundial. En Inglaterra, los legisladores enviaron una recomendación para que Murdoch deje el poder de sus empresas por no tener ya la capacidad mental, debido a su edad, de 81 años.

En el protocolo familiar debe existir un código de ética y conducta con sus reglas de gobierno, para que la familia dueña, sus ejecutivos y en general el personal se comporten de manera correcta dentro y fuera del negocio. No necesitan ser santos, pero sí medir sus actos y ver las consecuencias que pueden causar, si no se actúa adecuadamente. El problema se magnifica cuando se causa un daño a terceros inocentes y, siendo realistas, en la actualidad las víctimas ya no están desamparadas, ya que se asesoran con abogados quienes exigen que se indemnice a los afectados y castigue al (los) culpable(s). Un protocolo tiene como objetivo básico fijar límites y ser práctico, para preservar el buen manejo del negocio y su continuidad y, muy importante, cuidar el prestigio y la reputación de los dueños y ejecutivos, sean éstos familiares o no. En este caso, por muchas relaciones públicas y “damage control” (control del daño) que se

haga, difícilmente vuelve la confianza en estas personas y eso es muy grave para todos.

El otro caso involucra al negocio familiar más grande del mundo, Walmart, fundado por Sam Walton en Estados Unidos y que en México es el principal empleador privado y precisamente es aquí donde se les acusa de sobornos a funcionarios públicos para acelerar su crecimiento y conseguir permisos en varias regiones con sus tiendas. Estos supuestos sobornos van en contraposición con las reglas de gobierno corporativo de esa empresa familiar, de su Consejo de Administración y altos directivos. Las autoridades estadounidenses ya tomaron cartas en el asunto así como también, parece ser, las de nuestro país.

No voy a moralizar sobre este caso en particular, ya que seguimos siendo un mal ejemplo de corrupción a nivel mundial y eso va desde la “mordida” por faltas de Tránsito en cualquier avenida, como en muchos niveles tanto públicos como privados, pero no es lógico que en las empresas de estructura familiar, donde la sucesión y continuidad son motivo de orgullo y arraigo, se condonen actos ilegales. Hay mucho en juego para el futuro del negocio, por lo que hay que evitar al máximo prácticas nocivas al prestigio de la empresa y, por ende, de sus productos y servicios.

El público consumidor está atento a comprar en empresas que le den calidad y buen precio y no le gusta saber de corrupción y otras prácticas ilegales, ya que le da desconfianza.

Los negocios familiares tienen la responsabilidad de mantener códigos de ética y reglas claras para todos, para no perder prestigio ante su comunidad. Políticas de gobierno y protocolos son indispensables para la administración profesional.

8
Gobierno corporativo

Continuamos nuestro recorrido por las empresas familiares y su desarrollo, el cual empieza con la formulación de reglas claras y un código de ética y conducta aceptado y seguido por todos los involucrados. Después, se deben crear órganos de dirección y control como lo son el Consejo de Familia, para asuntos internos que competen a los parientes del emprendedor y que cuida la armonía, convivencia y unión entre sus miembros, y el Consejo de Administración que sirve para monitorear el crecimiento del negocio, fija políticas en temas operativos y de dirección y control. Al principio, los consejos lo forman miembros de la familia dueña y se complementan con asesores que enriquezcan las reuniones.

El Consejo de Administración tiene, en un principio, la función de apoyar con su opinión las decisiones del dueño-fundador, tratando paulatinamente de profesionalizar la administración de la empresa y reducir la dependencia que ésta tiene en el dueño. Tarde o temprano llegarán temas difíciles de abordar, como son el ciclo de vida del fundador y sus ejecutivos clave, la sucesión y la organización futura de la empresa para poder crecer sanamente y poder competir en un entorno cada vez más complejo. En resumen, la empresa tiene que modernizarse y estar lista para decisiones cada vez más importantes y, dado su tamaño, cuidar su estabilidad financiera y de mercado. Algunas empresas familiares lo logran, pero llega el momento en que se vuelven inmanejables, fracasan o se estancan.

Las empresas familiares de cierto tamaño que han logrado sobrevivir, ser rentables y que llegan a ser líderes en su ramo, a nivel regional, nacional o como exportadores, requieren analizar cuidadosamente sus estructuras, tanto operativas como de planeación e iniciar un proceso de profesionalización indispensable para su tamaño, volumen de ventas y número de empleados. Es ahí donde empiezan varios procesos en forma paralela y de largo plazo.

Hay que hacer un ejercicio inicial de Planeación Estratégica para analizar

al negocio y a la familia dueña (en donde ya pueden participar varias ramas de accionistas, de la segunda o tercera generaciones) para tratar de definir su situación actual a mediano o largo plazos.

Por otro lado, hay que modernizar el sistema de información que seguramente es anticuado y parcial para adquirir un programa que sirva para controlar, dar información en línea y que al mismo tiempo, sirva al Consejo y a los ejecutivos clave a tomar decisiones más inteligentes. Hay programas muy completos en el mercado, pero además de ser costosos, les aseguro que implementarlos es un paso radical que toma tiempo, tiene que ser probado en partes para quitarle errores y no siempre da los resultados integrales que se esperan. Sin embargo, la información que ofrecen al estar ya funcionando es muy valiosa y vale la pena adquirirlos. (Además de que no queda de otra, ante la competencia y el mercado).

Los Consejos de Administración también deben evolucionar, aceptar asesores y, en ciertos casos, consejeros independientes que profundicen en asuntos clave. Otro importante evento es la formación de comités de auditoría, legal, compensación y prácticas de la sociedad, entre otros, que proporcionan reportes y sugerencias para los consejeros en las juntas correspondientes. Esto desata una revolución al adecuarse toda la organización a nuevas reglas, procesos y controles.

En varios casos existe resistencia de los dueños y sus sucesores para entrar en el camino del gobierno corporativo, por temor a burocratizar la organización, perder poder y, en cierta forma, hacer más rígida la empresa que antes se manejaba con facilidad, con todo y errores. Hay que reflexionar pero un “enorme trasatlántico” no puede ser manejado igual que un yate y, en cierto momento, hay que enfrentar este dilema. El seguir igual es potencialmente muy peligroso.

9
Estructuras de dirección y control

En ocasiones anteriores planteé la necesidad de que en los negocios de cualquier tamaño, de estructura familiar, se pongan reglas claras, y que éstas sean conocidas y respetadas por los miembros de la familia(s) dueña y las personas involucradas directamente. Los protocolos familiares, convenios entre socios, códigos de conducta son instrumentos que los apoyan para lograr la armonía y comunicación necesarias dentro del núcleo familiar y reforzar el objetivo común de continuidad y sano crecimiento de la empresa. Como asesor, los recomiendo ampliamente.

Pero ¿Son éstos documentos suficientes para lograr un negocio bien manejado y que la familia lo entienda y apoye en todo momento? Definitivamente no, ya que las reglas, si no se ponen en operación por medio de reglamentos y políticas, creando un órgano de control, van a ser de poca utilidad.

El paso siguiente a la creación de reglas, protocolos y otros convenios es el formar dos estructuras:

a) El Consejo de Familia, órgano interno que busca la convivencia y manejo privado de asuntos entre los parientes, así como la comunicación entre todos sus miembros.

b) El Consejo de Administración de la empresa que, por instrucciones de los socios, se encarga de cuidar el manejo del negocio. Es normal que en pequeños y medianos negocios tengan a los mismos socios, como integrantes del Consejo, por lo que se confunden, pero, al crecer la empresa y entrar nuevas generaciones de familiares, ejecutivos no-familiares y asesores a apoyar a la profesionalización del negocio, las cosas cambian. Por ejemplo, el dueño-fundador se retira y deja en manos de sus sucesores, dentro del Consejo, las políticas y controles

para seguir operando, pero sin perder su posición accionaria.

Los Consejos de Familia dictan códigos de conducta, asuntos internos diversos, pero su principal razón de ser es fomentar la unidad, cariño y enseñanzas de los abuelos para que no se pierdan al crecer las familias. Es un placer ver reuniones con decenas de parientes cuyo único deseo es convivir, conocerse y hacer actividades de todo tipo. Una estructura muy valiosa.

El Consejo de Administración es el órgano de dirección y control por excelencia, ya que conoce el negocio, lo controla a través de políticas y presupuestos y toma decisiones importantes a través de la historia del negocio, siendo de gran utilidad en casos de crisis o para analizar posibles oportunidades. Repito, para las decisiones críticas es necesario que los accionistas voten para aceptar o no las propuestas del Consejo y ahí cuentan los porcentajes accionarios mayoritarios para que se implementen dichas decisiones, pero las sugerencias de un Consejo eficiente, bien informado y que controla la operación y dirección del negocio hacen más fáciles estas decisiones riesgosas. He constituido varios centenares de estructuras de este tipo y, si se toman en serio, y se reúnen de manera disciplinada y formal varias veces en un año, los Consejos de Administración, apoyados por asesores especialistas hacen más profesional el manejo del negocio.

Como cualquier ser vivo, si el negocio no tiene reglas básicas y una estructura que funcione (por ejemplo su columna vertebral, o sistema respiratorio), sus posibilidades de crecer se esfuman. Los negocios familiares deben ordenarse y cuidar su trayectoria si quieren pasar a la siguiente generación preservando su patrimonio y unidad familiares.

10
Las reglas incumplidas

Realizo esta reflexión con una mirada somera a lo que pasa actualmente en este descontrolado mundo donde, para variar, se están gestando focos de peligro que pueden afectar (o lo están haciendo ya) a todo el orbe. En su gran mayoría estos conflictos se deben a que se han roto reglas básicas de convivencia pacífica, basadas en la tolerancia, en la libertad de expresión y otros derechos que los seres humanos consideramos como básicos e inalienables. Parece que la guerra entre civilizaciones que predecía Huntington estuviera empezando, pero incluso entre miembros de una misma religión, algunos ejemplos vienen al caso:

¿Dónde se había visto recientemente quemar vivos, a seres humanos, decapitaciones televisadas a propósito, secuestro de niñas para esclavizarlas para imponer dictaduras teocráticas. O el anexar territorios sin ningún recato y seguir planeando conquistar territorios al más puro espíritu medieval o de guerra religiosa o imperial. Claro que después de la terrible II Guerra Mundial que demostró hasta dónde pueden llegar la bajeza y miseria humanas, han habido otros genocidios y peleas étnicas, pero a este ritmo nos estamos acercando a un cataclismo irreversible de consecuencias impredecibles. Cuando le preguntaron a Einstein cómo pensaba lo que sería una III Guerra Mundial, el genio respondió “No sé cómo sería ese conflicto, pero estoy seguro que la IV Guerra se peleará con piedras y palos”. Desgraciadamente, no estaba tan errado.

Si nos damos cuenta, muchos de estos males son el resultado de que, a pesar de las buenas intenciones de gobiernos y una mayoría de los ciudadanos que proponen y votan por mantener relaciones amistosas de convivencia interior y entre regiones y países, promulgando constituciones y leyes o aceptando los dictados de autoridades electas democráticamente, esas reglas no son cumplidas o son interpretadas a modo para cumplir con sus particulares intereses. Desde gobernantes corruptos, déspotas, a fanáticos fundamentalistas de cualquier filiación religiosa, el mundo se está

complicando, arrastrándonos a un caos y violencia inaceptables para el siglo actual. Todo esto debido en gran parte a la falta de reglas claras, objetivas y razonadas o a su incumplimiento por diversas causas, entre ellas, la delincuencia impune, la corrupción y la falta de confianza que impera en muchas partes. Es un gran problema y se resume no sólo en México sino a nivel global en la tristemente célebre frase de "¡Al diablo con las instituciones!"

Regresando a las empresas familiares, en un reciente e intenso Seminario sobre Negocios entre hermanos, un asistente mostró su escepticismo sobre las reglas emanadas de un Protocolo entre familiares socios: ¿Salo, cómo puedes asegurar que después de firmado dicho Protocolo, no haya uno o varios miembros que vayan a hacer lo que mejor convenga a sus intereses personales y van a ignorar o incluso desafiar este importante documento? Mi contestación es muy sencilla: NADIE puede garantizar que el Protocolo o las reglas que de ahí emanen vayan a ser acatadas por todos los involucrados actual o posteriormente, pero hay varios elementos clave que hay que tomar muy en cuenta:

a) El Protocolo sirve como base para mantener la armonía entre socios, sus familias y sus descendientes y pocas personas serían capaces de romper la unidad tan preciada, con acciones individuales. Existen personas así, por supuesto, pero el costo emocional y personal es muy alto y, en mi experiencia, al final del camino TODOS PIERDEN, tanto la empresa como el patrimonio y se generan discordias por décadas. Si este costo "le vale" al familiar que comete la infracción a las reglas establecidas, allá él y su familia.

Es deprimente el estado de nuestra civilización en la actualidad, debido a que sectores muy pequeños pero poderosos de delincuentes, políticos iluminados o megalómanos, fanáticos religiosos, etc, provocan actos de violencia que nos afectan a todos. Hay que parar esta escalada de violencia porque es muy peligrosa.

En el caso de los negocios familiares, después de su fundación, generalmente por un(a) patriarca (o grupo) que gobernó de manera autocrática y sin tener quien le contraviniera, es necesario ir creando reglas y estructuras para cumplir el sueño de continuidad y supervivencia de la empresa a manos de sucesores calificados. Hay que poner reglas y elaborar

un Protocolo Familiar consensuado y eficaz que las agrupe…, y haga valer.

Continuando con la pregunta sobre la certeza de cómo asegurar que se cumpla el Protocolo o sus reglas a través del tiempo, le doy otras razones:

b) Los Protocolos son siempre perfectibles y se deben adaptar a través del tiempo. En vez de quedarse atrapados con reglas tan rígidas que no les permiten crecer, o incluso son un aliciente para romperlas, muchos empresarios familiares piden que estos documentos se revisen cada cinco a diez años, para adaptarlos a las circunstancias actuales, al ciclo de vida tanto de los miembros involucrados y sus familiares, como al desarrollo de los negocios. De paso, se re-afirma el compromiso común de llevar a cabo y acatar lo dispuesto en el Protocolo, al volverlo a firmar.

Repito, como cualquier contrato, el Protocolo es tan válido como las intenciones de quien lo firme. Juzguen si no todos los tratados de no agresión, armisticios y ceses al fuego que, inmediatamente después son rotos flagrantemente. La buena fe y la decisión razonada entre las partes acerca de que es mejor firmar un documento que los proteja y evite desviaciones, que el no tener nada y que cada quien tome su camino sin consultar a los demás, son poderosos argumentos que, en mi experiencia, han servido para prevenir abusos y desviaciones importantes. El refrán: “No hagas a los demás lo que no quieras que te hagan a ti” adquiere mucho peso.

c) Las reglas y otras cláusulas que se incluyen en el Protocolo se pueden incorporar a otros documentos con validez legal. Por ejemplo, al crear fundaciones, testamentos, conformar y operar el Consejo de Administración, es factible poner ciertas cláusulas en escrituras. Hay que consultar a un buen abogado corporativo que les indique el tipo de sociedades flexibles y modernas que en la actualidad se están abriendo camino para incorporarlas y que antes no se aceptaban. Les aseguro que en esta época hay apertura legal y estatutaria para hacer aún más fuertes las disposiciones emanadas del deseo de las familias-dueñas para preservar la armonía.

d) Finalmente, aunque podrá haber escépticos que, con cierta razón, cuestionen la validez de dichos documentos como el Protocolo, los convenios de socios o reglas familiares y de negocios, les recuerdo que

ahí también se incluyen penalizaciones, incluso despidos y compraventa obligada a aquellos socios que las infrinjan y que, aun quedando cortas al proceder a una demanda legal, terminan, en tiempo y menor costo con muchos problemas graves entre ellos. Tienen candados que son difíciles de saltar.

Las reglas bien planeadas y aceptadas por una mayoría de socios son básicas para todos y el incumplirlas es un asunto muy grave porque implica a la familia y al patrimonio de todos.

11
La Fundación Kriptón

Primero la broma y luego me pongo un poco más serio.

En una reunión, mi cuñado nos informó a los presentes que él y su esposa son, desde hace muchos años los fundadores de la FUNDACIÓN KRIPTÓN, dedicada a apoyar a sus hijos que son los SUPERMAN… TENIDOS". Muy ingenioso.

Ahora, en serio, el tema me dejó pensando y lo voy a aplicar a grupos familiares y sus empresas. Seguido me encuentro, al analizar a los miembros de una familia y su dinámica, como evento previo al diseño y creación de Reglas y Estructuras de Gobierno, que hay una o varias personas que son beneficiarios permanentes de la arriba citada Fundación Kriptón, la cual parece tiene muchas filiales y sucursales.

Es obvio que una familia nuclear tiene la responsabilidad, generalmente de los padres, de cuidar y mantener a sus hijos, darles la mejor educación posible de acuerdo a sus medios y proveerlos de un ambiente propicio para su desarrollo. Aparte de los valores, enseñanzas y ejemplos a seguir que les ofrecen, los demás factores cuestan y son parte del presupuesto y del insomnio permanente al ver que no alcanza el dinero. Creo que todos los padres hemos experimentado estas preocupaciones en algún momento. No es fácil ser presidentes de la fundación, pero al menos tenemos la enorme satisfacción de haberles dado, a los escuincles, raíces y luego alas para que vuelen solos ¿Suena bonito, o no?

El problema es que por diferentes circunstancias no llegan a volar como quisiéramos o, por lo menos, no tan alto como lo dictan sus deseos (o expectativas). Podemos echarle la culpa al desempleo y crisis actuales que venimos teniendo desde hace cuatro décadas, por cierto, a que no supimos guiarlos a profesiones o carreras que les permitan mantenerse solos o a una multitud de causas, o pretextos. El hecho es que nuestros seres queridos se vuelven superman… tenidos de por vida y eso nos afecta de muchas formas.

En los negocios familiares también tenemos casos del primo, hermano incómodo o amigo del dueño que, como la antigua radio 620 AM “llegó para quedarse” y hace todo lo posible por pasar desapercibido o debajo del radar para que no lo obliguen a trabajar y ser productivo. Ese supermancito(a) le cuesta a la empresa y es un pésimo ejemplo para los demás empleados, ya que todos saben que no tiene ningún mérito, excepto el de tener palancas con la familia dueña.

Para los socios y presidentes de esta Fundación Kriptón, en su faceta empresarial, esta situación es causa de múltiples quejas y de arreglos que no tienen nada que ver con la operación de la empresa. Por ejemplo, les aseguro que los cónyuges y otros parientes que sí trabajan o cuidan el patrimonio del dueño le van a reclamar el porqué tiene a tal o cual persona en nómina si es un parásito, que además es muy mal ejemplo. En otros casos ya se impuso la resignación y le asignan al super... mantenido un sueldo que le mandan a su casa para que no venga a hacer más estropicios en el negocio y, en el colmo, a veces le dan puestos importantes en la organización, causando todavía más ambigüedad y descontento. Y todo debido a la famosa Fundación Kriptón. Yo he sugerido, si no hay de otra, que al familiar incómodo le pongan el puesto de director ejecutivo encargado de los “closets”, o directora de danzas regionales “chichimecas” y sacarlos de la organización formal.

Hay excepciones válidas (adultos mayores, enfermos y gente desamparada temporalmente) que, por supuesto, debemos ayudar, pero, con el resto, les sugiero que vayan quitándole fondos a su fundación Kriptón y mejor inviten o pongan a sus familiares… a trabajar.

Capítulo 4
La empresa en evolución

1
La mujer empresaria

Aunque suene repetitivo, la revolución más impresionante desde hace varias décadas no es tecnológica, ni siquiera la maravilla de la Internet, sino la situación demográfica, las crisis económicas y la oferta educativa que han logrado lo que por miles de años resultaba impensable en el mundo: la transformación de la mujer en todos los sentidos.

Viene al caso porque hay, de nuevo, una polémica acerca del rol de la mujer en el trabajo actual, gracias a un poco afortunado discurso de un representante del Secretario del Trabajo en una reunión con mujeres. Dejando este asunto fuera, hay que enfocar el fenómeno de la mujer que trabaja y en específico en la mujer socia, heredera o empresaria en este México de grandes cambios.

Para empezar, ya no tienen que preocuparse mucho los que añoran un pasado más tranquilo con los roles del hombre y la mujer en cada familia bien definidos y con estrictas fronteras y reglas infranqueables para cada uno de los sexos, so pena de perder el apoyo y cariño familiares. Les informo que eso ya terminó, el mundo ya cambió y es indispensable la participación de la mujer en la vida productiva del país (siempre lo ha sido ya que además del fuerte trabajo doméstico, el sector obrero, administrativo y la burocracia pública y privada de este país lo forman millones de mujeres). El reto de todos es la creación de riqueza y nuevos empleos en forma acelerada y es ahí donde están entrando las nuevas generaciones de profesionistas o mujeres que se decidieron por este mundo de las empresas propias, lleno de riesgos, pero, para muchas, una experiencia muy gratificante de independencia, autoestima, orgullo y...,dinero

Lo importante para mí sería no el de ir contra la corriente de esta revolución mundial (aunque aún hay pocas y menos honrosas excepciones) sino más bien el buscar el balance en las familias nucleares actuales. Hay tres puntos clave que sobresalen sobre otros muchos factores:

a) El manejo del tiempo

b) Planes patrimoniales y administración del dinero

c) Estructuras

a) El tiempo es causa de muchos conflictos. No es sano para ningún miembro de la familia, indistintamente de su sexo, el que pierda este valioso recurso, o se dedique en forma compulsiva a dizque trabajar descuidando lo importante en su vida personal y familiar. Muchos tenemos la tendencia en pasar varias horas por arriba de nuestras labores normales buscándonos más chamba o simplemente llenándonos de asuntos intrascendentes. Eso afecta nuestras relaciones personales, nuestra capacitación y desarrollo integral, además de que son contraproducentes puesto que la felicidad debe radicar en hacer lo que uno quiera y le guste acompañado de los seres que nos importan y además poder vivir bien de nuestra labor. Si nunca hay tiempo, eso sólo nos provoca angustia, estrés y problemas familiares.

b) En toda familia debe existir un plan patrimonial integral que debe ser revisado por la pareja en cuanto a que sirva como base para un futuro estable. No se puede jugar con este plan o dejarlo para después. Como ejemplo están las provisiones para las colegiaturas de los hijos, plan de salud y gastos médicos, casa y la inversión en los negocios familiares. La idea es no descuidar ningún rubro, cuidando mantener un balance.

La otra parte clave es el manejo del gasto doméstico mediante presupuesto. La mujer se ha encargado más de este aspecto pero con los cambios y entrada de dos (o más) ingresos se debe hacer una división entre todos por áreas de responsabilidad. No es razonable que el peso recaiga en una sola persona sin que haya un acuerdo lógico. Y no se les olvide que el mundo da muchas vueltas y lo que era un empleo seguro puede dejar de serlo y un negocio pequeño puede crecer y ser la fuente del patrimonio familiar (también hay riesgos de que quiebre pero eso lo sabemos bien los emprendedores, ¿o no?).

c) Estructuras.- Tanto en la empresa, para hacerla más efectiva y rentable, como para la familia, como una organización viva y compleja, lo correcto es apoyarlas a tomar decisiones clave por

medio de estructuras dinámicas (Consejos de administración, sistemas de información y reglas para los negocios, Consejos familiares, códigos de conducta y planeación de educación, patrimonio y tiempo libre para las familias). Para muchas mujeres empresarias el tener aclarados sus roles, responsabilidades y un plan de Vida les puede ayudar para ser más productivas y sentirse mejor, sin demasiadas angustias y estrés. Lo mismo es válido para los hombres.

Haciendo una evaluación somera de esta era maravillosa, compleja y, es cierto, enajenante, mujeres y hombres debemos buscar un camino balanceado que nos proporcione esa tranquilidad y búsqueda de la felicidad en nuestra vida personal, familiar y en nuestras empresas.

Estoy seguro que la estructura familiar moderna va a evolucionar para seguir siendo la célula básica de la sociedad, pero los roles de los padres e hijos están cambiando aceleradamente. Hay que adaptarnos y preservar lo básico en cuanto a nuestros valores, cariño y sentimientos y también fomentar la independencia y espíritu emprendedor de todos.

2
“Mujer que sabe Latín…”

En una reunión con viejos amigos, ahora asesorados, una de las hijas de esta familia sacó a relucir este deliciosamente machista refrán del siglo XIX, que dice así “Mujer que sabe Latín, ni pesca marido ni tiene buen fin”. Aunque vaya a haber protestas feministas, no deja de tener su ingenio. Pero analizando su contenido y sobre todo trayéndolo a esta época y en las circunstancias del nuevo milenio vale la pena reflexionar sobre si alguna vez fue válido, sobre todo en la actualidad.

El varón (seguramente fue hombre) que ideó el dichoso refrán tenía en su mente los siguientes prejuicios:

a) El que las mujeres adquieran conocimientos es:

- Inútil, ya que ellas sólo sirven como seres hermosos, hacendosas, caseras y maternales
- Peligroso, puesto que lo que aprendan (cocinar, tejer y tres o cuatro jaculatorias y rezos) es suficiente. Así no les entran ideas subversivas y sobre todo inmorales.
- Un gasto superfluo, ya que, ¿a quién le van a transmitir lo que aprendan? Y, además, como JAMÁS van a osar salir del hogar paterno ni matrimonial para trabajar, mejor dedicar recursos y tiempo en entrenar a los varones, ya que éstos sí van a lidiar con el mundo exterior.

b) El que tengan demasiados conocimientos (a juicio de él) es contrario a la coexistencia pacífica, ya que las mujeres instruidas se creen superiores a sus familiares y esposo y su arrogancia las hunde.

c) Y ¿A cuántos buenos partidos matrimoniales se ahuyentaría al enfrentarlos a mujeres cultas y preparadas? Un verdadero hombre no puede aceptar sentirse inferior de ninguna forma a su mujer, ya que eso

significaría una afrenta a su machismo y autoestima.

Como ven, trae bastante jiribilla el mentado refrancito, pero más que eso tiene una característica clave: Es más OBSOLETO E INOPERANTE en la actualidad que los trenes de mulitas, las ventosas y los arcos y flechas.

En estos días de crisis, sida, TLC, de las computadoras, emails y celulares ¿Ustedes se pueden imaginar a muchachas que apenas sepan leer y que sean mantenidas, aisladas por sus familiares y esposos con el pretexto de que el aprender es cosa del diablo? Eso pensaba mucha “gente bien” acerca de educar a los indígenas y a los negros durante la época colonial y no pocos estrechos de entendederas lo sienten aún en estos días.

Tengan en mente, amigos y amigas emprendedores, esposos y padres de familia, que lo más importante que les deberán heredar a sus hijos e hijas serán los elementos para que ellos puedan dar la pelea en este mundo cambiante, armas para poder ser independientes y autosuficientes así como los conocimientos necesarios para poder seguir y complementar la educación de sus familiares.

Yo me apeno cuando un joven que está buscando pareja desea que entre sus “atributos” la muchacha no sea lista y que mientras menos haya aprendido, mejor, para poder “moldearla”. Lo contrario sería infinitamente mejor, porque el complementar su educación, conocimientos y deseos de aprender hace, a una relación, más rica y gratificante. ¡Qué bueno poder hablar sobre cualquier tema en una sobremesa, plantearse mutuamente asuntos importantes, pedir opiniones bien fundadas y salir todos con mayor información, cultura y conocimientos!

En fin, entre los muchos tabúes que están en proceso acelerado de extinción en la actualidad, está el de mantener al sexo femenino en desigualdad educativa y de conocimientos, lo que es trágico, contraproducente y los que lo propician en sus familias están haciéndoles un flaco favor a éstas. Las mujeres de todas las edades que no rompan ese estereotipo de que su papel no es el de aprender, prepararse, trabajar e incluso abrir negocios propios y sentirse más completas sin perder su feminidad van a sufrir en carne propia las consecuencias. Así que ya que los tiempos cambian: A aprender latín, inglés, finanzas, computación y muchas otras cosas maravillosas.

En las circunstancias del nuevo siglo vale la pena reflexionar.

3
La profesionalización de las empresas

Estoy absolutamente convencido que, además de todas las estructuras, reglas y órganos de decisión necesarios para que los negocios de este nuevo Milenio crezcan y sobrevivan, es preciso fomentar una atmósfera de cambio que proviene de la cabeza de la empresa y se transfiere a todas las capas de la organización.

El objetivo que pretendo, en esta ocasión, es darles a ustedes, amigos emprendedores, una rápida perspectiva de los grandes cambios tecnológicos que se están generando en el mundo, los cuales SON MUY APLICABLES a negocios de cualquier tamaño y giro, además de que les sirven a éstos para simplificar su vida y operaciones y les dan instrumentos de control cuyo uso antes estaba reservado sólo a las grandes empresas multinacionales. Incluso, voy a darles ejemplos de programas, sistemas e incluso personas dedicadas a simplificar procesos, reducir ineficiencias y ofrecer mayor seguridad e información a los empresarios. Espero que les sea de utilidad esta pequeña investigación.

Antecedentes.- Imagínense a una empresa pequeña de los años sesenta y setenta del siglo pasado. Generalmente el dueño-fundador la manejaba con todo en la cabeza, solo y muy orientado por su sentido común e intuición, tratando de mover las diversas áreas del negocio en forma lo más simple posible, al menor costo y la mayor utilidad. Sus problemas eran la cobranza y cómo salir de broncas con el fisco, el Seguro Social etc. Los competidores y él eran dueños de un mercado que tenía hambre y compraba todo lo que ofrecían. Su vida era razonablemente tranquila, sin devaluaciones, crisis, etc. Los controles eran, por decirlo suavemente bastante, rústicos (libretita, o en la cabeza) y no había mucha capacitación para nadie pero las cosas funcionaban bien... hasta que dejaron de hacerlo.

Regresemos al nuevo Milenio: Es casi imposible visualizar este tipo de

actitud empresarial en una empresa que quiera sobrevivir. Los elementos externos, crisis, inestabilidad económica, falta de créditos e inseguridad se aúnan a que internamente ya no es posible manejar líricamente el negocio, o por lo menos no por un tiempo largo y siento casi imposible que este panorama empresarial continúe así en la siguiente generación. Se requieren cambios profundos y muy rápidos, pero en esta ocasión hablaremos de instrumentos y armas tecnológicas al alcance de casi todo el mundo.

Computadoras e Informática.- Si manejamos una bolita de cristal puedo asegurarles que la casi totalidad de los changarros y empresas pequeñas y grandes van a tener un equipo de computación y estarán ligados a una red o sistema, empezando por la famosa Internet, de la cual hablaré después. Es más, en países como Brasil, que en muchos aspectos son similares al nuestro, se están dando pasos agigantados para que haya una “sociedad sin papel”. Los cariocas y otros brasileños pueden ya pagar muchos impuestos por computadora y así evitarse miles de millones de horas hombre perdidas en colas, tramites y... corrupción. Veo que en México estamos atrasados pero estos procesos electrónicos vienen en forma huracanada, por lo que estén listos a hacer muchas transacciones por vías electrónicas. ¡Lástima por el noble y folclórico deporte del “jineteo” de la lana porque va a desaparecer o limitarse a operaciones de ambulantaje (que tarde o temprano entrarán al aro y a la legalidad)!

Esto implica varias cosas, entre ellas un abaratamiento a nivel de materia prima de las computadoras e incluso el casi regalo o préstamo sin intereses de millones de estos equipos a los clientes por parte de grandes empresas, fundaciones como Microsoft y otras e incluso dependencias de gobierno como la Secretaría de Educación, de Salud y la Sedesol, aparte de las del área económica y financiera.

Voy a tratar en otros textos acerca de sistemas de información, programas de control de producción, recursos humanos, capacitación e incluso de oficinas y edificios “inteligentes”, que permiten ahorros notables y mayor productividad, además de que a diferencia de otros sistemas, van a ayudar a humanizar a los que trabajan y, estoy convencido, darles más tiempo para pensar, capacitarse, ser creativos y gozar a sus seres queridos ¡Van a ver las maravillas que ya están al alcance de todos!

Programas de control y operación

¿Ustedes saben que en un gran número de tiendas de autoservicio en el mundo, la velocidad de manejo de las transacciones en las cajas registradoras ha aumentado, gracias a lectores de código de barras, a bandas de transportación eléctricas y a buscar racionalizar el tiempo de espera por medio de la “teoría de colas”? Claro que si uno está haciendo cola en el super no se siente muy contento por la espera, así que hay mucho que hacer para agilizar este proceso, pero lo que es básico es que cada vez que pasa un artículo por la caja registradora se genera un gran número de datos básicos que le sirven a la tienda y a sus proveedores como una fuente de información para muchas cosas. Se sabe ahora, en línea, o sea, al instante, el comportamiento de venta de centenares de miles de artículos en centenares de tiendas, se saben los inventarios, se generan facturas internas (o externas) para contabilidad y se procesan en forma automática órdenes de compra y pedidos así como la logística de entrega. ¡Y todo porque me fui a comprar una lata de chiles chipotle para la cena al supermercado de mi colonia!

Todo lo que les platico y mil cosas más ya son de uso común entre los grandes consorcios industriales y comerciales en el mundo, pero lo importante es que ya hay una variedad de sistemas, programas y equipos capaces de automatizar hasta los negocios más pequeños y a un costo muy razonable. Les voy a dar algunos ejemplos:

Producción.- Esta función básica en las industrias no es sólo el uso de materia prima, recursos humanos, equipos y energía para que, junto con cierta tecnología, lograr un producto transformado, sino es el centro donde se generan otras operaciones críticas, como son las compras, los pagos de todo tipo, el almacenamiento y distribución, además de la comercialización, venta y cobranza que forman el ciclo económico. Pues ahora, con sistemas interactivos, por redes de computadora, se puede hacer la coordinación de todas las partes de este proceso para que las partes involucradas en la operación y los que dirigen la orquesta puedan actuar en consonancia y no que cada quien jale por su lado.

Como ingeniero industrial me maravillan estos sistemas pero lo mejor es que se abarataron tanto que, controlar toda la operación productiva (con estadísticas y reportes a otras áreas que también tienen sistemas confiables)

puede costar lo que un auto compacto, en vez de millones de pesos e incluso dólares.

Esto es en cuanto a la producción, pero el otro cuello de botella, sujeto a muchos cambios y sobre todo a la discrecionalidad de varias personas es el área de personal y recursos humanos. En negocios de digamos 30 hasta 500 empleados el hacer la nómina es un proceso laborioso, semiautomatizado en el mejor de los casos que además es de una rutina que, a mi juicio, no permite utilizar mejor la creatividad de los cerebros de la gente que la elabora, procesa y todavía hasta la hace de cajero con el consiguiente aumento del peligro de un asalto. Pues también ya hay empresas que se dedican a “maquilar” todo este proceso en forma externa pero confidencial, sin tocar dinero y a un costo muy razonable. Además, se empiezan a dar otras actividades relacionadas, como evaluaciones psicológicas, transferencia electrónica de fondos, pruebas de clima laboral y hasta el proceso de búsqueda, reclutamiento y manejo sofisticado del personal por medio de la Internet. Punto y aparte es la capacitación a todo nivel que en el nuevo Milenio nos va a maravillar constantemente por su sencillez, profundidad y costo razonable (pago por evento por ejemplo, desde la casa).

Un área que ya ha tenido progresos es el área administrativa, tanto en lo financiero como en lo comercial. Hay buenos programas de contabilidad, presupuestos y otros sistemas de bases de datos y estadísticas que, bien enfocados y sabiéndoles sacar provecho, son unas joyas para la toma de decisiones.

Lo más importante en la profesionalización de estos controles es que los dueños de estos negocios y sus ejecutivos cambien ligeramente de actitud, usando estos reportes en forma constante y apoyándose en ellos para que sus razonamientos y sentido común estén mejor informados. Las computadoras reducen notablemente los tiempos y margen de error, pero no hay todavía un sustituto a la intuición, visión y experiencia de un hombre o mujer de empresa.

Edificios y plantas inteligentes.- Con los adelantos que estamos viendo día a día, ya podemos esperar que nuestra forma de vivir y trabajar va a ser muy diferente en unos pocos años. Desde ahora ya estamos a años luz de una oficina de mediados del siglo XX. En esa época se usaba teléfono, máquinas de escribir manuales y alguna que otra eléctrica, sumadoras Ransom de palanquita y las empresas más sofisticadas tenían que pedir una

concesión a la secretaría de comunicaciones para Telex. Las llamadas de larga distancia, sobre todo internacionales, eran toda una proeza y costosísimas.

Los empleados trabajaban en condiciones con poca iluminación artificial, por ahorro y en las plantas muchas de las actividades eran intensivas de mano de obra directa. Incluso el manejo de materiales era por medio de “diablitos” y en muchos casos de carga física humana (no mucho antes existían en los mercados los famosos “tamemes”, personas que se contrataban para llevar en sus lomos grandes cargas.

No todo cambió por supuesto, pero, por dar un ejemplo, en la Central de Abasto siguen habiendo cargadores pero ya están medio equipados; en las plantas industriales hay montacargas y bandas transportadoras así como sistemas de almacenamiento más automatizados. Finalmente, en las oficinas y comercios existen, además de las computadoras y cajas registradoras, programadas, mayor iluminación y lugares de trabajo más acordes con la ergonomía.

El siglo XXI va a ser el de las instalaciones “inteligentes” que tienen como bases los siguientes factores: velocidad en la transmisión de datos, imágenes y comunicación en general, seguridad de personas y equipos, espacios adaptables al medio ambiente y propicios para un trabajo más productivo y la reducción del trabajo manual por medio de la sistematización y robotización de procesos.

Para lograrlo es importante diseñar o adaptar en los edificios las “tripas” que les permitan operar eficientemente. Un nuevo edificio o planta industrial debe tomar en cuenta, en su proyecto arquitectónico, que se instalen el cableado y los aditamentos necesarios dentro de la obra y en el caso de estructuras ya existentes se debe hacer un replanteo de las necesidades y poner manos a la obra.

No soy ningún experto en el tema pero lo que ya he visto en México y en otros países es suficiente (aunque incompleto) sobre la tecnología. Empezamos por la instalación telefónica, en base de fibra óptica y otras que permitan una mayor amplitud de bandas para transmisión de todo tipo. Luego la energía eléctrica que permita una buena iluminación y uso de equipos de todo tipo usando el mínimo de energéticos, con sensores que regulen el encendido de éstos.

El manejo de los espacios para dar lugares de trabajo más adecuados,

utilizando inteligentemente el espacio disponible sin perder de vista el papel preponderante del ser humano como la base y no la víctima de una planeación deshumanizada.

En cuanto a seguridad ya la hemos visto en películas de acción, pero ya se está tomando en serio el uso de tarjetas inteligentes, manejo de identificación por huellas dactilares (y en un futuro próximo el DNA), sistemas de control de acceso y de vigilancia que, desgraciadamente, se vuelven básicos en ciudades como las nuestras. Nos encantaría vivir y trabajar en casas o locales sin bardas o rejas, casetas de vigilancia y en paz pero por lo pronto no nos queda de otra que buscar la tecnología para sentirnos (y estar) más seguros.

En las plantas industriales es un hecho que la automatización es cada vez más usada, incluso por pequeños negocios. Equipos con programación vía computadora reducen el margen de error humano en multitud de sectores y en plantas electrónicas y automotrices entre otras, el uso de robots programados es ya un hecho. Incluso los procesos químicos que siempre han sido intensivos en capital siguen encontrando formas para hacer los productos más automatizados. El empaque y almacenamiento, además del transporte se modernizan buscando el control de inventarios, la mejor logística al menor costo y la entrega al instante a los clientes.

Todo este mundo puede causarnos sustos y cuestionar un punto clave: ¿Si ya hay robots y otras tecnologías, adónde se van a ir los seres humanos que hacen ahora estas actividades en forma manual o semiautomática? La respuesta no es sencilla y no soy adivino, pero pienso que la capacitación a nuevos empleos de estas personas (computación, equipos de control, etc.), y también la reducción de jornadas laborales, mucha más gente en el sector de servicios y no necesariamente en empleos mal pagados (que también los habrá) sino en especialidades son algunas posibilidades. Lo que si estoy seguro es que la profesionalización de los negocios de cualquier tipo y tamaño es un fenómeno irreversible que no está sujeto a discusión. El grado de sofisticación y complejidad que cada dueño quiera darle a su empresa es debatible, pero sin duda lo tendrá que hacer para sobrevivir.

4
Emprendedores y las crisis

Estamos tan ofuscados y tensos por las masacres en Asia, Africa y los problemas internos entre la delincuencia, inseguridad en varias regiones y, por otro lado, los excesos de retórica partidista y los gastos en propaganda ante un panorama económico que se nubla cada día más, que no vemos otras áreas brillantes que se van perfilando ante estas crisis.

Empecemos por los nuevos oficios y especializaciones que están siendo solicitadas por los diversos sectores, tanto públicos como privados y cada día más frecuentemente, por las redes sociales que han crecido enormemente y tienen una influencia mayor en nuestra vida. Pongamos ejemplos:

Un oficio casi inexistente hace unas décadas es el del vocero de un call center que, de diversas formas, te inunda de ofertas, promociones o, del otro lado, te insta a ponerte al corriente en tus adeudos y ahora te recuerda delicadamente que debes estar limpio y al dia de tus obligaciones o… te seguirán presionando, porque da la casualidad que ¡ya te tienen atrapado! No dudo que ya haya decenas de miles de jóvenes en estas actividades que, aunque modestas en sus percepciones, están creando una clase media incipiente.

Siguiendo con la tecnología y los servicios que la apoyan, empezamos por los usuarios de redes sociales que nos damos a conocer en ese enorme espacio que es la Internet y sus diferentes acepciones, con nuevas aplicaciones muchas de ellas hechas en casa, sin olvidar los aditamentos necesarios y a precios cada vez más bajos para que sean adquiridos por todas las clases sociales. Es fascinante ir al centro de cualquier ciudad en el mundo y ver a seres pegados a sus celulares, tabletas y que ya lo usan con toda naturalidad. Asumo que estas multitudes por lo menos ya tienen estudios básicos y estos instrumentos los obligan (y enajenan) a capacitarse. Por eso no les extrañe todo el escándalo que se ha dado entre los grandes empresarios en el mundo de las telecomunicaciones ya que el mercado es

enorme y en expansión.

Por otro lado, nos guste o no, la agroquímica y la generación de otras fuentes de energía o formas de obtenerla (fracking, eólica o solar) también están creando oportunidades de empezar negocios directa o como parte de servicios a estas áreas de oportunidad. Hay grandes cambios en el transporte de mercancías y en el de la paquetería, que hace que las cartas y el correo se vuelvan más inmediatos. Incluso ya se están empezando a usar los temidos aparatos “drones” para entregar pedidos en ciudades. ¿Dónde vamos a parar?

Hay áreas con problemas, por supuesto, como son los comercios tradicionales, la agricultura de temporal o de subsistencia y otras de baja tecnología y que son débiles ante la consolidación que se está dando por todas partes. Lo que deben hacer es buscar nichos de especialidades que los distingan de los demás. Un buen producto o servicio, bien posicionado, siempre va a tener mercado y un éxito razonable.

No me siento especialmente optimista en esta época dados los problemas que todos vivimos, pero también es difícil no quedar impactado por las nuevas profesiones y los emprendedores de todo tipo que las hacen realidad. Así que, ¡A ponerse las pilas!

5
¿Por qué declinan las empresas?

Si analizamos la historia del último siglo en cuanto a empresas otrora exitosas, con productos reconocidos por su calidad y precios razonables nos encontramos con que muy pocas de éstas han logrado trascender a este nuevo Milenio. Hago un somero análisis de productos desde automóviles Studebaker o Borward, refrescos como el Spur, Nehi, tiendas como Zapico o unos estupendos chiles jalapeños rellenos fabricados en Xalapa y en un envase de color negro. Lo mismo con restaurantes como el Prendes o el Jena, etc., que son ya recuerdos. ¿Qué les sucedió a las compañías que los fabricaban o proveían de estos servicios?

No hay una respuesta al respecto pero debemos pensar que las circunstancias económicas, la competencia y otros factores externos pudieran haber jugado un papel importante en el cierre de estos negocios. También el exceso de trámites y regulaciones a veces innecesarias y que provocaron corrupción, o líderes que azuzaron a sus agremiados a ahogar a empresas con demandas que, al no cumplirlas motivaron la quiebra. Creo oportuno enfocarme en factores internos que deben ser controlados antes que causen problemas mayores.

Cultura empresarial.- El éxito de una empresa radica en estar en constante evolución, buscando e innovando tanto en sus diseños, comercialización, sin descuidar jamás los costos y calidad. Sin embargo, junto a esa expansión en ventas y utilidades parece ir aparejada, por parte de los dueños, ejecutivos e incluso empleados, una actitud de confort, soberbia, parálisis o no hacer olas, ya que este crecimiento va a ser eterno. El resultado es que esa abulia deteriora la creatividad y eso es nefasto para aquellos que, dentro de la empresa, debieran estar atentos a los cambios y tácticas de competidores y del mercado. La cultura empresarial que se confía en el éxito permanente de su posición competitiva o de la aceptación de su

producto, sin cuidarse las espaldas, está destinada a sorpresas desagradables, como los ejemplos anteriores o miles más.

Nada es permanente y hay que estar atento a los cambios de ese ente amorfo que es el mercado. Hay también ejemplos de una cultura moderna, innovadora y que, sin perder su esencia original, se mantienen en su posición de calidad y servicio, como serían los automóviles Volkswagen, restaurantes como La Hacienda de los Morales y productos como los chiles chipotles enlatados de La Morena, en Puebla, por dar algunos ejemplos (y conste que no recibo comisión).

Orgullo y arraigo.- Lo que se ha considerado como una deficiencia en los negocios de estructura familiar que es la informalidad y falta de profesionalismo por manejar en forma rústica y unilateral la empresa por parte del dueño y sus allegados es una causa de que desaparezca ésta del mapa. Por el otro, lado la obsesión por continuar el proyecto del fundador y el orgullo que da tener 50 o 100 años y seguir en el mercado es una proeza que pocas empresas logran. Si a ese sentimiento, muy válido, lo complementamos con nuevas ideas, flexibilidad frente al entorno amén de una profesionalización de la administración, reglas y estructuras de gobierno y familia, les aseguro que esa decadencia de la empresa familiar se puede revertir e incluso provocar un renacimiento, bajo otras condiciones, pero con la misma visión y esencia del fundador.

En resumen, lo básico es estar atento, y estar buscando constantemente experimentar con ideas, procesos, nuevas estrategias y lograr sacudirse de ese conformismo que, les aseguro, es el principio del fin del sueño familiar.

6
El trabajo en un mundo globalizado

Cuenta la historia que el magnate Henry Ford II y el líder sindical de los trabajadores de su empresa visitaban una moderna planta automotriz y Ford le pregunto al líder ¿Cómo le vas a hacer para cobrar tus cuotas sindicales a estas máquinas en un futuro? A lo que éste respondió "¿Henry, y tú a quienes les piensas vender tus coches?" Esta anécdota ocurrió hace cincuenta años, pero está más vigente que nunca.

La revista *The Atlantic* habla del mundo del empleo y sus retos, como son la automatización de las fábricas con la consecuente disminución de los empleos sindicalizados y su poder político en todas partes, las maravillas de la informática y la creciente tendencia mundial a crear empleos en el área de servicios, a menores salarios que los trabajos especializados. Yo lo he comprobado en cientos de conferencias y seminarios, ya que los asistentes, casi todos empresarios y sus familias, ya trabajan preponderantemente en las áreas de servicios, comercio y otras profesiones.

La pregunta es válida: Si hay menos empleos en general y éstos van a ir disminuyendo los salarios de la gente ¿quién va a consumir los productos y servicios como coches y computadores, hacer turismo internacional, estudiar profesiones que no tienen tanto mercado y demanda laboral, etc.?

Carezco de una respuesta clara, excepto que en el artículo se menciona a los emprendedores por necesidad, quienes al no encontrar empleo buscan forzosamente sobrevivir de cualquier forma, usando su ingenio y aunque sean micro empresas muy vulnerables, una minoría de ellas puede llegar a crecer y dar mejores empleos.

Repito, el panorama no es muy optimista, amén de que el sector público está reduciendo su tamaño y los sindicatos de antaño pierden su influencia, aunque existen otros que, lamentablemente, padecen ciertos estados pobres de nuestro país y que pelean sus prebendas sin dar a cambio un servicio de

educación de calidad a nuestros niños y jóvenes, perpetuando así un círculo vicioso, muy peligroso para esas regiones.

Sabemos que están floreciendo nuevas profesiones y oficios como los diseñadores de “apps” y programas de software, así como nuevas necesidades que no están siendo satisfechas. Pero, por otro lado, la tecnología actual, con impresoras en 3ª dimensión, que seguramente van a revolucionar la manufactura, ¿no van a crear un problema de desempleo en otras industrias?

No soy economista para predecir los desastres y luego explicarnos por qué no se presentaron, pero sí creo que los cambios turbulentos que padecemos nos hacen prever una sociedad muy distinta a las pasadas.

Tenemos una situación de inestabilidad económica y social muy especial y no estamos preparados como países. Emprender, si se tiene el deseo (o la necesidad), es un camino más para superar este futuro, pero hay que ver alternativas y políticas públicas innovadoras.

7
Retos para las empresas de familia

No tengo que explicar a mis amigos que el crear y manejar un negocio de cualquier tipo implica una serie de retos, donde hay peligro al tomar una decisión. Estos retos pueden ser al interior del negocio, como lo son una baja peligrosa de ventas e ingresos, una mayor competencia y el consiguiente deterioro en las utilidades y la liquidez del negocio.

Igualmente graves son las tensiones que se generan en la familia o entre sus miembros, que pueden desembocar en conflictos a veces irresolubles. Es un hecho que si la familia dueña está inmersa en conflictos de cualquier tipo, éstos llegan a afectar la dirección y operaciones del negocio y pueden provocar su ruina.

El entorno exterior actual es, por decirlo suavemente, turbulento y, como hemos hablado en textos anteriores, se esperan meses difíciles por lo que hay que prepararse y protegerse de los embates como consecuencia de que:

El gobierno mexicano ha tomado varias decisiones que, aunque correctas, se van a sentir en las empresas del país. El recorte del gasto público y de nuevas inversiones en infraestructura en PEMEX y CFE afectan a múltiples empresas proveedoras que dependen de estas organizaciones para vivir.

El que se pospongan o cancelen los trenes de alta velocidad, aunque triste, es un problema menor, ya que la licitación del tramo México-Querétaro tuvo anomalías y se declaró nula. La verdad es que México hizo una apuesta hace décadas que nos está costando mucho, al casi eliminar los ferrocarriles de pasajeros y promover los de carga. Va a ser difícil llegar a ser un país “civilizado” (como los de la Comunidad Europea o Japón donde los trenes siguen siendo vitales para la economía y el transporte). Ni modo.

Los impuestos han subido así como el precio de las gasolinas y esa decisión fue equivocada, o por lo menos contraproducente. Si tienes mayor carga fiscal no es fácil competir con la economía informal, por los mayores

costos de fletes y transporte. El petróleo bajó más de un 60 % aproximadamente a nivel mundial y se esperaría que esto se reflejara en el consumidor. Pero el colmo es que en la frontera norte es mucho más barato ir a Estados Unidos a cargar el tanque de gasolina que aquí en México. Salida de divisas y desabasto.

Hay otro asunto que, en teoría es bueno, pero que refleja un reto: al bajar o adecuarse ciertos costos (llamadas telefónicas y cargos excesivos de celulares) hubo una deflación o inflación muy baja. Suena bien, pero a lo mejor es causada por una reducción de la demanda y eso afecta a empresas manufactureras y comerciales que bajan precios y sus finanzas no son tan sanas como debieran. En Japón pasaron una década con una baja demanda y una recesión de la que aún no salen y eso está pasando en la Comunidad Europea.

Hay que estar atento al índice de precios y fijar políticas adecuadas ¡Irónicamente las tasas bancarias para préstamos al consumo y tarjetas están muy altas, mientras que para los inversionistas están por debajo de la inflación!

Claro que, como siempre, la administración de cualquier empresa, familiar o no, debe estar basada en la austeridad y evitar gastos excesivos o superfluos. A ver si oyen los legisladores y funcionarios de toda clase y se ajustan el cinturón en serio. Muchas personas estamos desilusionadas y apáticas frente a los partidos y la corrupción. Por cierto, urge que proclamen y hagan valer una ley anticorrupción, ¡Por favor!

Hemos vivido crisis y épocas difíciles por décadas y ya estamos acostumbrados, pero los retos continuarán y no debemos bajar la guardia.

8
¿Estamos globalizados, o no?

Cualquier persona a la que se le pregunte si nuestro país está inmerso en la globalización contestaría que, obviamente, México es de los más abiertos al mundo y tendría cierta razón. Tenemos un fuerte comercio exterior y petrolero, pero sobre todo con los norteamericanos, además de la Internet, comunicación por celulares y televisión por cable, también contamos con supermercados llenos de productos del exterior. Pero, ¿qué tan internacionalizado está el país?

Leí un artículo interesante basado en una encuesta de los profesores Altman y Ghemawat que desmiente, a nivel mundial, este proceso ya que ha sido bastante disparejo. Empecemos por los movimientos sociales de migraciones. Los autores nos dicen que hace cien años el 3% de la población mundial había emigrado a otros países y era de primera generación. En cambio, a principios del siglo XXI la población de primera generación que había emigrado a otros países era del ¡3%!, o sea, igual que en el pasado, aunque se entiende que la población es mucho mayor.

El comercio exterior de nuestro país ha crecido sustancialmente por el TLC, pero es esencialmente a los Estados Unidos y así ha sido desde hace décadas. ¿Cuál globalización con Asia, Europa o América del Sur? Lo mismo con el turismo, que proviene de nuestros vecinos del norte y hasta hace poco era generalmente transfronterizo, pero la inseguridad lo redujo notablemente. Hay que tomar en cuenta, por otro lado, que la crisis del 2008 ha causado que flujos de personas, mercancías e inversiones al exterior hayan bajado notablemente y no nos auguran un buen porvenir.

La Internet es, en teoría, el gran instrumento para acercar a los pueblos, pero en realidad casi toda la comunicación por esta vía está contenida en el mismo país, región o ciudad y aunque han crecido programas como Facebook, Twitter y Gmail, hagan ustedes un análisis y verán que su mundo virtual está enmarcado a pocos kilómetros de distancia de su casa o trabajo. (claro que hay un mundo de oportunidades para abrirse, pero de eso a estar

“globalizados” hay mucho trecho por andar).

La verdad es que aunque es asombrosa la tecnología y comunicaciones en todas partes, hay regiones con muy poco adelanto, ya sea por pobreza extrema y falta de oportunidades en pueblos y zonas rurales, o por razones políticas o religiosas que prohíben la información y “contaminación” del exterior (Corea del Norte, Irán, Cuba, etcétera).

Los países más desarrollados y las clases medias en casi todo el mundo hemos sido los beneficiados y los que mejor aprovechamos estas maravillas con computadoras, tabletas y celulares, pero es preciso, por justo y lógico, que el acceso se haga universal y, si quieren decirlo así, globalizado. Hay fundaciones como la de Bill Gates y su esposa y gobiernos que buscan popularizar esto, pero falta mucho camino por andar.

Algo interesante del citado artículo es que los políticos y comunicadores usamos mucho la globalización o libre comercio, dando por sentado que ya todos estamos inmersos, siendo que los hechos nos dicen que avanzamos lentamente (y retrocedemos por crisis internas o del exterior) y a la mayoría de los países y sus pobladores todavía no les llegan sus ventajas aunque sí sus perjuicios (tráfico de armas, drogas o terrorismo).

Prometo usar lo menos posible esa palabrita “globalización” en mis escritos, lo haré sólo en el contexto apropiado. Algo puedo asegurarles: en México la inmensa mayoría de los dueños de millones de micro y pequeñas empresas de estructura familiar no están aún “globalizadas” y se desempeñan en un círculo geográfico muy pequeño.

9
Continuidad y sustentabilidad

Asistir a la Conferencia Mundial de Empresas Familiares en San Diego, California fue un evento lleno de contenidos, tanto prácticos como en investigación de académicos que buscan desentrañar las múltiples facetas de un negocio familiar y ofrecer caminos a seguir a los asesores, abogados, psicólogos y demás profesionistas que ayudamos a estas familias y sus empresas. Sin embargo, la temática no es fácil y hay que aclarar ciertos conceptos para poder lograr resultados aceptables.

Un ejemplo que me vino a la mente es la diferencia entre la **continuidad** de una empresa familiar y su **sustentabilidad**. Analizando estos conceptos les propongo ver los caminos a seguir:

Todo negocio, sea este familiar o no, nace con el propósito de ser rentable y crecer sanamente ofreciendo seguridad a los empleados que laboran ahí, así como premios, dividendos o como lo quiera usted llamar a los socios que invirtieron y lograron sacar adelante el sueño del emprendedor. En ciertos casos se bifurca la decisión de los fundadores y sus descendientes: por un lado llega a ser tan exitoso que crecen las oportunidades de vender la empresa y dedicarse a otra cosa, ya que el(los) exdueño(s) usará su capital como quiera. En el segundo caso la familia decide seguir en el negocio del fundador y asegurar así la continuidad de la empresa a través de las generaciones.

Pero la continuidad debe ser claramente fijada, porque no consiste sólo en el cambio de estafeta generacional y el cuidado de la operación y dirección del sistema familia-empresa-patrimonio a como dé lugar, sino que dicha continuidad está basada en la sustentabilidad de este esquema por décadas o siglos, enfrentando toda clase de retos tanto internos como de fuera.

Por lo tanto vamos a analizar la sustentabilidad: una definición de mis colegas Mc Cullom y Axelrod, profesionales norteamericanos, me llamó la atención, aunque hay otras: “Sustentabilidad significa proveer a la generación siguiente con, por lo menos, el mismo nivel de recursos

financieros y oportunidades de negocio que los que tienen los socios actuales”.

Nota importante: En la literatura actual hay muchas organizaciones empresariales y ONG (Organizaciones no gubernamentales) que predican un medio ambiente sustentable, la responsabilidad social de las empresas y otros objetivos loables para ayudar a nuestro planeta y a los más necesitados. Sin embargo, la continuidad y sustentabilidad de las empresas familiares, elemento clave en todas partes, son indispensables para crear la riqueza, empleos seguros y el éxito del proyecto emprendedor inicial y, de paso, hacer crecer la economía cuidando el ambiente y re-distribuyendo la riqueza.

Ya que vimos que continuidad no garantiza recursos y otros factores por sí sola, tenemos que la sustentabilidad de un negocio o grupo familiar se basa en: Crecimiento, Rentabilidad, espíritu emprendedor y creación de nuevas empresas, un riesgo financiero adecuado y, finalmente, un retorno líquido a los accionistas y su patrimonio.

Un elemento emocional y de orgullo que se da frecuentemente en las familias dueñas es el lógico deseo de heredar a las siguientes generaciones el negocio del abuelo, sin tomar en cuenta los factores que hacen a esa empresa sustentable o no. Un diagnóstico preciso y medidas sobre información, reglas y estructuras de dirección ayudan a fijar metas realistas. Además, no hay que olvidar los distintos crecimientos, el normal de una empresa cualquiera y compararlos al de las generaciones familiares, el cual es geométrico y puede no alcanzar lo generado por la empresa para todos los mienmbros en 25 o 50 años.

10
La evolución de los consejos de administración

Las empresas son grupos o conglomerados gigantescos a nivel global y en múltiples sectores vieron, desde hace siglos, la necesidad de tener un órgano director que les permitiese controlar sus múltiples operaciones y, de paso, hacer planes de compraventa de negocios, su creación o cierre. Así, recordamos a los ingleses y holandeses que por muchos siglos controlaban desde Londres o Ámsterdam el comercio en Asia y África. Los portugueses tenían colonias en India y su joya era, por supuesto, Brasil y, así, otros países colonialistas.

Para lograr esto los socios y funcionarios de estos emporios decidieron formar una estructura de control a la que nombraban Junta Directiva y en sus reuniones sus dictados eran inapelables y podían significar enormes riquezas o terribles fracasos, amén de una explotación inicua. En Estados Unidos se perfeccionó el concepto al industrializarse y crearse los monopolios ferrocarrileros, petróleo y acero. Estas historias del capitalismo brutal fueron atenuadas por gobiernos representativos y democráticos que promulgaron leyes más justas, pero el mecanismo de Consejo de Administración siguió y se fue popularizando en otros consorcios en países desarrollados.

Otro elemento que marcó un cambio fue la entrada de diversas empresas a cotizar en mercados de valores de lugares como Nueva York, Londres o Paris y para evitar fraudes y especulaciones sin bases lógicas estos organismos obligaron a las empresas inscritas en bolsa a presentar información financiera y conocer a los ejecutivos y consejeros que forman parte de su dirección.

¿A qué viene esta clase mínima de historia? A que en la época moderna y en este siglo XXI han nacido decenas de millones de nuevos negocios, algunos muy importantes pero la gran mayoría pequeños, manejados por

familias que, ante temas como la sucesión, el crecimiento y continuidad del negocio y su patrimonio trabajan siguiendo formas todavía patriarcales y sin profesionalizar los procesos y su organización. El resultado es nefasto, tanto por la complejidad del entorno actual, la competencia y los conflictos internos. Muchas no sobreviven, pudiendo haber sido rentables. Es por eso que desde el siglo xx y sobre todo después de la Segunda Guerra Mundial ha habido un movimiento para crear reglas y estructuras de dirección y control e incluso de planeación estratégica que aminore el impacto de estos cambios y convulsiones en empresas familiares, generalmente a instancias del fundador que, con visión y sabiduría, entiende su función de proteger lo que se creó, después de su retiro. Los Consejos de Administración, junto con Protocolos de socios y familias son instrumentos que, sin ser infalibles por supuesto, ayudan a aminorar problemas, provocan reflexión y en muchos casos consenso, para llegar a tomar decisiones lógicas. Estoy contento, como asesor familiar, (aunque falta mucho por hacer), de que cada día se vayan formando estas estructuras de decisión y que se tomen en serio por los dueños y ejecutivos clave. La ayuda de asesores externos como apoyo especializado enriquecen las sesiones de Consejo y son deseables.

Al crecer las empresas van requiriendo más profundidad en las decisiones emanadas del Consejo así como una organización más compleja y es ahí donde se está fomentando la idea de un Gobierno Corporativo que, mediante consultores en diversas áreas, le den forma a una organización profesional, moderna y con visión a largo plazo, sin perder su esencia familiar. Es un proceso permanente y requiere de mucha atención al detalle y a diversas áreas funcionales, pero es un paso importante que debe darse en empresas medianas y grandes. El Consejo de Administración, y sus políticas y evolución, parece ser el paso lógico para sobrevivir, siempre y cuando se maneje por etapas claramente definidas y con apoyo de todos los involucrados.

Capítulo 5
Patrimonio

1
Patrimonio y acciones

En un estudio de Sylvia Yanagisako sobre empresas familiares en el norte de Italia resaltan ciertos ejemplos, algunos exitosos y otros conflictivos acerca de la transmisión del patrimonio familiar, tanto las acciones de la empresa como otros bienes (dinero, casas y tierras) que vale la pena evaluar, porque ambas sociedades, la mexicana e italiana tienen ciertas características comunes. Ejemplos:

1. En una empresa textil el padre les entregó igual número de acciones y otros bienes a sus siete hijos (dos mujeres y cinco hombres), pero hubo dos grandes fallas: la primera, que lo hizo de manera verbal con un "acuerdo" de caballeros y no testamentario entre sus hijos que trabajaban en el negocio familiar (tres hermanos varones) y los cuatro que no lo hacían (las dos mujeres fueron tradicionalmente excluidas de trabajar y los dos restantes tomaron rumbos distintos al del negocio). La segunda falla del padre era que los accionistas no trabajadores no deberían vender sus acciones fuera de la familia, pero a cambio recibirían una cantidad respetable de "intereses" por su capital en la empresa. A la mamá la protegerían todos mientras viviera.

Estas instrucciones verbales y aceptadas por todos en su momento fueron convenientemente (e incluso sin dolo o mala fe) retrasadas por los hermanos trabajadores que, con el pretexto de que la empresa requería inversiones fuertes e incluso nuevas adquisiciones, nunca repartieron nada a sus otros hermanos-accionistas e incluso retrasaban los fondos para la mamá. El resultado fue de mucho resentimiento, un trato injusto y la nula probabilidad que esto cambie por la debilidad de los socios minoritarios y por no querer causar problemas de juicios y demandas a la familia. Los tres hermanos que trabajan viven cómodamente mientras que los demás, incluida la mamá, radican en un modesto edificio de departamentos al que le falta cuidado y mantenimiento. Lo más grave es que los nietos del padre-

fundador, ya fallecido, no van a tener las mismas oportunidades de buena educación y de inclusión como los accionistas que trabajen en la empresa familiar por ese trato desigual que el abuelo hizo en forma ingenua.

2. En otro ejemplo, la familia, siempre unida, supo manejar los intereses de todos sus miembros e incluso acogió en su seno a las viudas y sobrinos de dos hermanos que fallecieron prematuramente. El papel familiar de ver por todos sus miembros, incluso una tía soltera que apoyó a los sobrinos huérfanos como si fueran suyos, además de proveer desde el principio de un patrimonio (un edificio donde viven los familiares en buenas condiciones y mucha cercanía), así como un fondo líquido para asegurar que todos los accionistas reciban sus dividendos, y el proyecto familiar de buscar oportunidades para todos, dentro o fuera del negocio, parece asegurar que la empresa logró pasar exitosamente a la tercera o cuarta generación y la justicia imperó.
3. Otro ejemplo es el de un emprendedor que dejó en partes iguales las acciones entre sus cuatro hijos, un varón y tres mujeres, todos incluidos en el negocio familiar. El padre estipuló que su hijo sería, por decreto, el director general aun después de su fallecimiento lo cual sucedió, hasta que las hermanas, descontentas con su actuación y sintiéndose injustamente tratadas, ejercieron su mayoría accionaria y expulsaron al hermano del negocio. La situación actual es que el hermano creó un negocio él solo mientras que las tres hermanas llevan el negocio familiar entre ellas, pero el puesto de director general que tenía el hermano lo suplieron contratando a un ejecutivo profesional no-familiar, otro hombre, lo que denota ciertos rasgos culturales y tradiciones que todavía subsisten en Italia y otros países.
4. Por último, Yaganisako plantea el papel más relevante cada día de la mujer como accionista y dueña, además de trabajar en puestos clave en las empresas familiares de sus padres y esto se debe, además de la educación e igualdad de oportunidades que van creciendo a dos asuntos fundamentales: el cambio en la ley italiana de herencias que además de la legalización del divorcio, provoca que la esposa e hijas puedan heredar acciones del negocio y no sólo recibir bienes raíces o el usufructo por parte de los herederos varones, sino también porque Italia tiene el más bajo índice de natalidad en el mundo (seguido por España)

y simplemente ya no hay tantos sucesores varones para que los patriarcas escojan. Ante la disyuntiva de perder la empresa, o dejarla en manos de parientes políticos como ejecutivos y educar a hijos e hijas por igual para que manejen el negocio en el futuro, están cambiando los patrones culturales de primogenitura, machismo y decisión patriarcal de siglos. Este fenómeno es notorio en México y Latinoamérica donde hay tradiciones similares.

Un asunto que Yanagisako, antropóloga norteamericana, se cuestiona es que toda empresa familiar tiene un principio el cual debe ser estudiado y que es importante mantener para apoyarla después. Sin embargo, ella plantea que el concepto de las familias unidas tiende a disolverse al cerrarse, por diversas razones, el negocio familiar, pero el capital o patrimonio que queda, después de que el negocio se vende o se cierra, este fenómeno genera otro muy interesante: esa empresa familiar termina su ciclo pero los familiares muchas veces usan el patrimonio líquido para empezar NUEVOS NEGOCIOS. El ciclo puede terminar pero su fin puede indicar el principio de una nueva empresa familiar, lo cual es muy importante para la familia, la comunidad y la preponderancia de los negocios de estructura familiar en el mundo entero.

Como se ve, empieza a haber más literatura sobre las empresas familiares de otras ramas de las ciencias sociales como son la antropología, economía y aspectos psicológicos además del propio de la administración.

2
Una cláusula polémica

El hacer un protocolo familiar que regule y aclare los asuntos entre una familia (s) en relación con la empresa y el patrimonio generado, no es una tarea fácil. Surgen dudas y planteamientos que cambian radicalmente el pensamiento y las expectativas de algunos miembros y pueden provocarse polémicas. Es preciso aclarar las cosas lo mejor posible y exponer las razones, y buscar convencer.

Cuando hay un negocio de familias, de segunda o más generaciones, donde conviven hermanos, primos y/o tíos y otros parientes no directos se puede llegar a una polémica con respecto al tratamiento de las distintas partes accionarias de los socios. En este caso ya no están los fundadores y cada hermano tiene un porcentaje de la empresa. Al hacer el protocolo se sugiere que dichas acciones sean donadas o vendidas a los "DESCENDIENTES DIRECTOS" que trabajen directamente en la empresa en cuestión. En caso de fallecimiento del socio-hermano se instruye en el testamento que su parte accionaria sea legada a sus hijos/nietos, si son menores de edad, con la supervisión de un albacea de confianza, preferiblemente otro socio-hermano que conozca el negocio, hasta que ellos adquieran la mayoría de edad y tomen las decisiones pertinentes con respecto a ese legado.

Finalmente se plantea que, en el caso de los cónyuges de estos socios, no se les den acciones de la empresa pero se hagan arreglos económicos sencillos que les permitan tener un nivel de vida y bienestar similar al que tenían cuando el esposo (generalmente es el hombre, aunque cada día hay más excepciones) vivía. Esto desata cuestionamientos y algunas personas no están de acuerdo o lo consideran injusto o incluso discriminatorio. Yo, con gusto, les doy mis razones, basadas en la experiencia adquirida como asesor y la lógica de esta cláusula.

He aquí algunas razones:

a. En muchos casos los hermanos han convivido toda su vida y se conocen en personalidad y capacidad, aunque se pelean también, pero al final de cuentas lo básico es la confianza de este esfuerzo en común. Es muy raro que un pariente político o indirecto pueda adquirir esa relación de años.

b. Los cónyuges pueden divorciarse, quedar viudos(as) e incluso volver a casarse y si tienen acciones del negocio de sus ex cónyuges se presenta un problema más complejo.

c. El casarse por bienes mancomunados también es problemático, sobre todo cuando sucede que no hay una relación cordial (o simplemente se detestan) entre los cuñados y tienen, por fuerza al heredar, que pedir autorización para asuntos operativos o políticas.

Les repito que es común en el caso de familias donde el fundador-dueño le ceda su parte accionaria a la esposa al fallecer o antes, pero el hecho es que es una familia nuclear y los hijos generalmente van a ser socios al fallecer sus padres. Si hay más familias fundadoras esto se complica.

Una manera directa y efectiva de convencer a muchas personas es preguntarle a las señoras si tienen ya hijos(as) casados y en caso afirmativo decirles: “Si quitamos esta cláusula completamente ustedes seguramente estarán de acuerdo en que a sus nueras y yernos les hereden la propiedad del negocio familiar de sus padres y abuelos ¿O no? Excuso decirles que no he tenido todavía casos en que lo acepten. Esta cláusula es la correcta ya que protege la propiedad del negocio y su permanencia a través de las distintas generaciones.

Si no hay sucesores en el negocio familiar existen otras opciones que se plantearán en otra ocasión y que requieren diferente trato.

3
Edad dorada

Con los grandes desarrollos tecnológicos e invenciones en medicina y salud pública, existe una gran posibilidad de que las siguientes décadas vean el crecimiento de una nueva clasificación de los seres humanos: los que pertenecen al club de los noventa y los centenarios. En los periódicos salen artículos sobre el hombre o mujer más viejo del mundo con 120 o más años, así como sus recetas para sobrevivir sanos (si no hay salud y lucidez, no vale mucho la pena llegar a esa edad, ¿no creen?). Recientemente una conocida mía me avisó que acababa de fallecer su abuelito de 115 años. Hay consejos de todo tipo, desde no fumar, beber una copa de vino diaria, comer sin grasas, hasta tomarse una siesta y mantenerse activo. Ustedes escojan.

El hecho es que la humanidad está envejeciendo y hay un mundo de perspectivas para aquellos(as) adultos mayores de 80 años para que sigan gozando y siendo productivos.

Leí en una de esas columnas de Consejos en Estados Unidos (de Ann Landers) lo que una mujer con hijos jóvenes, esposo y padres ya mayores de la "generación sándwich" estaba sufriendo presiones de ambos lados (hijos y padres) que da una lista de recordatorios a los padres y madres de la "edad dorada" que a pesar de su dureza, son una verdadera joya:

RECORDATORIOS A LAS PERSONAS MAYORES

I. Si mis hijos me dicen que ya no debo manejar un coche les debo creer y hacerlo porque, sé que ellos me quieren y no lo hacen por molestar.

2. Si es obvio que necesito ayuda adicional la voy a aceptar de personas externas a mi familia. Mis hijos(as) no lo pueden hacer todo y tienen otros deberes, además del compromiso de atenderme.

3. Es MI RESPONSABILIDAD la de llevar una vida plena. Debo estar activo(a) y aprender a entretenerme yo solo para no ser una carga para mis familiares.

4. Si mis hijos me indican que estoy teniendo ciertas confusiones y lagunas en mi mente, no es lógico el hecho de que esté solo (dentro o fuera de mi casa) les creeré y no me portaré a la defensiva.
5. Si tengo problemas en la relación con mis hijos(as) voy a buscar consejos profesionales para aprender a manejar los cambios de personalidad que se están presentando.
6. Pondré todos mis asuntos legales, financieros y testamentarios en orden, con el apoyo de profesionistas, evitándoles problemas posteriores a mis seres queridos.
7. No voy a andar quejándome constantemente. Mis familiares no están preparados para resolver mis problemas de salud y esto sólo los presiona y duele más en forma innecesaria.
8. Mis hijos NO SON mis sirvientes/esclavos. Debo agradecerles constantemente sus actos y buscar cómo hacer algo por ellos. Esta es la base del amor y apoyo mutuo entre las familias.
9. Buscaré evitar a como de lugar el hacer que mis hijos se sientan culpables. Tener cierta edad no es excusa para ser manipulador o para ser grosero.
10. Mientras pueda, voy a poner mucha atención a mi cuidado y apariencia personal, haciendo ejercicio, comiendo sanamente, vistiéndome en forma adecuada y manejándome con dignidad. No hay nada que les duela más a los hijos que el ver cómo se deterioran los padres en su vestir y actuar.

Este recordatorio es impactante y aplicable a muchas familias y negocios familiares donde todavía asiste el patriarca/matriarca. Sin embargo, no hay nada que no sea cierto y por lo pronto les recomiendo le pasen copia de este artículo a sus amistades, familiares y a todos los que puedan beneficiarse de estos consejos.

Una sociedad civilizada y sana es la que atiende y cuida a sus ancianos con amor y respeto, pero “Ayúdate a ti mismo que Dios te ayudará”.

4
Más asuntos patrimoniales y de salud

Será que nos estamos haciendo viejos, como le pasa a todo el mundo, pero las noticias relacionadas con la tercera edad, la transmisión de patrimonios y la seguridad necesaria para evitar trastornos por enfermedades y cuidados especiales, me son especialmente importantes.

La vida hay que gozarla al máximo, hacer el bien y asegurar una familia sana y unida así como, en su caso, una sucesión lógica y razonada en el negocio familiar. Sin embargo, no hay que olvidar el buscar mecanismos para no dejar problemas a nuestros seres queridos. El principal documento es el seguro médico, sea de gastos médicos mayores, IMSS o ISSSTE y como otro recurso el seguro popular. Este instrumento va a reducir, si está bien calculado y sus alcances y limitaciones son conocidos y aceptados por los interesados, los gastos que ocasiona una enfermedad o accidente que requiera cuidados especializados y hospitalización, amén de cirugías o tratamientos avanzados y de largo plazo. No puedo menos que urgir a mis amigos lectores a que no escatimen en este seguro para todos sus familiares cercanos. Una enfermedad seria puede descarrilar económicamente a una familia.

Por otro lado, he hecho énfasis constantemente en prever y analizar a fondo los efectos emocionales, de toma de decisiones clave y, claro está, en la dinámica familiar y el costo que una enfermedad o accidente terminales tienen en los afectados, empezando por el enfermo(a). para esto en México, empieza a haber leyes como la “ley de voluntad anticipada” que, en esencia, es un documento que yo utilizo con el nombre de “testamento en vida” o en inglés es el “living will” que es legal en Estados Unidos. Es importante poner atención a las cláusulas de ese documento que nos permite quitarle a nuestros familiares el dolor y falta de razonamiento que nubla la mente en casos extremos como los de un estado vegetativo, o de coma irreversibles y

que, a juicio de especialistas y médicos de confianza, ya no tiene remedio y hay que suspender el tratamiento y, en su caso, desconectar y mantener al enfermo sin dolor para que su fallecimiento sea lo más digno posible.

En otro artículo reciente de *El País* nos muestra que en España se ha dado un paso más de esta importante legislación, que cuando, al presentarse un caso de enfermedad grave y el paciente esté en su juicio, él(ella) modifique o adicione cláusulas a este “testamento en vida” sobre asuntos tan importantes como el hecho de aceptar ser entubado o incluso hospitalizado y con otras cirugías, otro tipo de tratamiento que ya no desea que le hagan (por sus secuelas e inclusive la poca posibilidad de recuperación a un altísimo costo), o que incluso defina el país o ciudad e institución donde quisiera ser tratado.

Es un hecho que hemos vivido, muchos de nosotros, la situación que, en nuestra desesperación o afán de darle a un ser querido la mayor atención cariño y cuidado posibles, estemos posponiendo innecesariamente el doloroso fin, sobre todo si el paciente está ya inconsciente o en coma, a juicio de los doctores. Lo peor es cuando sabemos que nuestros familiares, estando en su sano juicio, nos pidieron verbalmente que no hiciéramos esfuerzos heroicos y terribles, sino que respetáramos sus deseos y voluntad. Lo malo es que la naturaleza humana se resiste a aceptar pérdidas de seres cercanos y se paraliza o incluso bloquea decisiones. Es natural, pero no necesariamente correcto. La clave para este terrible dilema estaría en instrucciones por escrito y con varios testigos de la última voluntad del enfermo y que se le respeten sus deseos, por dolorosos que sean.

5
El club del esperma con suerte

En fecha reciente me enfrenté a un caso que llamaré ¡Mi papá vendió el negocio! Escenificaré algunas conversaciones. Ustedes juzguen:

"Este emprendedor exitoso llevaba un tiempo inquieto: ya no tenía fuerzas para trabajar y tomar decisiones, su patrimonio personal era poco adecuado y, desgraciadamente, no veía cómo su hijo pudiera continuar con su obra y eso le quitaba el sueño. No le veía los espolones para su empresa"

"Fue un *golpe muy duro para el hijo que el padre no le comunicara su intención de vender el negocio y, cuando lo hizo, la reacción de aquél fue terrible"*

– ¡Mi padre me traicionó! Desde pequeño me apuntaba con el dedo y aseguraba que todo lo que él había creado sin duda me lo pasaría. Fui un tonto al creerle. Ahora tengo que arreglar mi futuro ¡No se lo perdonaré jamás!

– Le supliqué a mi primogénito (tengo dos hijas más) que se preparara para que, algún día, pudiera continuar con mi obra. Él nunca aceptó y sólo apenas terminó la preparatoria. Entró al negocio con el gran puesto de "Hijo de Dueño" y los empleados se burlaban de él a sus espaldas pues lo consideraban un distinguido miembro del club del esperma con suerte. Llegaba tarde, no cumplía con lo que debía entregar y se paseaba como gallito en el corral, sin trabajar ¡No sé cómo no le puse un alto! Tal vez por ser mi único hijo varón y el consentido de su mamá. No quería bronca con ella.

– La culpa la ha de tener esa secretaria que me coqueteaba. Cuando se embarazó quiso aprovecharse de mi buena fe y exigirme que los mantuviera. ¡Al carajo! Soy hombre, ¿o no?

– Además de todo, la serie de demandas laborales por acoso sexual y la bola de hijos regados por él me han costado una fortuna. Ahora que se rasque con sus propias uñas, aunque su mamá lo va a proteger hasta que muera. Ni modo.

– La verdad es que trabajar, lo que se llama trabajar no es mi fuerte. De cualquier modo mi sueldo llegaba íntegro, aunque faltara varios días por quincena. La pasaba muy bien en la playa. Es mi derecho natural como heredero.

– Después de asegurar nuestra vejez y dejarles algo a mis hijas voy a meter una cantidad al banco para mi hijo, para que tenga mensualmente lo indispensable y ahora sí se ponga a trabajar para sacar el resto.

Estoy seguro que su mamá le va a completar el gasto y acabar de echarlo a perder.

– ¿Cuándo va a estirar la pata el p…, viejo y me deja gozar la lana? **Fin de la tragicomedia**.

Es duro este planteamiento, ¿verdad? Afortunadamente no ha pasado tan seguido, pero hay que prevenirlo con reglas claras y una sucesión profesional.

6
Vender el negocio familiar…, a sus herederos

Me he encontrado con varios casos en los que el fundador-emprendedor está un poco cansado y quiere acelerar su salida del negocio para dedicarse a otras actividades o a descansar. Me parece oportuno tocar este tema, ya que el acto de dejar el negocio en manos ajenas es traumático. Pero, ¿qué tal si les hacemos a los herederos **pagar** por quedarse con el negocio?

Al explorar el tema se encuentran inmediatamente varios beneficios:

Al vender a precio justo (de mercado) el emprendedor se siente doblemente realizado:

- Creó su patrimonio y lo hizo líquido a un precio razonable.
- No obliga a sus hijos a quedarse con el "paquete".
- El interés demostrado por los herederos al poner dinero a la oferta de quedarse con el negocio lo hace más atractivo.

Para los compradores-familiares también tiene ventajas:

- No están obligados a obedecer órdenes del emprendedor, ahora será **su** negocio y pueden hacer con él lo que quieran.
- Para su ego, el hecho de comprar le da un valor mucho mayor, y porque además es, psicológicamente, más sano que un regalo.
- Lo barato cuesta caro, el emprendedor se sigue sintiendo con derechos sobre **su** negocio si lo regala o cede a sus hijos. Por eso, es menos conflictivo el que ya no tenga injerencia ni formal ni moral sobre éste.
- Y, finalmente, para efectos legales y fiscales, esta compraventa

podrá adquirir ventajas adicionales, ya que puede haber (como en ciertos países) impuestos sobre el legado o testamento cedidos; ya hecha la transacción, las escrituras reflejarán las acciones de los nuevos dueños y se evitarán problemas de interpretación, o de juicios testamentarios.

Este tipo de venta familiar es aconsejable, sobre todo cuando hay pugnas entre varios hijos dentro del negocio, cuando no hay un líder definido o el emprendedor no quiere aparentar que el negocio que tanto dinero y esfuerzo le costó sea usado en forma de dádiva sin recibir nada a cambio de sus hijos. También es válido hacer este tipo de ventas a los ejecutivos o gente de confianza; de esta forma, el negocio no pasará a manos totalmente ajenas.

Sé de casos en los cuales el empresario vendió el negocio a su yerno, lo que lo hace doblemente válido; por un lado, se limpia de un plumazo cualquier mala interpretación que pudiese haber y, por otra parte, la relación con la esposa es sana y resulta casi como poner o comprar su propio negocio.

Como es obvio, hay ciertas condiciones de esa venta que la hacen especial:

- Puede o no ser a valor de mercado (se recomienda que sí).
- **Debe** ser un compromiso legal, firmado y en caso de pago a plazos, documentado con letras y pagarés firmados.
- Debe haber cierta flexibilidad en el programa de pago. Si es posible, acordar un anticipo importante, y una serie de pagos trimestrales, con intereses, así como un pago anual. El plazo no debe rebasar unos 3-5 años y debe haber medidas de reducción de adeudo, si hay pago anticipado.
- Se debe considerar este adeudo seriamente por el comprador. No deben aceptarse retrasos por ningún motivo. Se trata del patrimonio para la vejez del emprendedor, una cuestión muy delicada y que no se debe descuidar.
- Puede haber un “precio especial” si en el contrato se ponen ciertas cláusulas como mantener un pago anual al emprendedor mientras

viva, como dividendo especial y preferente, o la prohibición de vender la empresa, asociarse o la obligación de mantener en nómina a tal o cual pariente. Pero esas reglas no implica que se quite el 100% de la autoridad que requiere el nuevo dueño(s). Es cuestión de negociar y hacerle más fácil el pago al comprador.

Todos los aspectos relacionados con la empresa familiar tienen un mucho de psicología, además de la operación propia de éstos. Sin ir más lejos, puede ser que, ya consumada la venta a sus hijos, el emprendedor o su esposa decidan **regresar** ese dinero como herencia o, al morir, donar esos bienes “muertos” a la beneficencia o a otros herederos. Lo importante es llevar un plan claro y limpio para asegurar la operación y crecimiento de la empresa, con los más idóneos e interesados compradores al frente. Ya les costó a ellos su dinero y esfuerzo y ahora “le seguirán echando las ganas” que el emprendedor le inyectó al fundarla.

7
¿Es conveniente vender el negocio?

En México y otras partes del mundo se están dando procesos de compraventa de negocios de estructura familiar, algunos con décadas de establecidos y por diversas razones.

Hay un fenómeno de consolidación que consiste en que para poder competir en el mercado global, o para defenderse de empresas más grandes o con mayores recursos, las empresas buscan alianzas que podemos llamar defensivas por regiones geográficas, o sectores.

Además, nunca falta el buscador de oportunidades que, al ver una empresa endeudada o con problemas internos le entra al quite y la logra salvar, comprándola a precio de remate.

Otros grupos empresariales deciden enfocarse en ciertas ramas y, para lograrlo, se deshacen de negocios rentables no prioritarios que les quitan recursos y/o tiempo.

También he visto al emprendedor-comprador de negocios que, con préstamos bancarios, adquiere empresas sin liquidez, pero sólidas en cuanto a activos fijos, patentes o cartera de clientes y las regresa a la salud financiera y rentabilidad para luego revenderlas, a varias veces, su valor de compra. Otros buscan empresas sanas y al comprarlas usan el flujo de efectivo de éstas para pagar el préstamo bancario y “destriparlas” de activos.

Mi actitud ante la venta de empresas de estructura familiar es un tanto rígida, tal vez emocional e idealista, pero de ninguna manera cerrada a oportunidades y/o la evaluación sensata de la situación familiar y patrimonial de los dueños y su planeación a mediano y largo plazo. Lo que quiero propiciar, como asesor que sugiere pero no tiene poder de decisión, es a que los familiares-dueños tengan claras las causas que los motivan (u obligan) a deshacerse de compañías formadas por sus padres o abuelos. Si

las causas son lógicas e incluso los precios y condiciones de venta superan por mucho el valor real de la compañía, no hay que pensarlo. “Si te compran (bien), vende” es una máxima irrefutable.

Lo que no se vale es una decisión impulsiva, basada en una situación temporal y decidida por una mayoría de socios que no tienen interés o fueron heredados de manera ilógica por sus padres y que, en cualquier crisis como las que hemos tenido, y seguiremos sufriendo por muchos años, deciden que ese negocio ya no sirve y hay que deshacerse de él. Hay otros que consideran que la empresa es una “vaquita” que debe ser ordeñada al máximo, aun a riesgo de que se muera por falta de recursos, sólo para satisfacer sus necesidades económicas. Finalmente, los conflictos familiares y testamentarios no resueltos satisfactoriamente desembocan en asuntos legales, penales donde todos pierden, excepto los abogados.

Del otro lado de la moneda hay negocios que, por razones internas o del entorno que las rodea se encuentran en pésimas condiciones financieras y de mercado y su valor, por lo tanto, es mínimo. He tenido casos donde lo único que vale es la maquinaria, pero comprada a precio del kilo de fierro y nada más. Este caso extremo debe evitarse y si la familia-dueña, con el apoyo de asesores y expertos ve negro el porvenir a mediano o más largos plazos, entonces su estrategia debe ser la de ponerle a la brevedad un moñito y a otra cosa. Tampoco se vale ahí la actitud romántica de esperar a que llegue el salvador con su varita mágica y se haga el milagro, y menos dejarle broncas a los herederos.

Frecuentemente me encuentro con mis clientes en la disyuntiva de vender o seguir en el negocio. Insisto, no debe ser una decisión sencilla ni a la carrera, porque se pueden arrepentir después. Pero si existen las condiciones necesarias, ¡¡adelante…, y a iniciar o comprar otro negocio!!

8
Un tema difícil: el dinero

En épocas como las actuales, donde muchas empresas están luchando contra varios enemigos como la recesión o falta de crecimiento, el mercado difícil y muy competido, y los cambios revolucionarios que estamos viviendo, hay dentro de los negocios familiares un tema que es bastante complicado y que afecta a los miembros de la familia, a sus socios y en general a todos los directamente involucrados con la familia-dueña o con el negocio. Ese asunto es el de la compensación.

1. En primer lugar se deben separar y más o menos clasificar los diferentes tipos de compensación que se presentan en el negocio: existen por ejemplo los sueldos base de la gente, los "extras", las prestaciones en dinero y aquellas que son en especie, los honorarios por servicios prestados (o no) por algún familiar, los intereses por adeudos al dueño-banquero, las rentas, dividendos directos o solapados y otras formas de compensar (becas, subsidios, etcétera).
2. También hay otro tipo de recompensas que no tienen valor en pesos pero que sirven para redondear un paquete a los posibles sucesores (promesas accionarias en un futuro, inclusión como socio, testamentos, legados etc.) que aunque no se han hecho realidad sirven para motivar o mantener quietas las inquietudes de éstos.
3. El dinero es amoral, ya que no tiene ni principios ni religión y es usado para hacer las obras más edificantes y bellas que puede crear el hombre o, en el otro extremo, para canalladas, actos violentos y otro tipo de manejos que demuestran la bajeza de ciertos seres.
4. Finalmente, en épocas de estrechez económica o de reducción de estado o clase social debida a problemas en los negocios, quiebras o desempleo salen a relucir los instintos más degradantes, ya que eso se ve en las familias más encumbradas o prominentes en su comunidad y que, a su interior, son de una sordidez impresionante y todo por el

dinero o la falta de él.

Dada esta explicación hay un hecho que he visto suceder en muchos negocios familiares en estos últimos años: existe un manejo psicológico muy notorio en los participantes familiares en cuanto se refiere al dinero, empezando por el dueño(a) y llegando hasta el pariente más alejado en la jerarquía de la empresa. Este manejo no tiene mucho que ver con los servicios que prestan éstos con su trabajo a la empresa, ni con la situación financiera y de crecimiento de ésta, sino más bien es la reacción a complejos asuntos entre familiares que se tratan de aminorar (o que sirven como castigo), asuntos delicados en la dinámica familiar.

Ejemplos sobran pero puedo definirlos parcialmente así:

a) Dinero = Arma de control.- Un amigo me decía acerca de sus hijos adolescentes que su arma secreta para controlar que no se fueran por malos caminos era limitarlos en cuanto a dinero. Claro está, también hay reglas y supervisión de tiempo y amistades, pero a cierta edad ellos van a estar fuera de su casa y se podrían descarriar. Si tienen poco dinero no hay tentaciones, me dijo. Esto es parcialmente cierto, pero, por otro lado, el dueño usa su poder económico para hacer que sus hijos lo obedezcan en cuanto al ámbito familiar e incluso personal y vocacional. Hay muchos casos en los cuales los padres han querido "guiar" a su hijo por SU (de ellos) senda correcta, casándolo con alguien escogido por ellos y no por él, libremente, entrando al negocio a la fuerza e interfiriendo en la libertad de decisión de su hijo y, posteriormente, en la de la pareja e hijos. En empresas familiares esto sucede con compensaciones desequilibradas y fuera de lógica para familiares que no hacen nada y sólo para asegurar la obediencia de éstos en cuanto a asuntos caseros. Esto es nefasto y contraproducente.

b) Dinero = Símbolo de estatus.- El poder que da el dinero es, para muchos emprendedores, un afrodisíaco muy difícil de quitar. Necesitan demostrar que son exitosos y que su empresa les da para la ostentación y lujos. Esto es peligroso por el mal ejemplo que dan a otros miembros de la familia y porque la situación económica y de seguridad de muchas empresas no está boyante. Aunque lo estuviera, no hay negocio que aguante a alguien que lo ordeñe en forma desordenada.

c) Dinero = Aberraciones y enfermedades mentales.- Como se ha

comprobado, el no entender el valor del dinero puede causar la locura. Hay extremos del hombre mísero que sólo vive para acumular bienes, está siempre preocupado por amasar más y vive con una estrechez innecesaria. Su familia lo resiente y posiblemente hará todo lo contrario al heredar y, así, se puede perder una fortuna por la tacañería y el consecuente despilfarro. Hay otros casos donde el dinero es considerado como un pecado y prefieren ignorarlo o dejarlo en manos extrañas. Esto es grave cuando atañe a un negocio en funcionamiento, que puede fracasar por falta de atención o interés de los dueños.

Esta minúscula muestra nos da cuenta de la complejidad que representa la compensación de cualquier tipo en las empresas familiares y su efecto en muchos aspectos de la vida familiar y el patrimonio. Es un factor crucial que debe analizarse constantemente.

Por lo tanto, al dinero hay que tratarlo con respeto, gozarlo, ahorrarlo e invertirlo, pero, sobre todo, hay que educarse uno y a los seres queridos para que éstos tengan una vida sana, productiva e independiente.

9
Y “ora…, ¿qué hacemos?”

Para estas fechas el grito es generalizado: No vendo, o estoy por debajo de mis presupuestos y, en muchos casos, de las ventas del año pasado. A pesar de que bajan los CETES, esto no se refleja en forma directa y proporcional con mis créditos, cuyas tasas están altísimas, pero, eso sí, me bajan mis rendimientos en las cada vez más exiguas cuentas de valores que manejo, ya que todo lo saqué, para pagar nóminas e impuestos. Y el grito principal, éste sí trágico: ¡NO COBRO NADA!

Y es curioso, pero, por primera vez en décadas, este problema contrasta con el sano manejo de las variables macroeconómicas, con una inflación de un dígito, sueño esperado por muchos durante años y con un manejo muy estricto del erario. Se oyen opiniones, desde esperanzadas en que ya, ahora sí, tocamos fondo en aspectos estructurales, los pequeños y medianos empresarios y los asalariados que realmente hemos soportado esta recesión, en que ya se nos alivie en forma tan ordenada como se nos disciplina. Otros, a mi juicio un tanto miopes, añoran las épocas de alta inflación donde fluía el dinero y se hacían excelentes negocios especulativos. *Remember* Brasil y otros países para que sepan que, el verdadero empresario, aunque sabe obtener rendimientos y sobrevivir en todas las épocas, no puede esperar a vivir tranquilo en épocas de crisis económicas.

Otro punto es el famoso TLC, cuyos vaivenes han sido sacados fuera de contexto por muchos, como se lee en las noticias. Y para crear más tensión estas épocas tan “boyantes” para muchos nos hacen gritar, folclóricamente. Y “ora…, ¿qué hacemos?”

No está por demás saber que, aunque la medicina ha sido amarga, el efecto global es muy sano y debe continuar así. Lo importante, crítico diría yo, es ya empezar una recuperación paulatina pero consistente: reducción de tasas, renegociación de adeudos bancarios, más liquidez en el mercado y un efecto tranquilizador de que, ahora sí, vamos hacia una recuperación de la salud financiera y de mercado de muchas empresas y, por ende, del poder

adquisitivo de todos. No en forma inmediata porque podemos “empacharnos”, pero con un buen paso que dure muchos años.

Hay empresas que, desgraciadamente, no sobrevivirán. Muchas de éstas ya estaban, de años, marcadas por falta de previsión de sus dueños, falta de estructuras y exceso de riesgos, amén de varios problemas familiares. El entorno externo sólo les dio la puntilla. Pero la mayoría de las empresas, estoy seguro, tiene una ventaja comparativa y competitiva que, amarrándose el cinturón y con un buen plan y adaptándose las estrategias futuras, sobrevivirán y tendrán recursos. Los tan trillados conceptos de “calidad y excelencia” adquieren su valor real si sobreviven los negocios. Pero el elemento clave es el emprendedor, su familia y ejecutivos, y la forma en que se capacitan y adquieren la visión necesaria.

Y por mientras, ¿qué hacemos? He aquí algunas propuestas:

Dedique todo su esfuerzo a cobrar, en forma conveniente, y tomando en cuenta la situación. Sepa distinguir entre adeudos normales y gente “transa” que aprovecha la situación para jinetear.

Austeridad total, recorte gastos superfluos y aprenda a administrar la pobreza. Capacítese, lea y ponga controles clave para la situación presupuestal y operativa, y manéjelos férreamente.

Y, si le sobra tiempo, venda lo que pueda y ayude a su gente a vender. No se ponga más tenso de lo que amerite, pida apoyo familiar y fomente aún más la unidad de sus seres queridos. Total, hemos tenido épocas duras antes, ¿o no?

NOTA: Esto lo escribí y publiqué ¡en 1993!, y parece que sigue vigente.

10
Manejo de dinero en las familias empresarias

No hay duda que el tema económico y del dinero está vigente en todo el mundo y a todos los niveles. Ya sea que un país esté en bancarrota, o que una empresa no pueda cumplir con sus compromisos por falta de recursos y liquidez o, a nivel más sencillo, el constante lidiar con los gastos de una casa y las penurias de millones de personas que sufren por cumplir con sus compromisos en esta era turbulenta.

Vamos a hablar un poco del manejo de dinero dentro del hogar, enfocándonos a las clases medias y altas esta vez, dejando fuera a los dos extremos que son los de la extrema pobreza, que son una vergüenza nacional, y, por el otro, lado los de alto patrimonio cuyos problemas son muy distintos y que trataré en un artículo posterior.

No es extraño que haya relativamente pocos emprendedores en relación a la población en general, pero la primera razón es obvia: “El bendito cheque quincenal, o semanal” al que se aferran millones de personas para poder pagar todas sus obligaciones. Y cuando una pareja se casa y tiene familia, además de seguir apoyando a sus padres adultos y otros familiares, como sigue sucediendo en muchos casos, el problema se agrava.

Tomar riesgos es algo difícil de hacer, máxime cuando hay familia y obligaciones ineludibles que atender. Por eso hay pocos emprendedores “de oportunidad” que buscan proyectos y los llevan a cabo sin tomar en cuenta los recursos necesarios para realizarlos (ellos se van a agenciar ese dinero con mucha labia y astucia, pero lo logran). También se dan casos, por las razones de crisis y desempleo actuales, que haya emprendedores “por necesidad”, que son forzados por las circunstancias a proveer a su familia. Muchos lo hacen de manera temporal ya que están atentos a encontrar un empleo seguro, preferiblemente de planta, que les dé tranquilidad. Lo irónico es que he visto negocios creados por estos seudoemprendedores y

sus familias, que resultaron muy exitosos y rentables pero que le causaron depresiones al dueño y terminaron por cerrarlos para que éste regresara al empleo que le diera el añorado “status” perdido. Muy respetable su posición pero es una pérdida para la comunidad.

Con relación al tema del dinero en la familia y del control que ejercen los padres sobre aquellos que dependen de él (ella), este hecho puede conducir a un círculo vicioso importante. Por lo pronto pueden suceder uno o varios de estos problemas:

a) Identidad y autoestima.- No valgo por mí ante los demás ni por lo que soy, sino por los bienes que tengo o los gastos que hago al estar con mis amigos y la comunidad en que vivo. La palabra “junior” es una grosería de primer grado ya que de entrada descalifica a la persona y esto les causa graves problemas de relación y autoestima. Si tienen dudas pregúntenle a cualquier terapeuta que tiene que ayudar a jóvenes y adultos en estas circunstancias a que salgan y maduren sanamente.

b) Falta de interés en capacitarse o progresar en lo personal.- El refrán lo dice todo “Mucho dinero mata” ya que inhibe el potencial de crecimiento y de lograr objetivos individuales o, dentro de la organización, o profesión que pudieran tomar. Este asunto provoca dependencia hacia los padres, hermanos o cónyuges y es nefasto.

c) Control emocional de los familiares a través del dinero y, al ejercerlo, se reducen o eliminan los deseos de independencia económica y desarrollo personal de los hijos, creando una zona de confort y conformismo muy dañina, que puede replicarse a las siguientes generaciones, si es que todavía hay patrimonio que sobre.

Siguiendo con el tema del dinero es importante recalcar su manejo responsable a la juventud que tiene que interesarse, madurar sin perder la alegría y deseos de aventura, pero sin excesos e ir buscando su futuro y trayectoria, sin ser catalogados o sentirse “hijos de rico”.

Mis más queridos amigos son gente modesta, sencilla, que, en forma discreta gasta, pero también enseña a sus familiares a comportarse de igual manera. Además, entiende el valor de su riqueza al destinar una parte importante a obras filantrópicas y comunitarias.

Asimismo, el tema de la seguridad debe imperar en todos nosotros ya que el horno no está para bollos.

Todo lo anterior, asumiendo que los padres quieren educar a sus hijos acerca del valor del patrimonio y cómo preservarlo sin caer en la mezquindad y la austeridad extremas y, sobre todo, verlo como un bien temporal al que debe dársele la importancia debida. El saber ahorrar primero y después invertir para que este dinero crezca, son ejemplos que deben darse desde la infancia.

Ahora les recuerdo algunos de los errores más comunes de los padres en cuanto a manejos monetarios y del patrimonio:

1. Falta de información relevante.- Cada familia debe ir siendo enterada, poco a poco, de sus bienes patrimoniales y no mantenerlo en secreto que se descubrirá al abrirse el testamento. Todo extremo es malo, pero la información precisa, a la edad adecuada, es sano y es a criterio de cada familia nuclear y sus asesores especializados.
2. Falta de entrenamiento.- Sigue habiendo muchos jóvenes que creen que el dinero proviene de los “cajeros permanentes” y que no se dan cuenta del esfuerzo que requiere ganarlo, guardarlo y que produzca resultados. Una buena educación en finanzas personales, presupuestos de ingresos y gastos, y el saber invertir en instrumentos seguros que dejen intereses o se revalúen por arriba de la inflación les permitirán ser más cautos y manejar bien su patrimonio, por pequeño que éste sea. Hay muchos cursos e instituciones financieras que promueven el ahorro y la inversión, pero lo básico se aprende en casa, con el buen ejemplo.
3. Ejercer un control sano sobre el dinero que se da a los hijos. Por sano se entiende que no venga envuelto bajo condicionantes, amenazas y subjetividades al criterio o humor de los otorgantes. Mediante reglas claras, pocas desviaciones y no usarlo como instrumento para aplastar o mantener a los hijos dependientes es básico. Piensen en el futuro de ellos como hombres y mujeres integrales, sanos y razonables.
4. En esta época, el discriminar a la mujer en asuntos pecuniarios y patrimoniales es injusto, obsoleto y, pensando en las estructuras familiares cambiantes en este nuevo Milenio, simplemente suicida. El educar por igual a hijos e hijas en este aspecto les permitirá dormir tranquilos a los padres y ser justos en la distribución en vida o testamentaria. Si tienen dudas, miren a su alrededor y vean cómo se está revolucionando la sociedad, para bien o mal.

5. Hay que confiar en la siguiente generación. Los adultos tenemos la tendencia de glorificar el pasado e idealizarlo mucho, comparándolo con el presente y preocupándonos demasiado por el futuro. Ni todo tiempo pasado fue mejor (guerras, enfermedades, nivel de vida, cultural e información) ni el presente o futuro son nefastos. Con valores, educación, mucho cariño y ejemplos positivos nuestros descendientes van a salir adelante, como lo han hecho todas las generaciones anteriores. Hay que darles los instrumentos y la libertad para lograrlos.

11
La compensación en las empresas familiares

Durante muchos años he visto cómo las empresas familiares pueden crecer, desarrollarse y mantener la armonía, siempre y cuando haya un proyecto y sueño compartido por todos. Así y con reglas y estructuras claras cualquier situación que se presente servirá para, con objetividad y sensibilidad, ser resuelta.

Existen muchos elementos críticos dentro de las empresas familiares: la fundación por el emprendedor(a) visionario, el crecimiento, la entrada de posibles sucesores, el retiro y la sucesión en la operación y dirección del negocio por una nueva generación, asuntos patrimoniales y de herencias y, cada vez más, asuntos de tipo legal y fiscal que, aunados a factores psicológicos y familiares hacen de cada empresa familiar un caso único e irrepetible.

Sin embargo, uno de los asuntos vitales y muy difíciles de tratar en forma lineal (es decir viendo una sola de las múltiples facetas que lo influencian) es el de la compensación de los familiares y los ejecutivos clave, sean éstos parientes o no. Por lo tanto, y en apoyo a los negocios de estructura familiar de todo tipo y tamaño hablaremos sobre los retos de un buen programa de compensación en las empresas familiares.

El plan es partir de varias premisas básicas y luego tratar de ver los planes de compensación con base en los diferentes actores que están directa o indirectamente relacionados. Finalmente, tomando en cuenta lo anterior vamos a dar una serie de sugerencias al respecto.

Tenemos que partir de estas premisas básicas:

I. Si la compensación a los familiares dentro de un negocio se basa en la emoción y no en el razonamiento VA A HABER PROBLEMAS de todo tipo.

II. En muchos negocios familiares la compensación en sueldo, bonos prestaciones y otras prebendas es tomada y manipulada para llevar cuentas personales y familiares y no para medir la capacidad, motivación o desempeño de esa persona. Los asuntos familiares, buenos y malos, se trasladan a la empresa y se usan como armas por medio del dinero. Los resultados son muy nocivos.

III. Si no hay un buen sistema de compensación integral que cubra las necesidades de la empresa en cuanto a personal capacitado, y el de los ejecutivos y empleados tanto de la familia como de fuera, entonces el personal valioso se va a desilusionar con el futuro y va a buscar nuevos horizontes. El efecto de esa fuga de talento es una empresa mediocre y con pocas posibilidades de regeneración y continuidad. Simplemente no hay material valioso, sea éste familiar o no, que pueda operar y dirigirla y los que se quedaron fue porque no tienen adónde ir.

IV. Los problemas de dinero en las empresas familiares son, además de que pueden llevar al negocio a la decadencia y quiebra, el reflejo de asuntos psicológicos, pugnas de poder, envidias y conflictos no resueltos entre los familiares y sus cónyuges, por lo que se pierde la objetividad y se empantanan aún más las relaciones empresa-familia.

Como ven, amigos emprendedores, estas premisas son aplicables a la inmensa mayoría de las compañías en todo el mundo y se agudizan cuando entra la subjetividad, el hígado o el corazón en la toma de decisiones, en vez del cerebro y la razón.

Vamos a ejemplificar un poco, por medio de algunas frases célebres:

1. “Yo quiero a todos mis hijos por igual y para no buscar favoritismos les voy a pagar lo mismo a todos en el negocio”
2. “Como este hijo tiene más gastos y familia le voy a pagar más que a los demás que están solteros”
3. “Qué importa si los tiempos son de crisis, voy a pagarle igual o más a mi familia, al fin que nosotros somos los dueños”
4. “Yo debiera tener mejor sueldo. Si no fíjate lo que le están pagado al nuevo gerente no-familiar que contrató mi papá para el negocio “
5. “Para no echar a perder a mis hijos les voy a pagar lo mínimo posible”
6. “Para pagar menos impuestos voy a meter a toda mi parentela, a

sueldo, en el negocio”

Frases típicas (y hay muchas más) del no saber diferenciar las necesidades personales y patrimoniales de los individuos y las familias con la frialdad y objetividad como debe tratarse un negocio de cualquier tipo. En todas estas frases se está germinando un conflicto que puede dar al traste con todo lo bueno que hay dentro y fuera del negocio. Les aseguro que dichas frases tarde o temprano van a desencadenar una dinámica nefasta entre los involucrados.

Vamos a analizarlas una por una:

1. El no parecer que se privilegia a uno o más hijos a costa de los demás está bien, pero fuera del negocio. En éste la compensación (sueldo, bonos, prestaciones) debe regirse por el nivel jerárquico, contribución y en forma parcial en la longevidad de cada miembro familiar-empleado en el negocio. Donde no se debe escatimar cariño es en casa y, si se desea, en bienes ajenos a la empresa donde la igualdad sí es sana. El negocio se cuece aparte, ya que pagar por igual a la hija-gerente con 20 años de experiencia y alta responsabilidad, que al hijo almacenista que lleva cinco años y no dio para más es totalmente ilógico y peligroso.
2. El privilegiar al hijo(a) con más necesidades familiares dentro de la empresa para que salga a flote con sus gastos es muy noble y equivocado. Posiblemente en esa generación los demás hermanos puedan entender la preocupación de los padres por el chico y lo acepten..., por unos años. Cuando ellos tengan familia todos lo van a exigir y seguramente habrá conflictos, aunque la cosa se pone color hormiga con la tercera o cuarta generación de primos. Ahí los conflictos por compensación pueden llegar a hacer que el negocio y la familia se pierdan. El sistema de sueldos y otros beneficios debe estar AJENO a las vicisitudes y estado de cada familiar. (Nota: se aceptan “regalitos” eventuales por fuera del negocio por cariño, más no su institucionalización dentro del negocio de sueldos, por “solidaridad o compasión”).
3. Servirse con la cuchara grande y ordeñar la vaca para la familia, en cualquier época es suicida. Hay momentos que el negocio requiere de todos los recursos para crecer, aguantar crisis y recesión, consolidar y manejar una sana situación financiera, pero también cuando se debe

crear un patrimonio externo de las utilidades y vivir bien. Hay casos donde todos quieren sacarle rebanadas al pastel y éste simplemente ¡¡ya no alcanza!! De nuevo, esa situación se vuelve más complicada cuando entran los hijos y los nietos a trabajar y todos tienen aspiraciones (o pretensiones) de una tajada, por ser “dueños”. Muy peligroso.

4. El querer ganar más es justo en cualquier persona, pero hay que ver su nivel de capacidad, motivación y liderazgo. El papá tuvo que meter a un gerente externo a sueldo competitivo, porque sencillamente la “caballada estaba flaca” y no tuvo de dónde escoger. Esa persona debe ver al gerente profesional como el cuidador de su herencia y no como alguien mejor pagado y, si puede, tratar de ganarse el puesto y un mejor sueldo, pero no por ser hijo de papi.
5. Este caso se da frecuentemente en emprendedores forjados a golpes, con una vida austera y que consideran un crimen el que sus hijos sean más blanditos y cómodos sin querer esforzarse en ganarse a pulso su lugar y sueldo. Se ve lógico pero no hay que confundir ni exagerar al grado que suene como un castigo o simplemente tacañería y que los hijos capaces se desinteresen y busquen un trabajo mejor pagado por fuera. Hay otras formas más útiles de motivar y hacer que los hijos-sucesores respondan y sean emprendedores.
6. Nuestros amigos los contadores siempre andan buscando formas para bajar la carga impositiva y esa es su función. Sin embargo, meter hasta el perico en la empresa para no pagar impuestos es un arma de muchos filos, entre los cuales destaca el que no es fácil deshacer ese esquema después, ya que creó un precedente y puede haber conflictos laborales, además de que los resultados reales del negocio no se conocen con tanta carga y genera problemas futuros de planeación estratégica. Es bastante complicado ese esquema fiscal.

Como ven, al compensar, hay cosas que uno debe hacer y otras que son muy dañinas, pero debe imperar siempre el buen juicio y razonamiento por sobre la emoción.

Los hermanos.- En muchas empresas familiares la relación principal se da entre hermanos-socios, o hijos del fundador situación que, como en todas las familias, puede tener diferencias, y controversias, pero en general se manejan en forma correcta, por la educación y cariño fraternales.

Si varios hermanos se asocian para iniciar un negocio es común que se dividan acciones, sueldos y funciones en forma igualitaria. No es raro que tres hermanos tengan el mismo porcentaje accionario, reciban el mismo sueldo y prestaciones y se dividan el trabajo para que todos ayuden. Este esquema puede durar varios años, incluso décadas, pero obviamente va a cambiar por una (o varias) de las siguientes razones:

a) La llegada de los hijos de estos socios lo que hace prácticamente imposible y muy problemático continuar pagándoles a todos el mismo sueldo y sería muy raro que cada primo heredara el mismo porcentaje de acciones de su respectivo padre (hay familias con pocos hijos y otras numerosas).

b) En otros casos, hermanos menores entran, invitados al negocio ya formado, en puestos menores y con donación (o compra) de acciones. Estos hermanos no ganan lo mismo que los socios-fundadores pero pueden pensar que hay injusticias y crear conflictos considerando que se merecen un trato igual.

c) La dinámica de la empresa con otros ejecutivos no-familiares, así como de socios externos, proveedores clave, etc.

También puede haber otros factores familiares que inciden en la sociedad entre hermanos (hermanastros, mala relación entre ellos y sus familias políticas, etc.).

Es ilusorio pretender que una excelente relación entre hermanos, con igualdad de prestaciones y un proyecto común se pueda trasladar SIN NINGUN CAMBIO NI ADAPTACIÓN en las siguientes generaciones. Por lo anterior, hay que ir preparando un proyecto familiar y las políticas de compensación, reinversión y dividendos sanos así como las reglas de entrada (y salida) de familiares en el negocio, a futuro.

Cuando los padres heredan el negocio a sus hijos la situación es un poco más compleja. El hecho de ser heredero(a) sin conocimiento del negocio y en espera de recibir un gran sueldo, dividendos o prestaciones por el hecho de que papá le dejó como herencia la empresa es una de las causas más graves de conflicto que arruinan los negocios familiares. Los herederos se sienten con derecho pero sin grandes obligaciones para con la empresa. Quieren puestos directivos y no están preparados para ejercerlos, no le dan su tiempo adecuado al negocio y se suscitan envidias porque un hermano

recibe mayor sueldo que el otro.

En cierto modo, los culpables son los padres quienes con un cariño mal entendido desean tratar la herencia en forma igualitaria a sus hijos, sin haberlos motivado y capacitado para que sigan profesional y psicológicamente interesados en la continuidad del negocio y no sólo en sus planes patrimoniales. Tengo un caso en el que varios hermanos y hermanas recibieron acciones de una empresa en la que sólo trabajan dos y los demás cobran su chequecito mensual de dividendos. Cuando sucedió la macrocrisis del 95, en una junta extraordinaria de Consejo, les sugerí que cancelaran todos los dividendos, realizar un plan total de austeridad y cuidar el negocio hasta que pasara la crisis. Los socios que no trabajaban en la empresa pusieron el grito en el cielo, incluido el hecho de tachar a sus hermanos ejecutivos de fraudulentos e incompetentes. Los dejé hablar y después de un rato, ya pasada la furia, les pregunté dónde estaban ellos(as) en las diversas juntas de Consejo en las que se trataban puntos clave del negocio. Ninguno contestó, porque el negocio lo consideraban como una vaquita para ordeñar, sin preocuparse de sus operaciones. Con eso se callaron y se hizo un plan de contingencia muy duro y, afortunadamente, ya salieron del problema pero aprendieron la lección: ya acuden a las juntas ordinarias, dan su opinión y voto y fijan políticas claras.

En resumen, las sociedades entre hermanos son bastante comunes y trabajan razonablemente bien porque hay confianza, cariño y lazos de infancia compartidos. Sin embargo, si no hay reglas claras y un plan a largo plazo se pueden empantanar y generalmente va a haber conflictos por asuntos monetarios.

Como se pueden imaginar, el tema de la compensación se puede llevar libros enteros, pero quiero cerrar con algunos consejos prácticos:

1. Sáquele copias (a los consejos) para sus familiares y ejecutivos para analizarlos y discutirlos.
2. Estructuras y Reglas. La idea de un plan de compensación efectivo y justo está íntimamente ligado con la existencia de estructuras flexibles y reglas claras dentro del sistema Empresa, Familia y Patrimonio, y tomando muy en cuenta a los ejecutivos, familiares o no, directamente involucrados con éste. Por lo tanto, es PRECISO que se forme un Consejo de Administración Familiar efectivo, que defina políticas de

sueldos, salarios, compensaciones especiales así como para el caso de socios o familiares-accionistas, las políticas de dividendos adecuadas a las circunstancias. A este Consejo se le debe enriquecer con las reglas que emanan de un Protocolo o Constitución Familiar elaborado y aceptado por los miembros de la familia dueña de ese negocio, que den soluciones prácticas y sobre todo previenen situaciones de conflictos potenciales por asuntos familiares que se enciman a los de negocios y a los patrimoniales. Hay que SEPARAR cada sistema y tratarlo en forma independiente, pero coordinado con los demás.

3. Políticas. Cuando un negocio de familia está manejado en forma profesional se tienen que crear controles, presupuestos, tener planeación en forma constante, pero sobre todo, el Consejo de Administración, con el apoyo de asesores y gente especializada debe dictar ciertas políticas clave. Entre ellas destaca la política de compensación a ejecutivos clave y, a manera de sugerencia, las compensaciones y premios deben estar relacionadas a varios factores tanto internos como externos. Entre otros, tenemos los siguientes:

a) El puesto debe estar perfectamente claro en su descripción y alcance, incluyendo el organigrama para saber su influencia e importancia en el desarrollo del negocio.

b) El tamaño de la empresa cuenta mucho, ya que no es lo mismo ser por ejemplo el gerente de producción de un pequeño taller que el de una planta con miles de obreros. Hay jerarquías y también la lógica de que las posibilidades de altos sueldos está muy ligada con el tamaño del negocio. En el caso de dueños de negocios pequeños lo importante estriba en otros emolumentos (dividendos, prestaciones, etcétera).

c) Zona geográfica.- No es lo mismo una zona metropolitana y cara por diversas razones, que una pequeña ciudad donde todo es más barato y accesible. Por eso existen índices del costo de vida para diferentes regiones y países.

d) Tipo de negocio.- Hay empresas que pertenecen a giros industriales, otras son de servicios o de comercio, e incluso hay agrícolas, mineras y ganaderas. No es lógico comparar peras con manzanas, ya que las formas de compensación varían. Incluso, en compañías del mismo

giro, pero de diversos tamaños, no se pueden comparar.

e) Finalmente, hay que ver que el sueldo o salario derivado de esa política sea adecuado al puesto ya definido (ni mucho más, ni menos), pero que a su vez sea competitivo con los factores antes dichos y también motive al ejecutivo a que dé su mayor esfuerzo y se sienta bien retribuido, sin injusticias, pero tampoco basado en la emoción o el sentimiento.

4. Los bonos y premios al desempeño deben ser objeto de una evaluación separada por parte del Consejo para que sean justos y en verdad ESTÉN BASADOS EN RESULTADOS MEDIBLES. Como dice el refrán “esfuerzo sin resultados no sirve” y el sudor y montón de horas que un ejecutivo dedica al trabajo NO SON suficientes para premiarlo, mientras que si hay parámetros lógicos, medibles y atribuibles directamente a ese ejecutivo o grupo gerencial, entonces son válidos para otorgarle un premio.

En resumen, les recomiendo lean sobre estos temas, se asesoren de especialistas en el ramo, busquen estudios y encuestas que sirvan para normar criterios y deleguen dentro de su Consejo a una o varias personas para que se asesoren y, en forma profesional, sugieran a éste la política y rangos de compensaciones adecuadas, es decir, en forma objetiva y profesional.

Capítulo 6
La sucesión

1
Los emprendedores maduros

Confieso que no soy ningún bebé. Llevo casi treinta años de escribir en Excélsior, ustedes pueden imaginar mi edad, que no es un secreto.

En mis andanzas he conocido a multitud de emprendedores, que, con justa razón me informan de su esfuerzo por fundar negocios y grandes familias, así como el orgullo de sus logros. Hay que apreciar su tesón y, aunque algunos digan lo contrario, su contribución a las comunidades donde viven, con empleos y riqueza.

Todo eso está bien, pero al proceso natural de envejecimiento y al empezar los "nunca" (yo nunca me enfermaba, ni me dolía la columna, etc.), se genera un curioso fenómeno en algunos emprendedores. Yo lo llamo el "síndrome de Juan Ponce de León", aquel explorador español que, en la península de Florida, buscó la fuente de la eterna juventud. Mis amigos ven escaparse sus fuerzas físicas, su cuerpo envejece, les salen canas y se resisten a perder su juventud. Por un lado, emprenden el sano camino de hacer ejercicio, cuidar su peso y checarse constantemente. Por el otro lado, y esto es grave, empiezan a recurrir a recetas de farsantes para recuperar la potencia y virilidad, a hacerse costosos arreglos estéticos que, si no están bien hechos, solo provocan burlas y el ridículo, pero el problema estriba en que empiezan a creer su propia fantasía y caen en manos de vivales y cazafortunas que destruyen su sueño y el de sus familias.

Un ejemplo actual (revista *Vanity Fair* de junio 2015) es el del señor Sumner Redstone, un magnate norteamericano, quien a sus 92 años ha declarado que él "nunca se va a morir" y por lo tanto tiene en vilo a dos grandes empresas de su propiedad, Viacom y la cadena CBS de televisión. Obviamente, la familia heredera y los ejecutivos clave de ambos negocios están en ascuas, además de que no existe un testamento formal, ni un plan de sucesión explícito. Don Sumner es atendido día y noche por dos damas jóvenes, una, su amiga actual, de 40 años y la otra, su examante, unos años mayor, mismas que juran que él está en perfectas condiciones físicas y

mentales, a pesar de que hace meses que no sale de su mansión. ¿Cómo acabará esta tragicomedia? No lo sé, pero les aseguro que habrán turbulencias y problemas con las familias, empresas y, por lo tanto, peligro para sus decenas de miles de empleados.

Otro caso famoso es el del fundador de Playboy, Hugh Hefner, que lleva décadas de vivir rodeado de “conejitas” en su mansión. Hasta donde sé, la administración del negocio lo tiene su hija, Christine, de manera profesional.

Quiero proponerles a mis amigos maduros que hagan un esfuerzo para dirimir a tiempo su sucesión y herencias para evitar tragedias.

2
Una decisión difícil

Como sabemos, la mayoría de las empresas de estructura familiar buscan crecer a través de un proceso ordenado de sucesión, tanto en la operación del negocio, como en la transmisión de la propiedad a sus herederos. Suena lógico este proceso, pero la realidad tanto de las familias dueñas como el tamaño y complejidad del consorcio nos juegan, a veces, una mala pasada.

He tenido la oportunidad de intervenir en numerosos casos de sucesión generacional y puedo asegurar que, en muy pocos, la transición ha estado exenta de altibajos, tanto emocionales como patrimoniales o testamentarios. Así es la naturaleza humana y se requiere de una madurez y filosofía de vida del fundador o dueño para dejar en otras manos el esfuerzo de toda una vida. Por supuesto que esto sucede y me siento orgulloso de haber participado, pero hay algunos cabos sueltos que deben ser atados previamente.

Por ejemplo, si la sucesión es puramente accionaria, se debe asegurar que la mayoría y el control del negocio lo ejerzan aquellos herederos que lo conozcan y, preferiblemente, lo operen satisfactoriamente, sin por eso dejar de salvaguardar los legítimos intereses de los accionistas pasivos y los deseos póstumos del fundador. Si al menor problema o crisis económica en el país o la empresa los accionistas presionan a que el negocio se venda están poniéndose en contra de los objetivos de continuidad, por razones puramente de corto plazo y monetarias. Esta decisión es muy grave y hay que evitarla creando estructuras y candados que la limiten.

Si, por el contrario, no hay miembros de la familia dueña involucrados dentro del negocio, el peligro es dejar, en manos externas, decisiones básicas y no ponerle atención al desarrollo de éste y propiciar su eventual derrumbe, porque nadie lo cuidó, o que se den robos o malos manejos. Ahí es indispensable otra serie de medidas como tener un consejo directivo eficiente que dicte políticas y controle a la empresa, con familiares–socios

involucrados en las juntas respectivas. Si hay apatía o falta de interés es mejor vender el negocio, a perder el patrimonio y los empleos que tanto necesita el país.

La falta de interés o de capacidad directiva de posibles sucesores familiares hace que el fundador tome una decisión clave: gozar el trabajar dentro de su negocio hasta el último momento y, finalmente, poner a la venta y repartir a sus familiares dinero y no problemas legales y rencillas. Es una solución sencilla pero debe hacerse con tiempo y contar con un comprador adecuado.

Otro caso es donde hay muchos familiares potenciales capaces de tomar el puesto directivo y que exista solamente una empresa, lo cual propicia que se den envidias y conflictos que dividen a la familia. Un análisis profundo de los candidatos y una decisión razonada puede ser la solución para continuar con el negocio, aunque van a haber dudas y enojo, pero habrá que convencer a los inconformes con este asunto. En este caso yo sugeriría la creación de un fondo para emprendedores que puedan crear nuevos proyectos, previo estudio. Este medio es conveniente para generar empleos y riqueza para todos los interesados.

Existen, desgraciadamente, procesos fallidos, falta de planeación adecuada y pleitos por testamentos (o falta de éste) que pueden durar años, costar muchos recursos y los únicos que ganarían serán los abogados litigantes. Es en verdad una tragedia evitable.

Por estos ejemplos y muchos otros más les ruego a mis lectores que hagan del proceso de sucesión una parte integrante de su proyecto integral, pongan reglas y manejen estructuras.

3
La edad avanzada en las empresas familiares

El tema de la edad y la longevidad en el siglo XXI ya se volvió prioritario. Desde el manejo de la salud y el bienestar de millones de adultos mayores, con su consiguiente complejidad y costo, es algo que les da insomnio a muchas autoridades y administradores de fondos de pensión. Nuestro país está envejeciendo rápidamente y es un gran reto poder lograr un equilibrio demográfico, así como ser una sociedad humana, justa y próspera, donde convivan los jóvenes y adultos en edad productiva con los mayores ya retirados y jubilados. El escenario es único y sin precedente, por lo tanto hay que buscar adaptarse a él y eso aplica a las millones de empresas de estructura familiar que están en plena transición generacional. Muchas de ellas tienen al fundador(a) actuando, a pesar de estar en una etapa avanzada de su vida, gracias a la ciencia y sistemas de salud actuales.

Los invito a que busquen en "YouTube" una entrevista que me hicieron en Estados Unidos, dentro del marco del Family Firm Institute (hay versiones en español e inglés, búsquenlo como "Salo Grabinsky") donde analizo el apasionante y muy difícil tema de la incapacidad física y mental que se presenta en el fundador o socio, o su cónyuge, debido a la edad y al devastador efecto que puede tener en el delicado sistema Familia-Empresa-Patrimonio.

Muchas familias a las que les toca lidiar con ese terrible mal, como lo es el Alzheimer o la demencia senil en un padre, madre o cónyuge, se sienten impotentes y asumen, en diferentes grados, cargas emocionales de trabajo ante el enfermo y económicas, lo cual es muy desgastante. Sin embargo, en el caso de negocios familiares, la situación se complica exponencialmente, porque entran a relucir asuntos operativos y de dirección del negocio, sobre todo si el patriarca o matriarca ejercen todo el control y poder dejando un vacío entre los demás familiares o ejecutivos, quienes dependen totalmente

de las decisiones de aquél o de aquélla. Por otro lado, hay una serie de factores legales, de poderes y firmas ante instituciones financieras (sin contar avales o garantías) que el dueño ejercía cuando estaba lúcido y que, desgraciadamente, son muy graves y pueden causar una parálisis en el negocio, si no se aclaran y canalizan correctamente.

El siguiente elemento que causa conflictos es el patrimonial, ya que las inversiones, posición accionaria y bienes inmuebles o de todo tipo que posee el adulto mayor, tanto en su negocio como en su patrimonio personal, están en juego y muchas instituciones financieras se protegen de futuros problemas entre los familiares del enfermo, congelando fondos y actuando sólo ante un documento judicial. Dicha enfermedad empantana aún más una situación ya de por sí muy delicada, porque al conjuntarse los trágicos asuntos puramente familiares por el adulto enfermo, hay problemas en la empresa familiar y pugnas entre socios-familiares y ejecutivos, y a eso hay que aunarle un problema de liquidez y falta de fondos para solventar tanto la enfermedad como los gastos de la familia y las necesidades financieras del negocio. A aquellos lectores que les ha tocado vivir este terrible escenario propiciado por Alzheimer, que además es degenerativo e incurable, los invito a que opinen y me digan si estoy errado en lo que describí en este texto.

A reserva de continuar con el tema, la sugerencia que les hago es que mantengan un ORDEN y control sobre lo descrito anteriormente, con documentación, poderes, estructuras de gobierno y personas capacitadas para apoyarlos. Vean el video, por favor.

4
El fin del mundo

Para Fabiola

Había una vez un hombre muy exitoso. A base de mucho trabajo y toma de riesgos tanto personales como financieros logró crear un emporio líder en su ramo y de paso dar un empleo a miles de familias. También formó su propia familia y a sus hijos les enseñó a ser disciplinados, obedientes, siempre listos para trabajar las horas que se necesitaran para lograr sus objetivos. No admitía disculpas y sus familiares así lo entendieron. Su esposa, ya fallecida, se encargó de transmitirles los valores morales y espirituales que complementaban a los de responsabilidad y trabajo del progenitor.

Pues bien, este hombre, muy valioso para su comunidad o para cualquier país, se fue a caminar por una montaña, la escaló hasta la cima y se dispuso a gozar el horizonte. De repente, ante el espectáculo de un inmenso valle con huertas, más montañas y un sol resplandeciente le recorrió un escalofrío por todo el cuerpo y se tuvo que sentar y calmarse ¿La razón?, acababa de ver a lo lejos “el fin del mundo”.

Claro está que ese lugar era lejano, a muchos kilómetros de distancia, sin embargo, él sabía que, inexorablemente, “el fin del mundo” estaría cada vez más cerca, hasta el día en que llegara al término de su vida.

Este pequeño ensayo me pareció muy indicativo. No por ser fatalista ni que espere a que la humanidad entera vaya a desaparecer en un colapso masivo, sino que me imagino a muchos hombres y mujeres emprendedores, seguros de sí mismos, exitosos y, por ende, un tanto arrogantes, a quienes, de repente, se les aparece esta visión del fin del mundo. La mayoría no la acepta o trata de borrar esa imagen con un renovado vigor, buscando la fuente de la eterna juventud, afianzando aún más el poder sobre sus empleados y familiares y, de paso, llenándose el cerebro con todo tipo de ideas que sirvan y alarguen su vida; incluso espera la inmortalidad.

Sin embargo, a cada uno de nosotros se nos va acercando el fin del

mundo, como algo lógico e irremediable del ciclo de vida de cualquier ser humano.

¿Suena un tanto pesimista o incluso tétrico para ustedes? Pues fíjense que para mí este fin del mundo tiene varias facetas y formas de visualizarlo:

Una visión sería la del terror a morir, perder el poder y control, y tratando de aferrarse a todo, paralizando a personas y empresas a su alrededor. Otra forma es la de buscar el balance necesario para trascender cuando le toque a esa persona su fin del mundo y, una tercera, similar a la anterior, es la de buscar el balance pero también administrar este proceso de una manera tal que trascienda, no sólo a la persona, sino también asegurarse de que continúe su obra.

En las empresas familiares que conozco he visto a emprendedores reflejados con las visiones arriba citadas o variaciones parecidas. Los hay, patriarcas dictatoriales, despóticos y empeñados en mandar tanto en casas como en haciendas sin permitir la menor discusión, pero que, en su terror de llegar a su final se les olvida poner en orden su vida personal, dejar claro un proceso de sucesión efectivo y cuidar el crecimiento y distribución de su patrimonio y del legado a sus familiares y a la sociedad. Estas personas llegan, acosadas por lo inevitable, desdichadas y extremadamente preocupadas por el futuro de sus bienes y sobre todo de la supervivencia de la empresa familiar. Es un ocaso y final muy triste, con inmensas repercusiones sobre el futuro, además de que, por falta de planes, sucesores y estructuras lo más seguro es que se enfrentarán a serios peligros de ruptura y cierre de empresas, otrora exitosas, conflictos familiares e inestabilidad por mucho tiempo.

Otro camino mucho más gratificante es el de aquellos emprendedores que entienden lo efímero de la vida pero buscan llenarla de asuntos y obras trascendentes, así como la espiritualidad, las obras de beneficencia y una serie de actividades productivas que le permitan gozar, a él y sus familias de una plena convivencia y armonía. Pero esto se vuelve más integral si, además de trascender y gozar la vida, el emprendedor hace algo para apuntalar su trabajo, dejando planteadas y operando una serie de actividades, además de políticas a seguir y estructuras tanto familiares como empresariales y patrimoniales. Entre otras, me refiero a llevar a la práctica un consejo de administración que guíe a los sucesores, un plan de sucesión y de retiro productivos, con tiempos claros, las reglas de un protocolo

familiar y testamentos inteligentes junto a proyectos patrimoniales bien pensados que aseguren la tranquilidad del dueño y su cónyuge, así como una distribución justa y bien planeada de este patrimonio. Todas estas actividades toman tiempo pero DEBEN ser planteadas y puestas en marcha mucho tiempo antes de que le llegue al emprendedor “su fin del mundo”. No es sano esperarse o dejar de actuar.

A todos nos va a tocar nuestro “fin del mundo”, pero podemos tratar de manejar nuestras actividades, deseos y bienes, encaminándolos a que no desaparezcan o se vayan con nosotros cuando nos llegue la hora. Les recomiendo que se propongan, como deseo de principio de año, arreglar las facetas de su vida que lo requieran, pensando en su familia, en una empresa sana y en una vida que sea plena.

5
Un asunto de herencias

Acabo de leer un relato del escritor inglés Jeffrey Archer, que me pareció muy entretenido pero con bastante fondo. Les advierto que esto es ficticio, pero me gustó y quiero platicárselos:

Resulta que un señor inglés de alta posición económica y ya retirado, viudo y sin hijos (su único hijo murió joven) se encuentra con su amigo de siempre y que además es su abogado, (un hombre soltero) y le plantea una idea novedosa: “Estoy planeando mi testamento pero tengo la curiosidad de qué es lo que piensan mis herederos potenciales (un hermano casado, una hermana sola, un sobrino estudiante, hijo del hermano y mi fiel ama de llaves), acerca de mi patrimonio y de lo que les puede tocar. Pero antes quiero hacerles una prueba, aún en vida. Estas son mis instrucciones:

Quiero que les mandes una carta a cada uno notificándoles que me arruiné y ya no tengo bienes, debido a una mala inversión, y que se va a vender mi casa, muebles y antigüedades etc., para pagar mis adeudos. Y de paso diles que si pueden ser tan amables de ayudarme económicamente, pagándome los adeudos de préstamos que les hice.”

Dicho y hecho, al día siguiente llegó el hermano con su esposa, que estaba muy enojada, y le dicen que no tienen para pagarle las $100,000 libras que les prestó para que adquirieran la ferretería, ya que ésta casi no deja utilidades. Después llegó la hermana que, también molesta, le dice que usó las $10,000 libras que le prestó para comprar un coche nuevo y no puede pagarle. El sobrino le habló para darle su apoyo y le dijo que iba a trabajar para pagarle, en abonos, las $1,000 libras que le pidió para entrar en la universidad y que no se preocupe, y, finalmente, el ama de llaves vendió su coche viejo para pagarle las $500 libras que le debía. Esta última, aunque se quedó sin chamba pagada, siguió yendo a la casa de él a darle una limpiadita gratis. En esa visita todos vieron objetos que les interesaban (una mesa valuada en $100,000 libras, un cuadro del pintor Turner y otro retrato del hijo fallecido, así como un juego de ajedrez que el dueño les

informó que no debía valer más de $ 250 libras). Como es obvio, ni la cuñada ni la hermana se ofrecieron a darle alojamiento mediante diversos pretextos y lo regañaron por ser tan descuidado con su patrimonio.

El relato se pone mejor, no se desesperen.

Posteriormente, el señor citó a su familia y les dijo que una casa de subastas públicas iba a vender, con su respectiva comisión, sus muebles y otros objetos de valor, pero que como deferencia a sus seres queridos, iba a dejarlos pujar entre ellos por UN SOLO OBJETO para cada uno, en una sesión privada previa.

Total, se hizo la subasta y la cuñada se metió a pujar por la mesa que compró en $110,000 libras más la comisión de la casa; la hermana se quedó con el cuadro de Turner por $10,000 libras, el sobrino llegó tarde y además no tenía dinero, y el ama de llaves se llevó, como recuerdo, el cuadro del hijo por $ 50 libras.

El relato continúa interesante:

Al día siguiente llegó la cuñada toda acongojada diciendo que se había ofuscado y no tenía el dinero para comprar la mesa y mucho menos la comisión de la casa de subasta. Posteriormente, la hermana se presentó con un problema similar, que no tenía el dinero para el cuadro y ambas le pedían que, si por favor, no podría pagar estos adeudos de lo obtenido por la venta de la casa y la subasta pública, y así quitarles el problema. El señor accedió pero con unas condiciones claras: a la cuñada le pidió a cambio las acciones de la ferretería y a la hermana le pidió su coche nuevo, y le sugirió que aprendiera a usar el eficiente sistema inglés de transporte para desplazarse.

Por cierto que el juego de ajedrez lo compró una persona desconocida en unos cientos de libras cuando en realidad era lo más valioso de su mobiliario (más de $250,000 libras) y en cambio el cuadro de Turner, aunque era real, pero no del famoso pintor del siglo XIX, sino de un obscuro artista del mismo apellido y su valor era mucho menor que las $10,000 libras que tuvo que pagar la hermana.

Fin de la historia: El señor le regaló a su sobrino las acciones de la ferretería de sus padres, a su ama de llaves le dio el coche nuevo de su hermana y cambió radicalmente su testamento. El cuadro del hijo se lo había regresado desde antes el ama de llaves, porque sabía del valor emocional de esa pintura para el padre y, sorprendentemente, el juego de ajedrez también llegó a sus manos como un regalo de ¡su hermano!, que lo

había mandado comprar en secreto y se lo mandó al señor como muestra de su agradecimiento por todo lo que había hecho por su familia.

Perdón por lo largo de este simpático relato, pero creo que es un ejemplo de “caras vemos, corazones no sabemos” y, como corolario, hay que planear la herencia con el cariño y objetividad, ya que lo que más importa son los valores, educación y principios de nuestra gente y no los bienes que pueden causar tantos conflictos ¡Ahí los dejo para que reflexionen sobre esta historia ficticia, pero con mucho fondo!

6
Retiro productivo con los hijos

Para nadie es nuevo que la población mundial está envejeciendo y va a haber un número desproporcionado de adultos mayores que se jubilen o decidan retirarse en las próximas dos décadas. Somos los famosos *baby boomers* de la posguerra y muchas discusiones sobre pensiones y jubilaciones están previendo problemas en poder financiar estos fondos en el futuro. Por otra parte, los que estamos trabajando vemos que, si no hacemos algo lógico y planeado podrían pasar varios años o incluso décadas en un retiro forzado y sin cosas apasionantes que hacer, además de la problemática financiera de no haber creado un patrimonio adecuado.

Dejando de lado por el momento los asuntos económicos el hecho es que los hombres y mujeres dueños de negocios familiares van a tener que enfrentar el dilema de la continuidad de su negocio, junto con la posibilidad de que su papel como patriarcas y fundadores ya no implique trabajar ahí sino en buscar un retiro productivo, con los sucesores familiares en control de la operación.

¿Qué voy a hacer en mi tiempo libre? ¡Me voy a volver loco sin una rutina!, son frases muy comunes entre mis amigos-asesorados y mi función es apoyarlos a que encuentren labores, lucrativas o no, que los apasionen y den una verdadera meta a su vida. En un artículo, el *New York Times* plantea que, a la salida del negocio de un patriarca, o simplemente un padre o madre empleado o profesionista que ya fue jubilado por la empresa o el gobierno, donde estuvo 30 o más años, y que a los sesenta o setenta años se siente todavía lleno de vida, no se le puede mandar a que se “aplaste” enfrente de la televisión, se deprima y enferme o le haga la vida de cuadritos a sus seres queridos. Es un asunto muy serio que todos los emprendedores deberíamos planear con anticipación.

¿Sería posible que yo como hijo(a) contratara a mis padres como empleados en MI negocio familiar? A primera vista suena como una receta para un conflicto seguro, ya que por cariño y respeto cómo voy a darles

ordenes a mis “jefes-papás”, o regañarlos y, mucho peor, tener que pedirles que ya no regresen (en pocas palabras, correrlos) a trabajar. Para complicar más el panorama, imagínense lo que van a decir los cónyuges sobre el asunto de los suegros trabajando o la necesidad de muchos padres de corregir y opinar sobre sus “bebés” aunque estos ya tengan cuarenta o cincuenta años y sean los dueños del negocio. El mundo está cambiando tanto que no dudo que haya una tendencia de ambas partes, padres e hijos, en buscar formas de colaboración en la empresa familiar:

1. Los papás retirados, pero con mucha experiencia pueden ser útiles en ciertas funciones de confianza en el negocio de los hijos.
2. Muchos padres lo harían sólo para mantenerse ocupados, incluso con muy bajos sueldos o simplemente gratis, ya que no lo necesitan.
3. Los hijos se sentirían mejor sabiendo que hacen algo por la autoestima de sus padres pidiéndoles que los apoyen.
4. Las necesidades actuales de una pequeña empresa familiar requieren del apoyo de todos y en funciones a veces muy básicas. Por dar un ejemplo personal, mi padre trabajó toda su vida en el sector público como un excelente economista. Cuando fue jubilado por tercera vez se fue a su casa y vimos cómo se deprimía. Lo invité a estar conmigo en el incipiente despacho de consultoría y él aceptó con gusto pasar unas horas diarias ayudándome en un boletín para emprendedores, escribiendo artículos, etc. Pasó el tiempo y él decidió, por diversas razones, dejar de ir a la oficina y, desgraciadamente, falleció poco después. No hubo mayor problema en que estuviera conmigo y me apoyara en esa época heroica.

Que conste que no estoy de ninguna manera sugiriendo que se hagan estos arreglos de padres empleándose con sus hijos, sino que hay que analizarlo caso por caso. Si desean hacerlo debe haber DE ANTEMANO un arreglo muy claro entre ellos, conviniendo ambas partes en lo que será el objetivo común y dejando fuera la ambigüedad y cabos sueltos. Los hijos deben esbozar lo que esperan de sus progenitores en el trabajo, en cuanto a tiempo, funciones y, en su caso, el aspecto económico.

Por otra parte, los papás deben sopesar si van a aguantar y callarse cuando tengan la tendencia normal de regañar o andar de metiches con sus patrones-hijos y hacerlo solamente en sus casas y por asuntos diferentes al

negocio. No es fácil pero cada quien debe saber darse su lugar. Si se llega a este acuerdo con honestidad y mucho cariño les puedo asegurar que va a llegar a ser una nueva relación familiar satisfactoria para todos, ya que los padres retirados se sentirán útiles y los hijos gozarán a sus padres por el tiempo que estén juntos y no sólo esporádicamente en visitas familiares.

Sin embargo, los asuntos familiares incluidos rencillas y poca comunicación entre padres e hijos DEBEN QUEDAR FUERA de esta relación de trabajo o ésta va a fracasar y crear un gran problema. Repito: a mí me dio gusto tener a mi padre cerca en mi negocio, aunque sólo fuera por poco tiempo.

Los cambios estructurales de esta era van a damos sorpresas en las relaciones dentro de una empresa familiar y no hay que descartar nada.

7
Una sucesión planeada y otras, no

Es un hecho que el proceso de sucesión dentro de la empresa o grupo familiar es, después de su formación y crecimiento, el paso más importante para continuar y que, en muchos casos, es la roca que impide el camino de negocios otrora exitosos. Esta roca puede bloquear todo por razones internas, conflictos de socios y familiares o por una mala decisión del dueño. Otros factores externos son las turbulencias de una recesión, crisis políticas o simplemente la obsolescencia o falta de innovación de una rama económica. Hay tantos posibles obstáculos que da gusto escuchar buenas noticias en cuanto a cambios directivos bien logrados.

Veamos de nuevo el relevo que se está dando en un emporio automotriz, la empresa norteamericana Ford, donde la familia de ese mismo nombre controla el negocio a pesar de que su porcentaje accionario, junto con el de la Fundación Ford, es muy pequeño.

La empresa ha tenido muchos traspiés y una vida turbulenta desde que fue fundada por Henry Ford, en los albores del siglo xx. Este inventor, muy peculiar, instituyó el ensamble en línea, con el modelo T, con el que saturó el mercado con coches sencillos y baratos y que definió a su manera: “Puedo aceptar muchos tipos de colores en mis coches Modelo T siempre y cuando todos sean negros”. Este asunto cambió después y, en su larga vida, Ford, personaje polémico tuvo a su hijo y luego a su nieto como sucesores, escribió un libro antisemita, que después repudió, y otros asuntos en su larga vida .Fue un genio e importante elemento de nuestra era moderna.

La sucesión en Ford ha sido bastante convulsa, con un heredero de Ford manejándola de manera personal y un tanto errática: contrató como director a Lee Iaccoca, quien salvó de la bancarrota a Chrysler, pero por diferencias de estilos lo despidió sin contemplaciones. Y así hasta las últimas décadas, donde Bill Ford, de la cuarta generación de la familia asumió los puestos de

CEO y Presidente del Consejo de Administración. En la crisis de la primera década de este siglo (XXI) fue forzado a dejar su primer puesto y éste lo tomó Alan Mulally, un ejecutivo no familiar con mucha experiencia. Ahora Mulally va a dejar su puesto a otro ejecutivo de Ford, en un plan elaborado a través de varios años en conjunto con Bill Ford y el Consejo de Administración.

Creo que este tipo de proyectos a mediano y largo plazo le dan mucha seguridad de que se cumplan los objetivos tanto de los accionistas y la familia dueña, como del mercado, el cual es cada vez más competido y está en plena consolidación. Otro miembro de la familia, esta vez una mujer, correspondiente a la quinta generación, ya forma parte de la estructura directiva de la empresa, asegurando así mayor conocimiento, lealtad e interés por preservar el nombre y el prestigio de la marca.

Otros que no lograron hacer una sucesión fueron los de la familia Peugeot de Francia quienes ya fueron desplazados y tanto el gobierno francés como una empresa de China son ahora los accionistas principales y los que la dirigen.

No soy, ni con mucho, especialista en la rama automotriz (ni en ninguna otra), pero en un sector tan crítico de cualquier economía (incluido México, que es un gran exportador de vehículos), el que haya una planeación profesional y muy cuidadosa para asegurar una transferencia de poder lo más fluida posible, es muy importante. Sabemos de muchos negocios que no pasan a la siguiente etapa por múltiples problemas y fallas de la familia. Esto es prevenible.

Hay que estar atentos a los casos de éxito para poderlos replicar en otros negocios de estructura familiar.

8
Familiares desheredados

“¡No me menciones a mi hijo Juan, al que tengo desheredado. No sé nada de él, ni me importa!”

En varias décadas de conversar con miles de emprendedores he tenido que lidiar con estos comentarios. Hay enojo y mucho dolor en estas palabras y, como asesor, me da tristeza ver como un grupo familiar se destruye. Existe también un fenómeno curioso en muchos casos: a pesar de la prohibición expresa del emprendedor(a), antes de una hora salen, como torrente, una serie de frases que demuestran que el problema no se ha olvidado ni mucho menos. Dicho en forma coloquial el señor tiene “al niño atravesado”. Sabemos que existen enormes conflictos entre las familias que involucran a padres con hijos, a cónyuges y a hermanos que, de no resolverse de manera adecuada, causan secuelas de sufrimiento y rencor que duran años. Si el problema desemboca en resoluciones unilaterales de poner en un documento y excluir a ese familiar de la propiedad accionaria en una empresa familiar, o un inmueble o, finalmente, dejarlo fuera de la herencia en un testamento, la situación se vuelve peligrosa. Cuando no existe dicho documento, los posibles herederos ven con frecuencia cómo el pariente relegado usa esta omisión para exigir su parte del patrimonio.

Viéndolo con frialdad, aunque el elemento emocional y subjetivo es grande, el tomar la decisión de excluir a ese hijo(a) o pariente descarriado (traidor, deshonesto, etc.), de las empresas y del patrimonio puede complicar mucho más el conflicto. La realidad es peor que las telenovelas, porque hay cariño/odio. Todo puede suceder. Como asesor trato de aliviar esta pesada carga a mis clientes, actuando como mediador o sugiriendo a las partes a que recurran a profesionales en psicología y relaciones humanas para buscar un “mal arreglo”, en vez de un pleito. Eso sí, para mí es incompatible seguir ofreciendo mis servicios cuando una o ambas partes recurren a litigios que llevan a juicios. Yo me excuso de participar.

Un testamento es un acto “personalísimo”, mismo que debe hacerse en su

sano juicio y sin presión o condicionamiento. Si está decidido a excluir a tal persona de la propiedad o usufructo de sus bienes, está en todo su derecho, pero le advierto que ese acto le deja muchos problemas al albacea y a sus herederos. El pariente desheredado va a cuestionar el testamento por todos los medios posibles y se llegará a un largo y costoso juicio donde todos pierden…, menos los abogados. Si por pereza o ignorancia el empresario muere intestado, las leyes y jueces del país decidirán cómo repartir la herencia. No hay consejos que valgan cuando la herida y dolor son profundos, pero considere la opción de llegar a una coexistencia lejana, pero pacífica con esa persona, perdonar aunque no se olvide y prever el efecto de una decisión radical, como quitarle a ese familiar sus bienes, y prevenir o evitar que se agrande el problema.

9
Una polémica ley sobre testamentos

No cabe duda que Estados Unidos es un país peculiar. En él conviven inmigrantes y sus descendientes de casi todas las regiones del orbe y, aunque tiene períodos de aislacionismo y actitudes difíciles, hay libertades, democracia y un espíritu de apoyo en muchos de sus habitantes.

De ciertos estados de la federación se promulgan leyes que a veces son controversiales. De nuestra asociación sobre empresas familiares (FFI), una colega estadounidense nos platica que en media docena de legislaturas tienen una ley sobre testamentos que se presenta, en forma general, así:

"El testador y sus posibles herederos (o los que no heredarían) pueden reunirse ANTES DE QUE FALLEZCA dicha persona, ABRIR el testamento para que los involucrados y los que no serían favorecidos lo cuestionen al testador EN VIDA acerca de su decisión final".

¿Cómo la ven?

Si la entendí bien, el señor(a) les enseña a todos su testamento final para que ellos lo puedan asimilar, rebatir e incluso pelearse con su familiar, por lo que consideran injusto y confrontar a éste y sus decisiones que ya están por escrito.

Las razones que se esgrimen en esas leyes son que es mejor aclarar o pelearlo en vida del testador, con él (ella) para que no haya ambigüedades post-mortem y, si se presenta el pleito o un juicio de inconformidad éste se ventile ante un juez. Eso sí, ya dado un veredicto, las partes actoras pierden legalmente su derecho de inconformarse al hacerse válido el testamento. Así se evitan conflictos mayores y, en el caso de las empresas familiares y su propiedad, todo queda aclarado y se evita que éstas quiebren por conflictos internos.

A reserva de saber algo más sobre esta polémica ley es interesante analizar los pros y, a mi juicio, los muchos contras que se presentan.

Como ventajas tendríamos que al saber y atenerse los posibles herederos (y los desheredados) al deseo e instrucciones de su pariente y oír de su voz sus razones, o dejar clara su decisión, ya no pueden quejarse de que estuvo amañado el proceso. Otra ventaja es que se puede dialogar, convencer o pelear por esta decisión, pero dado el veredicto legal ahí termina el pleito, y los siguientes miembros de la generación ya pueden actuar sin problemas. Finalmente, es una buena muestra de comunicación abierta y honestidad entre los familiares.

En cuanto a los peligros o desventajas tenemos los del chantaje moral, insultos e incluso tratar de manipular el documento, la llegada del "zopiloteo" antes de que se muera el testador y salgan a relucir los peores instintos y acciones en los familiares. En nuestros países latinos, emocionales y exaltados, se puede llegar inclusive a actos violentos y delitos, por la codicia, y así dañar aún más la situación familiar y patrimonial. Eso, sin considerar que se adelantan los problemas entre los que reciben y los que no y se dan actos de favoritismo, envidias, etc. que son parte de la naturaleza humana. Asimismo, queda mucho rencor hacia el testador, en vida, porque no fue equitativo y/o justo y porque envenenó el ambiente de la familia…y de la empresa.

Al leer sobre esta ley tuve una serie de dudas sobre cómo actuar al respecto en mi carácter de asesor familiar y sobre el grado de apertura que los padres o abuelos deben tener sobre el tema. No tengo una respuesta clara, pero puedo sugerir que un grado de información hacia los familiares, dando un esbozo de los planes patrimoniales es un buen signo, pero sólo en casos especiales yo les daría la información completa. Además, no hay que olvidar que un testamento se puede cambiar tantas veces como se desee.

¿Usted, qué piensa al respecto?

10
Consejos para padres políticos

Me encontré, en una revista sobre empresas familiares, un estudio acerca de la relación suegros-yernos/nueras y también padres a hijos con respecto a los lógicos deseos matrimoniales de estos últimos y cómo tratar de lograr un verdadero balance y un resultado satisfactorio para ambas partes.

Por ser de interés general y no sólo para los emprendedores y sus negocios familiares les paso un fragmento de este asunto tan delicado.

En primer lugar, nadie cuestiona que el mejor deseo de los padres es que sus hijos sean felices y unos seres humanos integrales. Dentro de esa felicidad juega un papel muy importante su elección de pareja. Es un proceso complicado y basado en percepciones subjetivas, proyectos económicos y muchos sentimientos encontrados tanto de los progenitores como de sus vástagos y, claro está, de los o las pretendientes a casarse con ellos.

No la voy a hacer de psicólogo conyugal, pero el futuro suegro ve con ojos de celos y un tanto de agresividad al “gorila” que osa pretender la mano de su adorada hijita. Lo mismo se puede decir de la señora que piensa que la novia de su príncipe heredero es una mujer sin atributos físicos ni mentales. Un grado de hostilidad en ambos casos es hasta lógico: ¿Cómo viene ese horrible extraño(a) a osar quitarme a mi cachorrito(a)? Por eso se defienden y hay ciertas fricciones. Sin embargo, la realidad es que los matrimonios se llevarán a cabo indefectiblemente y salvo en casos muy extremos (y generalmente muy tristes porque todos sufren) las relaciones obrero-patronales... perdón entre suegros y yernos/nueras transcurren en buena líd, con cariño o, en último caso, en la coexistencia pacífica.

Este singular psicólogo les da algunos consejos a padres de hijos que andan en estas lides. Algunos ejemplos:

a) La mejor manera de que sus hijos escojan bien empieza en casa. Los ejemplos de un matrimonio bien avenido, un ambiente familiar con mucha comunicación y un proyecto de vida integral que implique cariño, tolerancia, disciplina y valores reales (no sólo reglas y órdenes rígidas), además de un plan educativo que les sirva a ellos a poner bases firmes para el futuro, es el mejor aliado para que los hijos sepan escoger a una pareja que tenga las características adecuadas e incluso similares a las de su familia.

b) No se metan cuando hay problemas..., ni mucho menos los promuevan. Los padres tenemos la pésima costumbre de querer entrometernos en la vida de nuestros hijos y a veces esto causa más problemas y rencores a futuro. La mejor táctica es la de dejar la decisión final a la pareja, aunque nos duela hacerlo, porque meterse es peor (con ciertas excepciones que cito más adelante).

c) La educación de sus hijos es vital para escoger. Mientras más educación formal, incluida en el nivel de posgrado y tal vez fuera del país, más abierta, tendrá la mente para buscar el perfil de pareja que más le convenga en todos los sentidos, no sólo el físico. Ojo, existe el riesgo de que encuentre fuera del país lo que requiere, pero sí la persona es valiosa y cumple con los deseos de éstos, todo irá bien. Además, el mundo e inclusive México ya es un país de gran movilidad de masas y el que una familia viva fuera de su comunidad es probable y en muchos casos, irreversible. Ni modo, así es la vida moderna.

d) No permitan que su hijo/hija se involucre con alguien que sea de un estrato menor al que a él/ella les corresponde y díganselo de manera firme y directa antes de que meta la pata. Pero debo aclarar este explosivo asunto, ya que DE NINGUNA MANERA ME REFIERO AL NIVEL SOCIAL, ECONÓMICO, RELIGIOSO O RACIAL del pretendiente, sino más bien al de su inteligencia, valores, sensibilidad, carácter y cultura general, así como de su personalidad. Estas características deben ser evaluadas muy profundamente, porque la pareja debe estar formada por personas balanceadas entre sí y además con una igualdad de condiciones y una complementariedad que les permitan crear una estructura matrimonial sólida y que sirva de base para traer al mundo hijos que sean sanos física y mentalmente.

Nadie puede declararse totalmente libre de prejuicios, pero es vital tratar de ver más allá de éstos y si no se llega a liberar, por lo menos deberán tener la sabiduría para poder hacer un análisis objetivo, con bases sólidas.

El matrimonio es como un templo que requiere de dos columnas muy sólidas, pero para sostenerse y aguantar vendavales y terremotos estas columnas, el hombre y la mujer, deben ser iguales de tamaño..., y mantenerse separadas, ya que una mucho mayor o a la sombra de la otra puede derrumbar esa estructura. Además, por muy mal que nos caiga nuestro “yerno-gorila” o la pesada de la “noera” les recuerdo que son los padres de unos preciosos nietos.

Espero les hayan movido algo el tapete estas “perlas de sabiduría”.

11
Parejas co-emprendedoras en empresas

Del Dr. Dennis Jaffe, terapeuta familiar, leí un concepto que me llamó la atención: CO-EMPRENDEDORES. Jaffe considera que al crear, manejar y hacer crecer un negocio los matrimonios en que ambos se dedican a éste merecen por igual el adjetivo de emprendedores. Inclusive, quisiera añadir que no es ni siquiera relevante quién es más emprendedor que el otro. Como pareja forman un potente equipo para apoyarse mutuamente en la empresa…, y en familia.

No hay duda que la pareja en los negocios está sujeta a muchas más tensiones que otros matrimonios, pero las parejas que están mal canalizadas y enfocadas pueden hacer peligrar su vida conyugal y a su familia, o viceversa. También, la sumisión real o pretendida de un cónyuge a otro, especialmente de la mujer a su esposo puede causar recelos y conflictos. Como un ejemplo moderno tenemos a la mujer que cuenta con carrera universitaria y que, por ayudar al negocio familiar siente que desperdicia su vocación y porvenir profesionales por su marido y por su familia.

A pesar de estos y otros problemas concuerdo con muchos expertos en empresas familiares, en que las parejas en empresas propias que logran triunfar deben ser un ejemplo a seguir, y su dinámica y operación sigue siendo, para mí, un motivo para maravillarme y que deseo transmitir a otros.

Jaffe define que las parejas en negocios exitosos tienen ciertos temas, estilos de operación y cualidades que las distinguen de otras empresas, aunque pudiera haber algunas cualidades que sean válidas para todos. Estas características son:

– Un alto involucramiento personal acerca del trabajo que realizan.

– La misión es compartida por la pareja co-emprendedora y sus

empleados.

– Hay mayor amplitud y posibilidad de expresarse en cada cónyuge.

– Se acepta, aprecia y respeta la individualidad de cada uno.

– Los roles de cada miembro co-emprendedor se manejan en un ambiente igualitario.

– Se respeta mucho el que haya un liderazgo que busque colaboración y no dominación.

– Grandes oportunidades para mujeres dentro de la organización.

– La comunicación es abierta y hay libre expresión de ideas y modos de pensar diferentes.

– Existe la aceptación más liberal de diferentes formas de comportamiento.

– Se aceptan ambos estilos, masculino y femenino, de liderazgo.

– La empresa tiene una serie de cualidades femeninas en su operación: suavidad en el trato, se expresan plenamente los sentimientos y se goza el trabajo.

– Existe suficiente flexibilidad dentro de la operación para incluir necesidades personales de los empleados y aceptar ciertas responsabilidades familiares de éstos.

– Se incluye y se respeta a los cónyuges de los empleados al hacer los planes del personal.

– Se puede aceptar el trabajo en casa, hay horarios flexibles y otros arreglos, incluido el compartir funciones administrativas.

– Se crean muy estrechas relaciones personales y hay bastante socialización entre los que trabajan en la empresa.

– Hay conciencia social dentro de la empresa y se ayuda a la comunidad.

Es fácil suponer que no todas estas cualidades se dan en las empresas dirigidas por una pareja y en algunos casos existen ciertos límites impuestos por el entorno y las tradiciones locales, pero se ha comprobado que las parejas co-emprendedoras exitosas tienen en su relación personal y en la operación de la empresa muchas de estas características.

Les sugiero que hagan una evaluación de su empresa y de su relación como pareja y tomen las medidas consecuentes para mejorar ambos

aspectos.

12
Los hijos de los emprendedores

Ya se ha hablado suficiente sobre las grandes diferencias que hay entre las generaciones de niños y jóvenes que hemos nacido durante los ya casi setenta años desde el fin de la Segunda Guerra Mundial, en 1945. Los "baby boomers" que somos los que seguimos imperando como jefes de familia y empresas y que lenta, pero irremediablemente, vamos declinando y otorgando el poder y el patrimonio que formamos a nuestros hijos y, no pocas veces, nietos.

Luego vienen las generaciones definidas por letras (X, Y, M) y de las que ya perdí la noción de lo que significan. Me acuerdo de los hippies, pacifistas, las feministas, ecologistas y los rebeldes a convencionalismos, los yuppies, la generación hedonista y un poco vale-madrista, los ninis y para qué le sigo. Estoy, como muchos de ustedes, bastante aturdido y desubicado. No intento ser antropólogo ni definir a los jóvenes y adultos tempranos (de 20 a 35 años, por dar un rango arbitrario de edades), porque hay de todo, pero sí analizar un poco las actitudes que tenemos hacia ellos, en cuanto a su visión, planes de vida y estatus económico y familiar. Lo que es un hecho es que los cambios son espectaculares y turbulentos, además de que van a ser aún más profundos en los próximos años.

Empecemos por la actitud de padres y abuelos con respecto a esta generación. Yo la describiría en el sentido de que estamos pasmados, paralizados acerca de cómo reaccionar ante sus solicitudes y reclamos; indecisos ante el grado de libertad económica que les podemos ofrecer sin echarlos a perder (eso para mí es un tema básico que puede trascender a otras áreas). En resumen, estamos hechos bolas.

Muchos amigos y asesorados están en esas condiciones. Por ejemplo, les hemos ofrecido y muchas veces solventado su educación profesional y de posgrado para que tengan herramientas con qué ser exitosos en su vida

profesional, y al terminar, rechazan buenas ofertas de trabajo y se deciden por actividades placenteras, tal vez para adquirir cultura y conocimiento interior, lo cual está bien, pero sin compensación o sueldo alguno. Es más, trabajan un rato para ahorrar y así irse de exploradores hasta que se les acaba el dinero. Luego, ¿quién sabe qué van a idear?

Hay mucha confusión en los padres. Los que venimos de hogares modestos, algunos muy humildes y hemos logrado un cierto grado de tranquilidad económica vemos con temor su falta de interés en crear algo sólido para su futuro. No tienen planes matrimoniales y menos tener familia (lo que nos desagrada mucho a los abuelos potenciales). Buscar un empleo productivo o entrar al negocio de la familia les es, en el mejor de los casos, un proyecto a largo plazo. Y que no se nos ocurra preguntarles de qué piensan vivir, porque nos exponemos a todo un sermón o la queja de que queremos dictarles reglas. ¿A poco no soy un sastre virtual y todos nos ponemos en algún momento el saco?

Ante este panorama que, con variaciones y notables excepciones, lo admito, nos muestra a una generación de características muy distintas a las de nosotros, si le ponemos otros ingredientes como la crisis económica, la situación difícil en nuestra sociedad y en otros países por mil factores, la complicación es muy grande.

Estamos ante un grave dilema acerca del grado de apoyo, comprensión y libertad que queremos darles a nuestros hijos, por el hecho de que son nuestros seres más queridos y deseamos su felicidad y, por otro lado, los límites lógicos, de principios y sobre todo prácticos para que sepan luchar por su futuro cuando no estemos nosotros.

Partimos de la premisa de que hay confusión entre los padres de esta generación acerca de cómo entenderlos, aceptarlos y de que existen límites a fijar. Tratar de que esto no cause problemas tanto en nuestros principios y en los de otros familiares. Se requiere un balance muy delicado y vamos a evaluar algunas ideas:

1. Como lo han mencionado los psicólogos, el que nuestra infancia y vida familiar haya sido muy difícil tanto en múltiples carencias, dureza e incluso violencia y otros problemas (alcoholismo, acoso sexual, etc.), hace que nosotros queramos compensar estas debilidades sobreprotegiendo a nuestros hijos, dándoles bienes que nunca tuvimos y

así nos sentimos buenos padres. Todo con medida y lógica es válido, pero los excesos pueden causar más problemas en los hijos haciéndolos dependientes de sus padres y de otros familiares.

2. El ambiente de este nuevo siglo XXI es, por decirlo suavemente, caótico: hay guerras abiertas en varias zonas del mundo, y encubiertas en nuestras ciudades, calles y en casas. Los problemas sociales afectan a la población más pobre en general, pero a los demás sectores también. Los casos flagrantes de corrupción a todos los niveles y estratos son inmensos y no hay visos de solución a corto plazo. Los jóvenes y muchos adultos estamos expuestos a este alud de noticias y, desgraciadamente, nos hacemos inmunes a las atrocidades o cínicos ante estos actos delictivos. De ahí hay un paso para que los jóvenes de nuevas generaciones tengan actitudes tal vez de auto-protección y en otros casos busquen escaparse y no entrar al mundo y a un ambiente que no les gusta. La duda que todos nos planteamos con preocupación es si esta fase es temporal (unos meses tal vez), para que los jóvenes "se encuentren" o es más duradera y que éstos vayan a esperar a planear su vida emocional, económica y productiva a tan largo plazo, hasta que se les acaben las oportunidades. Esto es un problema mayor.
3. Como a todos, el pasado individual ejerce una fuerte influencia en nuestra actuación. Por una parte, mi familia ha sido una gran influencia en mi vida: me dieron lo esencial y más, ya que sus principios, cariño y límites impuestos durante la adolescencia eran estrictos, pero razonables. En el momento en que terminé mi carrera en la UNAM (a un costo ínfimo para todos) no se volvieron a ocupar de mi situación económica y la autosuficiencia financiera y libertad han sido de los valores más preciados para mí. Otros hallaron muchas dificultades para salir adelante e incluso tuvieron que mantener a sus familiares y algunos otros vivieron etapas de gran riqueza, herencias dadas sin supervisión ni controles y desarrollaron una actitud de arrogancia y sobre todo de ignorancia al hecho de cómo ganarse el sustento, de no recibirlo "peladito y en la boca". Cada caso es diferente, pero nuestra experiencia, buena o mala, debe servir para fijar nuestra actuación ante los hijos.
4. Raíces y alas. Ese magnífico lema de darles raíces y principios a los

hijos y luego dejarlos volar sin coartar su libertad, es válido pero no muy viable. ¡Si venimos de familias y ambientes disfuncionales, esas raíces son nefastas y hay que cambiar radicalmente nuestra educación y enseñanzas hacia ellos! Por otro lado, aceptando que hay que dejarlos libres, la situación actual puede que amerite un pequeño empujoncito para hacerles menos pesada su entrada al mundo real. Muchos padres nos cuestionamos ¿Qué tanto es tantito?

El final de este tema tratará de los valores, las razones y límites que hay que fijar a los proyectos de nuestros jóvenes.

Ahora deseo sugerir pasos a seguir con la nueva generación, tratando de ser cariñosos, pero objetivos y flexibles.

a) Reglas de familia. Una familia o una empresa no son una democracia. Hay que dictar reglas de conducta, límites razonables a asuntos peligrosos como la seguridad y, finalmente, un plan de apoyo a los hijos, primero a nivel casero con sus gastos reales, educación, salud y ciertos gustos lógicos. Comunicarse con los jóvenes, escuchar sus planteamientos y quejas y tener cierta flexibilidad pero la decisión final es de los padres. El control de la casa y de los dineros corresponde a éstos y no hay más que decir. Al ser autosuficientes ellos podrán poner sus reglas a sus familias.

b) El negocio familiar. Hay que moderar el premiar (o castigar) a nuestros familiares jóvenes con sueldos y prestaciones diferentes a las de los empleados del mismo o mayor rango y responsabilidades. Es difícil ser justo, pero una organización profesional tiene niveles, descripción de puestos, planes de compensación y evaluación, de acuerdo al trabajo individual y en grupo, pero no debe contemplar el que sólo por ser pariente el joven reciba un trato preferencial si no se lo ha ganado.

c) En cada familia nuclear se pueden hacer concesiones especiales para hijos(as) por diversas circunstancias, pero éstas deben ser lógicas y estar separadas de los recursos que se le pagan al joven por su trabajo, experiencia y rango en el negocio. Si conviven varias familias-socias es importante que haya una comunicación amplia y un plan de apoyo general aprobado por todos, para evitar envidias y celos (nunca se van a eliminar, pero sí limitarlos).

d) A los hijos indecisos en entrar al negocio no hay que forzarlos, pero sí

plantear los efectos de su decisión. Si quieren irse a Nepal para meditar, o ser estudiantes permanentes para no trabajar, es respetable, pero lo deben hacer con sus propios medios, con un límite de tiempo adecuado, para que tomen una decisión permanente. Yo envidio a aquellos jóvenes que se van a la aventura y en busca de nuevas emociones porque tienen la fuerza y vitalidad, además de la curiosidad de conocer, pero tiene que haber un límite en cuanto a tiempo y, por supuesto, nada de recursos para su plan. Les recuerdo que hay otros hijos o sobrinos que están atentos a que no haya preferencias hacia el pariente aventurero (y que no trabaja).

e) Reglas y políticas empresariales. Repito, no estamos en una democracia sino en una "dicta-blanda" pero si no hay lineamientos claros y políticas escritas y los controles para que éstos se cumplan, va a haber problemas y se puede perder la armonía familiar…, y el patrimonio.

f) Hay jóvenes que no aceptan lo planteado.- Su actitud es honesta, siempre y cuando no quieran "chiflar y comer pinole" exigiendo dinero y otros beneficios a cambio de nada. Hay consecuencias para cada decisión que ellos tomen y los padres debemos actuar en consecuencia y con congruencia.

Cada vez estoy más convencido que hay que regresar a nuestros orígenes y principios básicos, derivados de los ejemplos sanos de nuestros padres y abuelos acerca del trabajo y tratar de ser independientes con nuestro esfuerzo. Se valen las ayudas familiares limitadas pero no el crear pequeños monstruos que van a acabar con todo lo logrado.

13
Cambios en grupos familiares internacionales

En mi deformación profesional de seguir las noticias de los emporios familiares en el mundo (y también los no menos grandes) hay noticias de interés. Estos eventos son significativos porque afectan a grupos y a personajes conocidos.

En algunos casos, son chismes de alcoba o pleitos familiares, pero, en realidad, los asuntos conyugales y conflictos entre parientes afectan al delicado sistema Familia, Empresa y Patrimonio. Ahí les van:

a) Grupo Murdoch. Los medios de comunicación han estado preponderantemente en manos de familias. Ya sabemos, del *New York Times* y sus penurias, de la venta del *Washington Post* al dueño de *Amazon* y otros. En este caso, el señor Rupert Murdoch de agitada vida empresarial y matrimonial se acaba de divorciar de su esposa, de origen chino, por ciertos rumores o chismes y, ya soltero de nuevo, ha puesto los ojos en la inexorable sucesión de su emporio. De los hijos actuales (tiene seis si no me equivoco) escogió a dos, en especial a Lachlan que estaba independiente en Australia, por no compaginar con el Patriarca don Rupert, y lo nombró su segundo de a bordo en *FOX* y en *News*. A su hermano James, un tanto golpeado por los escándalos de escuchas en sus periódicos en Inglaterra, lo nombró en una posición importante, pero a menor nivel. A los 83 años Murdoch no descansa pero ya vio la necesidad de plantear una transición lógica, (yo creo que forzada por su Consejo y asesores). La hija Elizabeth está en espera de un proyecto para ella, pero las otras tres medio hermanas están muy pequeñas o ya las proveyó de otros bienes. Un buen proceso, indispensable para la continuidad del enorme imperio de los Murdoch.

b) Se cayó la venta del grupo COMEX a la empresa Sherwin Williams de

Estados Unidos, por aspectos antimonopólicos en México. Parece que la filial de COMEX en Estados Unidos sí fue comprada y con eso se quitaron éstos una carga financiera. No quiero dar mi opinión personal pero COMEX es, para muchos, un ícono y ejemplo de un negocio familiar que, al crecer con su concepto original, ha generado miles de negocios y empleos, además de emprendedores de toda índole. Les deseo que sigan mejorando y apoyando a la economía de México y sean un gran ejemplo, además, por su labor social y filantrópica a la sociedad. **NOTA**: COMEX ya fue comprada por el gigante PPG, FABRICANTE DE PIGMENTOS.

c) La consolidación en ciertos sectores sigue avanzando. Ya vimos la industria cervecera global que está quedando en manos de cuatro o cinco consorcios que se disputan países, segmentos y marcas. Ya nos pasó en México, aunque, en forma minúscula, están apareciendo en el mercado diversas cervezas artesanales. Lo mismo está pasando con los licores y, en concreto, con el tequila que ya manejan grupos globales y, ahora, el típico mezcal que ya está siendo promovido agresivamente. Habrá noticias pronto, se los aseguro.

Varios: La quiebra de Mexicana de Aviación es una desgracia nacional y un mal ejemplo de irresponsabilidad de un grupo, inicialmente familiar, que destrozó a un sector crítico del país como es la aviación comercial, dejando a miles sin empleo.

Por otro lado, la industria cementera se consolida, porque los dos grandes productores, Lafarge y Holcim se piensan fusionar y reducir costos. Esto le afectará a la tercera empresa global, CEMEX. Habrá que estar atentos a las tácticas y estrategias de estos grupos en los próximos meses. A mi entender, sólo la mexicana es de estructura familiar, por lo que su adaptabilidad a estos sucesos y proyectos futuros van a requerir de muchos cambios.

Capítulo 7
El conflicto

1
Complots y confabulaciones

Desde tiempos inmemoriales los seres humanos nos hemos encargado de buscar formas de pelearnos con el prójimo, muchas veces planeando actos violentos, ya sea físicos o psicológicos y en otros casos creando situaciones imaginarias que exacerban el morbo y resultan en guerras y masacres de seres inocentes. Como ejemplos podemos ver el primer asesinato en la historia con Caín y Abel, el complot de Bruto y sus secuaces contra el emperador romano Julio César, el asesinato del archiduque austriaco en Sarajevo que prendió la mecha de la Primera Guerra Mundial y el sospechoso incendio del Reichstag por los nazis en Alemania que instauró la dictadura más sangrienta de la era moderna. Hay obviamente muchos ejemplos más.

En México no nos quedamos atrás, desde el sospechoso asesinato del cardenal Posadas y los de Colosio y Ruiz Massieu, que tanto daño hicieron al país, hasta los recientes escándalos de videos, complots y confabulaciones de todo tipo.

En un artículo de la revista Vanity Fair sobre el tema de conspiraciones reales o inventadas, su autor, Rich Cohen, nos ofrece una lúcida definición de la teoría de una confabulación. Dice él: “Una conspiración es como un chiste, aparece en épocas de gran tensión o después de un desastre cuando, por un momento, las noticias generadas son mucho espectáculo y nada de información. Esas “noticias” son un buen fertilizante para las teorías de conspiración. La verdad tiende a ser sencilla y clara, mientras que la confabulación es extraña e intrincada, además de estar llena de ornato y complejidad. También se aparece de repente quién sabe de donde y viaja rápidamente a todas partes siguiendo la ruta de un servicio secreto de correos. Una conspiración como un chiste provoca solaz y la explicación a quien la acepta y le confirma la visión que él y los que la propagan tienen del mundo. Es casi imposible de buscar su origen, ya que al rastrearla la pista se desvanece. Finalmente, un complot es pre-racional y nace más de

las percepciones subjetivas de las personas que de hechos concretos.”

Esta descripción viene como anillo al dedo a lo que está pasando en el país y da municiones a todo tipo de conjeturas. También es válida para la polémica de la cada día más complicada guerra de Irak, Siria y Afganistán. En estos casos se puede afirmar que: La verdad clara, límpida y completa no se sabrá jamás. Como diría cualquier juez, presenten pruebas de complots primero.

Hay que aclarar que muchas conspiraciones han sido reales y se han comprobado con documentación histórica y pruebas contundentes, como el famoso telegrama Zimmerman que nos complicó la vida con los norteamericanos y causó su entrada a la Primera Guerra Mundial y el asesinato de Álvaro Obregón. Por otro lado es muy cómodo, en épocas pre-electorales o de turbulencias de todo tipo el fabricar y dar a luz tramas retorcidas, verdades a medias, buscar culpables y chivos expiatorios sin dar explicación de los asuntos que los hacen sospechosos de, por lo menos, encubrimiento sino es que de algo mucho peor.

Todo esto resulta fantástico para los medios de comunicación que hacen su agosto alimentando a un público entre morboso y asqueado con “noticias” y conjeturas, opiniones sin una base de pruebas objetivas del siguiente round de estos “reality shows” que se desarrollan en el país y en otras zonas más. Este fenómeno no es sano y va a costarle a todos, especialmente a los más golpeados por la inestabilidad económica e inseguridad que provocan. A muchos políticos también les puede impedir la reelección o su futuro, por lo que, aunque duela, lo mejor es destruir estos mitos y complots y hablar con dos grandes atributos contundentes: LA VERDAD COMPROBADA Y LA TRANSPARENCIA y así todos dormiríamos más tranquilos. ¿No lo creen ustedes?

2
Hermanos en pugna

En épocas difíciles el mantener la paz y armonía entre miembros de familias que además manejan empresas se vuelve un trabajo complicado. Cada familia nuclear experimenta tensiones internas, dificultades para mantener un nivel de vida adecuado, falta de ahorros que, en caso de algún problema financiero, exacerba las peleas y éstas se transfieren al ámbito del negocio, causando estragos.

Si a eso le aunamos la parte emocional y de dinámica familiar que vienen de la infancia, estas actitudes pueden encender la mecha de un conflicto que no augura nada bueno.

En mi labor de asesoría a negocios familiares me he enfrentado a múltiples casos de controversias entre familiares y aunque creo haber ayudado en muchos casos a crear reglas claras que previenen problemas y mediado entre parientes, es obvio que ciertos asuntos nos rebasan a todos los profesionales y acaban en manos de abogados litigantes o en el cierre de la empresa y la división de las familias. Es muy triste y doloroso para todos.

También es importante entender que la empresa familiar de un solo dueño va transformándose, inexorablemente, en negocios entre hermanos y primos con un aumento sustancial de la complejidad. La mayoría de los negocios que asesoramos son ya de hermanos y sus familiares.

Es lógico que cada hermano-socio, o que trabaja en negocios con sus parientes, está sujeto a presiones y los deseos o necesidades de sus familias nucleares (esposas, hijos y otros parientes políticos para empezar), además de sus padres y otros factores que ejercen su influencia en él (ella). Es normal que cada quien quiera sacar ventaja para su familia y se olvidan o no quieren ver que hay otros elementos que coexisten y a los que puede lastimar. Así empiezan las pugnas entre hermanos y, si no se toman medidas lógicas y puntuales el pleito es mayúsculo.

Muchos hermanos no estaban preparados para trabajar o ser accionistas en el negocio de sus padres y de repente ven que su patrimonio, su trabajo y

el futuro de sus hijos está ligado a una empresa, por ser herederos o tener que ayudar a que el negocio sobreviva. Millones de familias lo experimentan actualmente y hay graves peligros si no se toman medidas.

Hay que distinguir entre divergencias normales en los objetivos y deseos de cada hermano-socio, con respecto a los objetivos del negocio y su operación, contra otros asuntos más delicados, sobre todo de poder, control y dinero que emanan de éste. Si cada quien tiene su propia visión y ésta no compagina con la de los demás socios va a haber pugnas y tensiones que van a ser difíciles de parar si no hay reglas y políticas claras, además de un órgano de control y dirección que evalúe y fomente la comunicación entre los miembros.

Hay casos en que el patriarca quiso ser igualitario y ordenó en vida o mediante un testamento que todos los hijos(as) tuvieran acciones o trabajaran en la empresa, en condiciones similares. Mezclar herencias, deseos e intereses de cada miembro sin pensar en las repercusiones, es una decisión muy grave que acaba en problemas, pugnas y pleitos legales que duran años

Las pugnas entre hermanos en las empresas son dolorosas y dejan profundas huellas. Es necesario prevenirlas y resolverlas a tiempo.

3
Conflictos de hermanos

Entre los múltiples problemas y neurosis psicológicos que se presentan en nuestra sociedad moderna y que, por supuesto, vienen de siglos y en todas las sociedades, está la rivalidad que se da entre hermanos dentro de una familia, ya sea buscando el afecto o el poder de sus padres y abuelos. Las pugnas han sido motivo de guerras, fraudes, homicidios y otras lindezas de la naturaleza humana.

Sé que no estoy descubriendo nada nuevo y como asesor de negocios he visto entre hermanos y demás familiares infinidad de casos. Hay que ser objetivo y saber diferenciar entre los pequeños problemas de celos y peleas, que no pasan a mayores, entre niños y adolescentes (y adultos también) lo cual es normal y se resuelve fácilmente con cariño y comunicación abierta.

Voy a dar un par de ejemplos que, dentro de las empresas familiares, son bastante comunes:

1. El primogénito que no puede llenar las expectativas de su padre y que, al ser impuesto por éste en la dirección de la empresa como su sucesor, provoca el caos y el resentimiento de otros miembros de la familia-dueña acabando con el negocio y la armonía.
2. La pugna cada vez más frecuente de género, cuando mujeres preparadas profesionalmente, con mayor capacidad y liderazgo, son relegadas por sus hermanos a labores secundarias, con la aprobación tácita o abierta de su padre y el silencio de la madre.
3. En el primer caso, un gran problema viene de los extremos en la actitud del fundador con su hijo en el negocio: o lo aplasta y ridiculiza ante todos para enseñarle a ser “patrón” y seguir su ejemplo o, lo consiente y le da un puesto muy por arriba de su experiencia y lo aísla sin dejarlo tomar decisiones operativas y equivocarse. Los empleados y sus otros familiares lo notan y le pierden el respeto. En un futuro, habrá conflictos ya que el joven, en el primer caso, está resentido con su

padre y con una baja autoestima que le afecta a su vida personal y de trabajo. En el segundo caso, la arrogancia del “hijo del dueño”, aunada a una serie de errores propicia que bajen notablemente sus posibilidades de éxito.

4. Las mujeres dentro de los negocios han estado luchando cada vez más por obtener oportunidades y crecimiento, aunque todavía hay mucho por hacer. En la empresa familiar la lucha es menor, pero aún persisten los estereotipos machistas de hermanos que consideran que el papel de la mujer es en casa y, en un segundo plano, como ayudantes de bajo nivel con tiempos flexibles y dejar que ellos manejen el negocio. Puedo asegurarles que, en el corto plazo, en muchas empresas van a trabajar al más alto nivel hermanos(as) y familiares, incluso de distinta orientación religiosa y de género porque el proceso de ajuste, aunque doloroso, es irreversible.

Hay que proponer a las empresas, donde hermanos y otros familiares trabajan y son socios, que pongan atención a la profesionalización de sus organizaciones, mediante un proceso de selección, evaluación y crecimiento de su fuerza de trabajo, empezando con los miembros y evaluando su capacidad, y potencial en igualdad de oportunidades para mantener la unidad y continuidad. Lo subjetivo y visceral en las relaciones entre padres e hijos o entre hermanos pueden causar serias secuelas y no necesito ser el doctor Freud para observar cómo echan a perder a las personas y a sus seres queridos.

La ayuda profesional en casos difíciles puede aminorar problemas, pero casi todas las familias tienen la capacidad de darles a sus hijos el cariño, atención y autoestima necesarios para ser personas felices y maduras, además de productivas en lo que hagan.

4
Hermanos y sus conflictos

Un país como Canadá nos evoca grandes extensiones, hermosos lagos y bellas ciudades, casi todas cercanas a la frontera con Estados Unidos. También, los canadienses son amables y sin tantas tensiones como sus vecinos norteamericanos y con un nivel de vida envidiable, a pesar del frío. Incluso, parecería que en Canadá no han estado sujetos a grandes crisis y sobresaltos como los otros países del TLC. Sin embargo, a pesar de que la vida parece más apacible, en ese gran país también se dan escándalos en los grandes negocios. Las principales razones se deben a tensiones generacionales puestas al rojo vivo desde mediados de los años noventa y que, les aseguro, continuarán a nivel mundial en las primeras décadas de este siglo XXI.

Veamos un caso, la familia Phelan, de la aristocracia comercial canadiense, y que empezó vendiendo comida en los andenes del ferrocarril transcanadiense y ahora es dueña de un conglomerado llamado Cara, con restaurantes, comida para líneas aéreas y otros comercios y más de 39,000 empleados. El negocio familiar fue manejado por P.J. Phelan hijo del fundador desde los años cincuenta hasta su muerte, a fines del siglo pasado. Sus cuatro hijos, Paul y sus tres hermanas, eran herederos del conglomerado que también entró a la bolsa de valores.

Los problemas llegaron cuando el patriarca, ya enfermo y con problemas de alcoholismo, se resistía a dejar claros los asuntos de la sucesión. Aunque, según especialistas, él deseaba “por un poco de machismo de padre” dejarle el negocio a su hijo, por otro lado, no veía justo que sus tres hijas no intervinieran. El vacío de poder creado ante esta parálisis de decisión por parte del patriarca resultó en juicios entre hermanos y que el hijo les vendiera sus acciones a las hermanas para que él entrara al campo de la Internet, en la ya harto conocida burbuja. Al fracasar en este campo Paul exigió regresar y recomprar su parte lo cual le fue negado por las hermanas accionistas y el director general no familiar, hombre de todas las confianzas

de ellas.

Para evitar tanto escrutinio las hermanas Phelan decidieron en 2003 privatizar de nuevo la empresa comprando todas las acciones en bolsa a un precio no muy atractivo, pero en vista del SARS, las vacas locas y los atentados terroristas todos los cuales incidieron en su negocio de restaurantes y líneas aéreas, no tuvieron otra que aceptar la oferta y ésta se volvió 100% familiar.

Las tres hermanas, muy diferentes entre sí, sin embargo han aceptado que, en asuntos tan delicados como la dirección del emporio Cara requieren de un consenso logrado tanto por la lógica de los negocios como en consideraciones familiares y patrimoniales. Han decidido ver en el Consejo de Administración el elemento clave para decidir temas como la sucesión, el crecimiento y endeudamiento aceptables. Ya vienen los hijos de la siguiente generación, incluida una bebé de menos de un año y la complicación familiar debe ser tratada por medio de estructuras y reglas claras.

En Canadá hay varias dinastías familiares que han dejado huella y también muchas turbulencias. Por ejemplo, los Bronfman fabricantes de licores, los Bata zapateros por excelencia, los Gaspé Beauvien del gigante de televisión y medios Metromedia. Estos conflictos han acabado con familias antes armónicas y de negocios boyantes. Los grandes consorcios canadienses, muchos de ellos propiedad de hijos de inmigrantes de todo el mundo, igual que las pequeñas y medianas empresas familiares están sujetas a situaciones de conflicto entre hermanos-socios y sus descendientes, por falta de políticas claras, por la rigidez e intransigencia del patriarca o simplemente por la codicia de herederos que no están preparados para trabajar y hacer crecer su patrimonio en la empresa familiar y sólo desean beneficiarse de su estado de miembros del “club del esperma con suerte”, como dice un amigo asesor, correctamente.

En México, desgraciadamente, además de los temas de la creciente inseguridad (que por lo menos en Canadá no existe a este grado), de los escarceos políticos y las crisis económicas, los asuntos entre socios-hermanos pueden desembocar en conflictos insalvables. Hay que prevenirlos con estructuras, reglas claras y mucha, muchísima, comunicación.

5
La separación entre hermanos-socios

Como lo he planteado, las empresas de estructura familiar manejadas por grupos de hermanos y primos de la familia del fundador son las preponderantes de este tipo de negocios. Incluso, es notorio que la empresa dirigida por un patriarca-fundador ha disminuido en comparación, al retirarse éste y heredar a sus hijos, lo cual crea un grado mucho mayor de complejidad y, en varios casos, el vacío de poder que se llena frecuentemente con la(s) persona(s) menos indicadas. En resumen, las empresas entre hermanos son propensas a tener mayor incidencia de conflictos e incluso de separación entre los socios, con las consecuencias de pleitos legales, pérdida de empleos y patrimonio.

Al conocer que mi trabajo consiste en apoyar a las empresas familiares, muchas personas me cuestionan su viabilidad. Dicen: ¡Yo jamás trabajaría o invitaría a mis parientes a trabajar en un negocio familiar!, ¡Con la familia, mientras más lejos, mejor!, y seguramente hay casos de pleitos entre familiares, quienes, incluso no se hablan por décadas. Sin embargo, también les puedo hablar de grupos empresariales donde los miembros se han puesto de acuerdo y, en armonía entre familias toman decisiones para asegurar la convivencia entre ellos y la supervivencia de los negocios.

¿Por qué se separan los hermanos y socios en un negocio otrora exitoso?

La respuesta es, a mi entender, compleja e intervienen muchos factores para que se llegue a ese extremo. En principio, el aspecto emocional y psicológico puede haberse originado desde la infancia y al no ser resuelto adecuadamente tiene secuelas posteriores. No soy terapeuta, ni mucho menos, pero mis amigos de esta profesión me plantean casos de violencia infantil, abusos de todo tipo y traumas que, al no ser resueltos, se repiten en los hijos. No en balde el primer conflicto entre hermanos se dio entre Caín y Abel, por una herencia. No son raros los casos de pugnas y competencia

entre hermanos, favoritismo de un padre (o ambos) hacia un hijo a costa de los otros y demás situaciones que dejan huella y ocurren al estar los hermanos trabajando en el negocio familiar.

Podemos también hablar de incompatibilidad de caracteres, formas distintas de trabajar, toma de decisiones que implican riesgos que no son aceptables para algún socio, despotismo y la debilidad de algunos hermanos ante la dictadura de otros hasta que explota.

Aunque hay muchos casos de negocios entre hermanos que siguen funcionando a través de las generaciones, mediante reglas, códigos de conducta y estructuras de gobierno y dirección, hay casos en donde no es factible continuar juntos. Voy a tratar de definir varios tipos de separación y aunque reconozco que debe haber otros casos, los agruparé de manera sencilla como sigue:

a) Separación coordinada y pacífica, por haber encontrado la necesidad de que cada hermano-socio tome su rumbo en forma individual o con su familia y sucesores. Se maneja de manera ordenada y legal y el objetivo es mantener a las familias unidas, aunque cada rama tome un camino empresarial distinto. Hay, obviamente, muchos detalles que se plantean y se resolverán con buena fe y siendo justos.

b) Razones financieras y patrimoniales: Esta causa es más complicada, ya que implica que el negocio base no puede mantener a varias familias de socios y es necesario separar a ciertos accionistas comprando su participación. Esto sucede frecuentemente y con las crisis más, pero el problema reside en la valuación de dichas acciones y el “due diligence” para no cometer errores ni permitir abusos.

La separación entre hermanos-socios en las empresas familiares, de segunda o más generaciones, que aunque difíciles por naturaleza (como es todo divorcio por muy civilizado que sea) se puede lograr. La siguiente categoría, es penosa y económicamente lesiva para las partes, y trae enormes implicaciones. Esta es:

c) La separación por conflictos y rencillas entre socios: En estos casos ya intervienen fuerzas contrarias entre sí, con diferentes expectativas e intereses, algunos lógicos, como proteger a sus seres queridos ante cualquier injusticia o abuso, y otras causas más obscuras, que rayan en actos no aceptables y peligrosos.

Aunque en la superficie, una separación de este tipo se maneja en términos monetarios y de una valuación justa y aceptada por las partes, la realidad es que hay factores que influyen en el proceso, generalmente para contaminarlo, atrasar su solución e incluso hacerlo fracasar. Entre otros, son la lucha por el control y/o el poder entre las partes, los celos y envidias de los hermanos(as) entre sí y, desgraciadamente, la influencia nociva de participantes directamente interesados como son los cónyuges, amigos y personas oportunistas dentro y fuera de la familia o de la empresa que esperan sacar tajada del conflicto así como de profesionistas cuyo interés no es el de resolver el conflicto en el menor tiempo y costo posibles, sino el de alargarlo y sacar un beneficio adicional.

He participado en casos donde, por diversas razones, es necesaria una separación y trato, como asesor y facilitador imparcial, llegar a una solución aceptable y firmada previa a los procesos notariales. Es una función incómoda y triste, además que salen a relucir lo que yo llamo, actos de "miseria humana" que afectan a inocentes y rompen con la solidaridad y apoyo de las familias entre sí.

Un psicólogo norteamericano nos sugirió lo siguiente, en una conferencia de empresas familiares: "Al final de cuentas, TODOS los conflictos dentro de las empresas familiares se van a resolver mediante un arreglo económico satisfactorio (No ideal porque eso no existe) entre las partes, por lo que hay que ir directo a ese arreglo y ahorrarnos dolor, tiempo y muchos gastos legales entre otros". El refrán de que "Más vale un mal arreglo que un buen pleito" es totalmente aplicable a los familiares en pugna.

La función de un asesor familiar es la de ser imparcial, no tomar partido jamás, y buscar una solución razonable para que, al ser aceptada por las partes, éstas la lleven a cabo sin cambios. Su función termina ahí y de ningún modo puede forzar a cualquiera de las partes a que cumpla con lo establecido, ya que hay otros profesionistas (notarios, abogados corporativos, interventores, contadores, etc.) que pueden coordinar el proceso. La imparcialidad es vital para que haya confianza de todas las partes en el asesor y en su buen juicio. En la calentura de un conflicto, alguna de las partes quiere forzar a ese mediador a que tome la iniciativa y obligue al otro a cumplir, pero el asesor debe negarse a hacerlo para mantener su función profesional. No es algo sencillo, pero no hay remedio. Para rematar este penoso asunto, en el momento en que el conflicto entra en

un litigio, la labor del asesor termina de manera automática. Nosotros debemos buscar, por medio de reglas y estructuras flexibles tanto familiares como empresariales y patrimoniales EL PREVENIR este tipo de problemas y no corregirlos cuando ya empezó el pleito.

6
Los hermanos incómodos

Muchas personas, entre las que me cuento, alabamos a las familias unidas, que conviven y se apoyan mutuamente y cuyos principios y valores son compartidos por todos sus miembros.

Es una bendición estar con familias numerosas, de tres generaciones, que se reúnen frecuentemente, hacen planes de vida en conjunto, preservando la independencia de cada núcleo familiar y que enfrentan solidariamente retos y problemas. Por desgracia, hay cada vez menos oportunidades de estar juntos.

No todo es color de rosa. Los seres humanos somos imperfectos, vivimos contradicciones y épocas difíciles pero logramos salir más o menos airosos.

Uno de los problemas que se presentan en las asesorías a negocios familiares es el de la rivalidad o envidias que existen entre hermanos-socios y que, si no se resuelven adecuadamente, pueden explotar a corto o largo plazo.

Una madre me definió a sus hijos: “Son como los dedos de una mano, ninguno es parecido al otro y es imposible tratarlos igual, aunque los quiero a todos”. Esa diferencia en personalidades, actitud ante ciertas situaciones, intereses y forma de vida se agudiza cuando cada hermano (a) forma su familia y todo se complica aún más. Lo común es que el(la) cónyuge busque, además de la educación y bienestar de los hijos, influir en su marido o esposa para llevarlo a lo que le sea más afín a sus intereses, lo cual es lógico. Pero, en los negocios entre hermanos, hay asuntos vitales para que se tenga un proyecto común.

Lo difícil es compaginar caracteres, estilos de vida, intereses y otros factores. Del análisis de la dinámica entre hermanos-socios sobresalen los problemas con el “hermano incómodo” (esta es una definición muy provechosa para nosotros los asesores) y las consecuencias que tienen en la dirección y operación del negocio. Son aquellos que causan problemas y conflictos con sus familiares y otros empleados. Como ejemplo, son los que

no cumplen con sus obligaciones de trabajo, con horarios establecidos y exigen que se les otorguen ventajas inaceptables por ser miembros de la familia. En las juntas de Consejo son los que cuestionan todo, no vienen preparados para opinar sobre bases reales o lógicas y, en fin, están para “su santo” y su actitud polariza a los demás hermanos creando una inestabilidad peligrosa.

He presenciado muchos casos donde un negocio floreciente, fundado por el patriarca y heredado a sus hijos-sucesores cae en una crisis al tener, éstos, planes divergentes e incluso se han dado actos de sabotaje o demandas legales. Hay que tomar medidas preventivas para evitar que todo se vaya a pique. Cuando no existe una comunicación sana, abierta y el deseo conjunto de continuidad del grupo familiar, éste va a fracasar.

Si se detecta a un hermano (a) incómodo hay que evaluar su motivación y objetivos, ver si tiene justificación su rebeldía o simplemente hay un comportamiento enfermizo. El riesgo de no actuar y pensar que ya se calmará y regresará al grupo de hermanos es demasiado grande. Las medidas a tomar pueden ser desde poner reglas claras y que deban ser acatadas por todos los hermanos, vía protocolo, o tener políticas de entrada o salida de los miembros de la familia y otras personas. Finalmente, el saber cuándo tomar decisiones radicales, incluso la separación pacífica de esa persona antes que cause un daño irreparable es una necesidad indispensable para la supervivencia del negocio y la unidad de la familia.

7
La transformación de los conflictos

Asistí a una conferencia de un experto israelí en conflictos tanto de la sociedad como entre varios sectores contrapuestos. Al vivir en ese pequeño pero altamente complicado país como es Israel, asumo que tiene las manos llenas en tratar de facilitar y reducir el nivel de enfrentamiento e incluso violencia que imperan entre sus habitantes y vecinos. Como no soy político sino asesor de empresas de estructura familiar estoy acostumbrado a ver situaciones conflictivas y de tensión entre los miembros de una o varias familias. Es indispensable tener la cabeza fría y evitar choques que, entre seres que se quieren pueden ser muy doloroso y dejar secuelas imborrables.

El especialista Mario Shejtman nos habló de sus experiencias y definió que hay varias formas de ver cualquier conflicto, incluso se puede empezar por declararlo como insoluble y por lo tanto que no tiene remedio, pero hay que monitorearlo y controlar que no se torne violento. Otro camino es tratar de resolverlo de manera radical, mediante un acto de fuerza (guerra, revolución) o mediante un tratado de paz, por intervención diplomática o un acuerdo oficial. Finalmente, y eso es lo que me pareció interesante, es el de buscar transformar el conflicto en un proceso de investigación previa para ver qué es lo que estos miembros o sectores en pugna tienen como antecedentes, sus actitudes, comportamiento y el contexto en que se da el problema.

Lo básico es ver, con una mente abierta y lo menos prejuiciada posible, las motivaciones y objetivos que mueven a cada participante y, al afinar y entenderse, ya se avanzó una buena parte del camino.

Asumamos que hay un conflicto entre dos ramas familiares de hermanos-socios en un negocio familiar. Puede ser que esté latente, y exista la sensación de que va a explotar algún día, tal vez a la desaparición del

patriarca, pero nadie quiere dar el primer paso para reconocer que hay bronca. En otro caso, algún miembro o pariente político de los socios trata de meter un elemento de agresividad (o cizaña) con lo que el conflicto se encenderá y puede provocar una batalla campal; o un pacto de no agresión. Finalmente, y esto es lo más saludable aunque no hay garantías que el resultado sea compartido y celebrado de manera similar por sus miembros, es entender cuáles son las motivaciones, objetivos y varios elementos más de cada facción; se puede lograr un acercamiento para que ambas se entiendan, respeten y lleguen a un “mínimo común denominador”. Éste es un gran logro para un profesionista, facilitador o mediador que, con mucho tacto y buena fe, trata, sin forzar, el acercar a las partes a un arreglo satisfactorio.

Los conflictos son, como lo sabemos, parte importante de la vida y el tratar de evadirlos o meterlos debajo del tapete es ilógico y contraproducente, porque al salir a la superficie pueden ser explosivos y violentos. Es mejor aceptar que existen, tratar de entender las causas que están detrás del problema y “ponerse en el lugar del otro”, para así llegar a un acuerdo que satisfaga medianamente a cada parte en pugna. El apoyo de terapeutas, mediadores y líderes espirituales puede ayudar a reducir su nivel de violencia e incluso abrir nuevas alternativas.

Los conflictos en las empresas familiares, así como en comunidades y países en todas partes tienen un denominador común: todos saben cuándo empezaron pero NADIE SABE CÓMO VAN A TERMINAR. Generalmente no llegan a un buen fin.

Este tema es muy Interesante y vigente.

8
Parejas en conflicto

Reconozco que generalmente soy una persona optimista, aunque con una fuerte dosis de realismo y no sueño en utopías ni planes descabellados y demagógicos. Acepto que en la política se vale de todo, por lo cual no soy político sino que me gusta apoyar a familias y sus empresas.

En numerosas ocasiones he platicado que la dinámica familiar es básica para que otros sistemas como el negocio y el patrimonio de los dueños funcionen en forma estable. Si los miembros están peleándose o guardan resentimientos no resueltos, tarde o temprano van a estallar y las consecuencias son muy graves. En esta ocasión voy a aludir a la relación de pareja dentro y fuera del negocio familiar. Es un hecho que un matrimonio unido ("en las buenas y en las malas", como dice el refrán) es mucho más efectivo para sortear los múltiples asuntos que se dan en la vida diaria. El cariño y hacer un frente común de pareja hace mucho sentido, pero desgraciadamente hay situaciones en las que lo que se tiene es lo contrario y esto causa problemas a todo el sistema familia-empresa-patrimonio.

Un caso en cuestión: Hace muchos años fui contactado por un empresario bastante exitoso quien, junto con su esposa y socia habían fundado una empresa industrial y una cadena de establecimientos comerciales. La pareja tenía varios hijos y sus artículos eran de prestigio y con gran potencial de crecimiento. Esta persona me pidió que lo asesorara para crear reglas familiares y un Consejo de Administración y resaltó el orgullo y crecimiento que tenían en los negocios. Al preguntarle yo sobre su familia, él me planteó de manera un tanto despreocupada que estaba teniendo ciertos problemitas conyugales con su esposa, pero que esperaba que yo los ayudara a hacer un proyecto común. Ahí estuvo mi primer gran error.

Acepté la asesoría y me dispuse a conocer a la familia en cuestión. Al llegar a las oficinas y ser presentado con la señora me encontré con que los pequeños conflictos eran, en realidad, una batalla sangrienta y muy emocional entre la pareja, incluso con problemas hacia los hijos que sufrían

esta relación tormentosa. Mi segundo gran error es el creer que, por ser de buena fe e imparcial, iba a aminorar esta guerra a muerte de la pareja, pero el lío llevaba ya meses, habían incluido abogados y ya no había remedio.

Por otro lado, la empresa, con cientos de empleados, estaba ya sufriendo la falta de una visión compartida y de reglas claras. Financieramente estaba muy descuidada y se estaban metiendo cada vez más en un callejón sin salida en cuanto a liquidez, ventas y otros problemas. Los ejecutivos clave o se habían salido del barco antes que se hundiera o tomaban bandos, ya sea de la esposa o del emprendedor y se peleaban entre sí. La empresa estaba en decadencia por el pleito marital.

Resultado: el matrimonio fracasó; los hijos cayeron en problemas depresivos y de droga, la operación se paralizó y acabó quebrando. Mi función de asesor familiar tratando de conciliar y crear un poco de estabilidad en lo que se resolvía el divorcio de manera civilizada fracasó estrepitosamente. Aprendí algo: hay que saber decir que no ante situaciones que rebasan la capacidad de un asesor, terapeuta o sacerdote y es muy arrogante de nuestra parte el creernos infalibles.

El conflicto entre un matrimonio en el contexto de una empresa familiar es mucho más profundo y hay que prevenirlo, comunicarse y, en último caso, resolverlo con justicia y sentido común. Esto es aún más complejo en negocios entre hermanos(as) y con las cuñadas y otros parientes políticos en juego.

9
Familias adoloridas

Es triste decirlo pero frecuentemente me encuentro en mis asesorías y conferencias a grupos de familias nucleares profundamente adoloridos por acciones y situaciones internas. Y me refiero a dolor ya que existe, en la mayoría de estos casos, un cariño profundo entre los participantes el cual hace aún más lacerante el dolor. Padres autócratas con hijos rebeldes, hermanos en pugna, problemas conyugales y toda una gama de situaciones que se transfieren tanto al seno familiar como a la empresa, sus operaciones y a los ejecutivos no familiares.

Definitivamente, las personas "adoloridas" tienen grados de gravedad. Hay gente que guarda algún rencor o vivencia desagradable con su familia, que de vez en cuanto aflora, pero que no afecta mayormente su vida diaria. Hay, sin embargo, personas que por falta de comunicación, heridas profundas y situaciones permanentes de conflicto con sus familiares ya requieren de ayuda profesional especializada. Lo importante es ayudar a que los seres queridos recuperen su autoestima y su alegría.

En las empresas familiares coinciden y a veces se traslapan los sistemas "calientes" (familias) y "fríos" (empresas), creando zonas de conflicto. Si a estos le aunamos un TERCER sistema que es el de los empleados no-familiares cuyos objetivos son los de conservar su empleo, crecer dentro de la empresa y, en muchos casos, "no hacer olas", entonces el esquema se complica.

En las familias adoloridas frecuentemente se confunden los roles de empresa con los de familia. El patriarca quiere que sus hijos sean emprendedores como él y los fuerza a que sean sus "clones", pero sin la capacitación, autoridad y responsabilidad necesarias. Al no lograrlo se frustra y los maltrata, o ellos se rebelan.

En hermanos que vivieron infancias felices compartiendo todo, de repente vienen esposas(os) y otras variables que complican la situación, creando conflictos, sobre todo por envidias y celos. Los padres muchas veces avivan

estas pugnas para sus propios intereses.

Y qué decir de conflictos de personalidades entre cónyuges que trabajan juntos, roles cambiados y estereotipos de machismo ya obsoletos. Todos estos ejemplos, más los que ustedes aporten causan que personas sensibles y que se quieren, se maltraten y en algunos grados extremos se aplasten y hieran de muerte.

Como lo he repetido en infinidad de circunstancias, yo no soy psicólogo, sino un asesor de empresas familiares apasionado por la capacidad de estos organismos para sobrevivir, así como en los grandes traumas y problemas en que se pueden meter por conflictos entre familiares heridos mi deber es ayudar a que, usando las características de cada sistema (empresa-familia-empleados no familiares) lograr un “modus vivendi” que asegure la unidad familiar, el desarrollo sano de la empresa (que es otro hijo más del fundador) y que la gente sea más feliz con su circunstancia.

Pero lo extraño es la capacidad que tenemos para herir a quien más queremos y, en muchos casos, con quien esperamos obtener más satisfacciones a través de la familia y como herederos de nuestros principios, patrimonio y sueño de emprendedores.

Vale la pena reflexionar que la vida es sólo una y que hay necesidad de ayudarse a uno mismo; quitarse telarañas y basura emocional y tratar de lograr que el cariño y el sentimiento positivo sea el que mantenga unida y feliz a la familia.

Hay gente que guarda algún rencor o vivencia desagradables y hay que tratar de resolverlos y no contaminar la delicada estructura de una familia y de las empresas que se manejan con los seres queridos.

10
Hay de problemas a ¡¡¡Problemas!!!

Las familias son el elemento básico y aglutinador de cualquier sociedad. Sin ellas es muy difícil tener comunidades y mantener la identidad, los valores y tradiciones que forman parte de la cultura de cada persona. Cada individuo es, como decía Ortega y Gasset "El (ella) y su circunstancia" y que es la serie de influencias, costumbres, artefactos y valores éticos que desde su infancia le fueron dados, además de la convivencia (o falta de) y armonía que se dan en el seno familiar. Lo bueno o malo que uno saca de su vida en casa y con su familia repercute notablemente en su crecimiento, madurez y, por supuesto, en su vida adulta con su propia familia nuclear.

En el caso de los negocios familiares todos estos rasgos y situaciones adquieren otro significado. No es lo mismo el problema de un hijo(a) rebelde o desadaptado que causa conflictos DENTRO del entorno familiar y que, por lo mismo, es atendido o solapado internamente sin que tenga una repercusión al exterior, en comparación a los múltiples problemas que se pueden dar en una empresa familiar cuando un elemento de la familia dueña manifiesta una conducta fuera de lugar con las reglas internas o incluso con la legislación laboral vigente. Entonces el conflicto pasa a ser de mucho mayor envergadura y causa, en algunos casos, hasta la pérdida del negocio y que se resquebraje la unidad familiar.

Pongamos por ejemplo al sujeto que, amparándose en la cercanía o lazos con la familia dueña se aprovecha para el acoso sexual a los pobres empleados(as) que saben que si no acceden a sus demandas pueden ser despedidos. O al enfermo de alcoholismo o drogadicción al que nadie puede despedir (como lo dice enfáticamente la Ley Federal del Trabajo) por ser heredero o socio de la familia y que causa múltiples estragos e incluso es una pésima influencia con los demás empleados. O por dar un ejemplo más de los miles que hay, el del "junior" que exige un sueldo y prestaciones

altas, iguales a los de sus familiares, generalmente hermanos, que sí trabajan y se presenta sólo una o dos horas a “calentar” su lugar.

Todos esos son problemas serios y muy comunes y se dan en los negocios de estructura familiar por el deseo de los padres fundadores de ser equitativos y darles a todos los hijos la misma compensación SÓLO POR EL HECHO DE SER HIJOS y no por sus méritos laborales o su contribución valorada y objetiva al negocio.

Claro que hay de problemas a PROBLEMAS. Por ejemplo, si el familiar es un degenerado que ya ha causado que varios empleados(as) lo demanden o acusen penalmente por sus actos violentos, generalmente de interés sexual, la acción debe ser muy firme y quitar a esa persona de la empresa antes de que siga causando graves perjuicios. Lo que se ve en cambio es que se condona su actuación, se le perdona y a los empleados agraviados se les liquida “y se compra” su silencio. Esto es caro y peligroso ya que esta persona seguirá haciendo de las suyas hasta que un día pase algo mayor (violencia, demanda penal o incluso huelgas para correrlo). Esto es, obviamente, muy grave.

En otros casos el abuso es menor pero de todas formas impactante. Por ejemplo ¿Cómo van a reaccionar los familiares que trabajan 60 horas a la semana y aportan a la empresa su capacidad e inteligencia, ante un hermano(a) que, recibiendo el mismo sueldo y otras compensaciones, se dedica a jugar golf y a excederse en comidas por cuenta de la empresa o en actividades sospechosas que no tienen ninguna ventaja para el negocio y que además exige ser tratado(a) igual que sus hermanos? Los padres más paternalistas me dicen que eso no lo piensan cambiar porque para ellos todos los hijos deben ser tratados de igual manera (lo raro es que no les exigen a éstos trabajar de manera igual, es decir, actúan con esa fina tela que a veces nos nubla el pensamiento y no nos permite ver lo injusta y potencialmente peligrosa que es esa “tabla rasa”).

Desgraciadamente los papás pecamos de este defecto y hay poco que pueda hacer un amigo o asesor para revertir esas medidas emocionales. Lo bueno es que ya en la segunda generación, cuando entran otros familiares, nietos o parientes políticos de cada hermano se empiezan a dar cuenta que la política de igualdad de sueldos, sin trabajos y funciones claras, no es justificable y tratan de poner reglas más lógicas.

Los problemas que causan familiares enfermos, arrogantes o simplemente

personas que quieren utilizar su apellido para obtener prerrogativas o “hacer como que trabajan”, pero recibir sueldos jugosos, le hacen mucho mal a la armonía familiar y de paso a la empresa. Lo adecuado es tener un Protocolo Familiar que delimite las reglas de entrada y requisitos que debieran tener los familiares que desean trabajar en la empresa. Por otra parte, debe existir una política de sueldos y otras compensaciones muy objetiva y profesional para evitar estos problemas. Finalmente, el código de valores y de conducta que tiene la familia DEBE regir para que nadie actúe fuera de lo aceptado por todos.

Como ven, amigos emprendedores, la cosa no es nada sencilla, pero es mucho peor esperar a que los conflictos familiares se vuelvan imparables y den al traste con el proyecto integral y de muchos años de esfuerzo.

11
Enfermedades y conflictos

En escritos anteriores me referí al problema que significa el tener un enfermo grave en la empresa, especialmente si es el fundador(a) o un socio familiar. Hay muchas repercusiones legales, de gobernabilidad y toma de decisiones en el negocio, en la preservación del patrimonio y la sucesión accionaria y de dirección.

Otra faceta muy importante, porque toca cuerdas muy delicadas, es la emocional y psicológica.

Un conflicto o enfermedad grave o terminal remueve asuntos guardados por décadas. Resentimientos no resueltos, envidias y la codicia de unos cuantos salen a relucir y dependiendo de su grado pueden causar un caos en el delicado sistema familiar y empresarial.

Algunos familiares trabajan de manera abierta, comunicando sus sentimientos de manera honesta, buscando soluciones justas y humanas al problema. Desean preservar la armonía familiar, causar el menor daño posible y, claro está, atender sus legítimas aspiraciones de todo tipo. Es humano y razonable que se ventilen estas situaciones difíciles con mucho tacto y cariño.

Por otro lado, hay, desgraciadamente, personas que con astucia y de manera más o menos ambigua y tras bambalinas quieren manejar la enfermedad o conflicto familiares y sus secuelas para sus fines personales, sin importarle el efecto que tengan sus acciones en los seres queridos y su empresa. Quieren tomar una ventaja, no otorgada por nadie, aprovechando la vulnerabilidad del momento y el vacío de poder que deja un enfermo(a) que no tiene ya poder de decisión.

Como dije anteriormente, esa persona puede estar motivada, o más bien aquejada por asuntos psicológicos de su infancia que, al estallar la crisis, salen a la superficie y son muy dañinos. He visto casos donde la ausencia del líder autoritario provoca en sus hijos y otros familiares una reacción explosiva de “ajustar cuentas”, vengarse y sacar la mayor tajada de la

situación. Les aseguro que así se rompen lazos familiares de manera permanente y peligran tanto la unión y proyecto integral de la empresa familiar, como el futuro inmediato y a largo plazo del patrimonio. Tengo ejemplos muy graves donde la ambición y el odio patológico causaron un desastre sin remedio. Hay que buscar fórmulas conjuntas que disminuyan la posibilidad de un conflicto mayor. Les doy algunas sugerencias:

a) Aunque no es fácil, traten, cada miembro de la familia, de tener una mente abierta y conciencia de la enfermedad de esa persona, demostrando cierta empatía y si es posible compasión por un ser humano que está sufriendo.

b) Razonar en que el problema es grave por lo que la unidad evitará que se vuelva intratable, formando un frente común y actuando de manera coordinada para que se aminoren los efectos de esta situación; dejando de lado rencillas y egoísmo. La lógica nos dice que crear más problemas de esta situación no le conviene a nadie y puede tener resultados catastróficos.

c) Es muy importante solicitar la ayuda de un profesional en asuntos familiares, psicólogo o, en casos terminales, un tanatólogo (especialistas en las pérdidas por el fallecimiento de una persona y su efecto en sus familiares) que los guíe y apoye en esta situación. También un líder espiritual de confianza para todos puede ayudar. Recuerden que no están solos ante este grave problema.

d) Finalmente, creo vital aferrarse a los valores y principios familiares básicos de cada familia y evitar que éstos se pierdan por acciones unilaterales, así como intensificar la comunicación abierta y sana.

12
Una lacra en las empresas familiares

Todos los que asesoramos negocios familiares nos hemos topado con situaciones complejas dada la naturaleza especial de estos delicados organismos. En particular, nos hemos enfrentado a casos donde enfermedades físicas y mentales hacen insostenible la supervivencia y sano desarrollo de empresas, familias y acaban con patrimonios.

En un artículo de Jim Hutcheson, un colega estadounidense que se dedica a asesorar a personas con problemas dentro de las empresas familiares pone el dedo en la llaga: “Un porcentaje importante de sus asesorados llegan por problemas de adicciones como el alcoholismo y el uso de sustancias ilegales (léase drogas)”. Sus estadísticas son muy preocupantes y aunque no tenemos cifras (o yo no las conozco) en México, la situación debe ser similar. Empecemos:

El alcoholismo es un problema social que afecta tanto al individuo como a su familia, a su centro de trabajo y a la sociedad en general, ya que los costos de esta enfermedad son muy elevados. Hay millones de personas que caen en estas adicciones y sus efectos en cuidados médicos encarecen los programas de salud. Además, provocan accidentes dentro de las áreas de trabajo, en las calles, carreteras y violencia en las casas, además del efecto emocional y psicológico en los hijos. Y, lo que es peor, esa tendencia se replica en las siguientes generaciones y se empeora el problema.

En los negocios familiares se da una característica adicional, ya que, como describe Hutcheson, la falta de comunicación causada por el individuo adicto con sus socios y familiares provoca “secretos por todos conocidos”, el tratar de ocultar o meter debajo del tapete esa enfermedad, minimizándola y, cuando la bomba estalla, la destrucción es mayor. Porque, den por hecho que tarde o temprano va a ocurrir esa explosión.

El tema de la continuidad a través de las generaciones, que es la base de las empresas familiares, se complica enormemente. ¿Cómo confiar en un posible sucesor(a) si éste no está sobrio y no acepta entrar en una

rehabilitación? Si ya dirige un negocio sus decisiones van a ser erráticas, a veces emocionales y a menudo caerá en depresiones que inmovilizan el desarrollo de un negocio y afectando a todos los que lo rodean.

Un dato novedoso que es interesante analizar en nuestro país es que, según Hutcheson, un importante porcentaje de jóvenes de clase media alta y alta caen en adicciones, ya que no tienen problemas económicos; reciben suficientes recursos de sus padres y abuelos para no tener que esforzarse en ganarse la vida con su trabajo y caen en enfermedades que son muy difíciles de erradicar. Esto sucede en las empresas familiares donde, por falta de atención y prebendas ilógicas, los "juniors" hacen como que trabajan y no tienen que darle cuentas a nadie, percibiendo ingresos mucho mayores que no corresponden a lo que realmente hacen.

No voy a dar, por ética y discreción profesionales, ejemplos de los problemas que he encontrado en mi trabajo como asesor, pero les aseguro que el alcoholismo es un mal bastante común que debe ser afrontado directamente, antes de que cause una revuelta interna o al exterior. Es necesaria la presencia de terapeutas, personas e instituciones entrenadas en rehabilitar y apoyar al enfermo alcohólico y a su familia codependiente, además de reducir al máximo sus efectos en la operación del negocio y el cuidado del patrimonio.

Como un dato curioso, los países donde hay más personas alcoholizadas son Moldova, Hungría, República Checa, Rusia y Ucrania. Aunque nosotros no debemos andar muy atrás.

El consumo inmoderado de alcohol en sus diferentes formas es la causa de múltiples problemas, accidentes y enfermedades. Como su consumo es legal en gran parte del mundo y, sólo por razones religiosas se prohíbe (parcialmente) en ciertos países, se tiende a condonar o ignorar sus efectos creando un problema posterior.

El alcoholismo es un problema de siglos, pero a partir de la segunda mitad del Siglo xx, surgió una nueva lacra que es el abuso y consumo masivo de sustancias ilícitas o sea las drogas. El resultado es devastador tanto en países productores como en el elevado consumo en las regiones desarrolladas. Sus consecuencias son conocidas y sufridas por todos nosotros.

No me voy a meter en la polémica de la legalización o no de drogas como la mariguana, pero sí es obvio que consumir estupefacientes es el detonador

de muchos problemas. Me atrevo a decir, aunque no soy psicólogo, que el recurrir a drogas es el resultado de un problema emocional profundo, el cual no ha sido resuelto y que provoca un círculo vicioso, ya que la adicción se profundiza hasta hacerse irreversible.

Otra vez, en las empresas familiares se dan casos de personas adictas a la droga. La legislación federal es muy clara, ya que cualquier obrero o empleado que llegue a trabajar con aliento alcohólico o estando drogado es inmediatamente despedido, sin gratificación alguna. Pero en los miembros de las familias dueñas esta falta se condona o se considera un problema menor a resolverse internamente. Desgraciadamente, el consumo constante de drogas “recreacionales” no es un mal menor, sino más bien el reflejo de una situación grave. Me parece que, sin erigirse en juez ni sacerdote, hay que profundizar en las causas que afectan a la persona adicta, separarla temporalmente de sus labores para impedir que cause un accidente o acto violento, y evaluar su grado de enfermedad para aplicar la rehabilitación necesaria, sin grandes aspavientos ni dictados moralizantes. Simplemente, el adicto(a) es un enfermo y debe aislarse hasta que se cure, previniendo de paso el contagio con los demás.

Las empresas de estructura familiar son más flexibles que otras organizaciones. Pueden “estirar la liga” y aceptar conductas que son penadas incluso por las leyes. También es un hecho que los dueños piensan a largo plazo y tratan de no perder el rumbo que fijaron sus antecesores, pero esa actitud no debe permitirles el rebajar la esencia de los fundadores, puesto que, aun con múltiples carencias y defectos, ellos trabajaron intensamente e hicieron crecer los negocios para pasarlos a las siguiente generaciones. Es una lástima y un grave conflicto el que todo se vaya al demonio por enfermedades de los sucesores que no puedan ser resueltas totalmente.

Otro tema es el patrimonial. Suponiendo que estos miembros familiares decidan (o sean obligados) dejar de trabajar en la empresa y se les indemnice o que ésta se venda y reciban una importante suma, el problema no termina ahí, ya que el mantener su adicción los obliga a gastar y derrochar su patrimonio hasta llegar a la miseria. Eso es válido para los ludópatas (jugadores empedernidos), compradores compulsivos y otros males que aquejan nuestra vida moderna.

Dado que existen, según la Organización Mundial de la Salud, hasta 190

millones de personas adictas a todo tipo de drogas, además de sus terribles efectos de delincuencia, se perfila que el daño en muchas familias y empresas va a ir creciendo, por lo que la prevención y control de adicciones debe ser un objetivo prioritario para todos.

Semblanza Salo Grabinsky Steider

El maestro nació en la ciudad de México y obtuvo su título de ingeniero químico en la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).

Su grado de maestro es dual, pues primero alcanzó la maestría en ingeniería industrial y después en administración de empresas, ambas en la universidad de Columbia, la famosa Universidad de Nueva York.

El ingeniero y maestro Grabinsky es miembro distinguido de la comunidad académica de la Facultad de Contaduría y Administración, de la que ha sido catedrático, y durante la gestión del Dr. Alfredo Adam Adam y bajo su orientación y patrocinio, fue pionero de la revista “Emprendedores”.

Es conferencista habitual y muy frecuente en múltiples empresas, organismos y universidades del país, Estados Unidos, Latinoamérica, Europa y Asia, en los que también dirige seminarios y diplomados.

En 1986 empezó a colaborar como editorialista del periódico Excélsior con la columna “Del verbo emprender” en su sección financiera, la cual se sigue publicando simultáneamente en un importante número de periódicos y revistas nacionales y latinoamericanas.

El maestro Salo ha publicado 22 libros sobre muy diversos temas, en particular los de su especialidad, incluyendo en este acervo tres novelas, y algunos de ellos han visto la luz en varias ediciones y también en prestigiados sellos editoriales de los Estados Unidos. En 1989 fundó su propia editorial bajo la denominación “Del verbo emprender”.

Recibió el premio a la mejor ponencia en el congreso mundial de emprendedores en Singapur en 1992, así como el premio al periodismo de la Asociación Mexicana de Periodistas y Escritores (APEIM), una asociación peruana-mexicana de empresas de investigación.

También fue galardonado con la certificación y diploma de “Fellow” (miembro distinguido) por el Family Firm Institute FFI, de Londres, Inglaterra, en 2001, siendo el primer latinoamericano en obtenerlo. El mismo instituto (FFI) en su Capítulo de Chicago, Ilinois, le otorgó el premio internacional de empresas familiares en 2005.

En 1987 fundó su firma consultora en administración y estrategia a empresas familiares y desde hace años Salo Grabinsky se dedica apasionadamente a promover a los emprendedores y a la empresa familiar.