



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN  
SEMINARIO UNIVERSITARIO DE GOBERNABILIDAD Y FISCALIZACIÓN



## **CUADERNOS DE GOBERNABILIDAD Y FISCALIZACIÓN**

CUADERNO NÚMERO 16

# **LAS EMPRESAS FAMILIARES EN ÉPOCAS CRÍTICAS GUÍA PRÁCTICA**

**SALO GRABINSKY**

**CIUDAD UNIVERSITARIA**

México

Marzo de 2018

**Las empresas familiares  
en épocas críticas  
Guía práctica**

Por Mtro. Salo Grabinsky

SALO GRABINSKY

# Las empresas familiares en épocas críticas

GUÍA PRÁCTICA

Salo Grabinsky

Las empresas familiares en épocas críticas • Guía práctica



DEL VERBO EMPRENDER



espacio empresarial®  
México



**LAS EMPRESAS FAMILIARES  
EN ÉPOCAS CRÍTICAS  
GUÍA PRÁCTICA**



## DIRECTORIO

Dr. Enrique Luis Graue Wiechers  
**Rector**

Dr. Leonardo Lomelí Vanegas  
**Secretario General**

Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez  
**Secretario Administrativo**

Mtro. Javier de la Fuente Hernández  
**Secretario de Servicios  
a la Comunidad**

Mtro. Néstor Martínez Cristo  
**Director General  
de Comunicación Social**

---

**Seminario Universitario  
de Gobernabilidad y Fiscalización**

Dr. Alfredo Adam Adam  
**Coordinador**

Dr. Jorge Barajas Palomo  
**Secretario Técnico**

### **Comité Ejecutivo:**

Mtro. Tomás Humberto Rubio Pérez  
**Director de la Facultad  
de Contaduría y Administración**

Dr. Alberto Ken Oyama Nakagawa  
**Secretario de Desarrollo  
Institucional**

Dra. Mónica González Contró  
**Abogada General**

Lic. Enrique Azuara Olascoaga  
**Contralor**

---

### **Comité Consultivo:**

Dr. Juan Alberto Adam Siade

Dr. Rolando Cordera Campos

C.P. y Econ. José Ernesto  
Costemalle Botello

Mtro. Roberto Figueroa Martínez

Dr. Sergio García Ramírez

Lic. Jesús Hernández Torres

Lic. Ma. de los Ángeles  
Moreno Uriegas

Lic. Roberto Salcedo Aquino

Dra. Nadima Simón Domínguez

Dr. David Vega Vera



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN  
SEMINARIO UNIVERSITARIO DE GOBERNABILIDAD Y FISCALIZACIÓN



**CUADERNOS DE GOBERNABILIDAD Y FISCALIZACIÓN**

CUADERNO NÚMERO 16

# **LAS EMPRESAS FAMILIARES EN ÉPOCAS CRÍTICAS GUÍA PRÁCTICA**

**SALO GRABINSKY**

**CIUDAD UNIVERSITARIA**

México

Marzo de 2018

© 2018 Salo Grabinsky

Primera edición, marzo de 2018

D.R. © 2018 Universidad Nacional Autónoma de México  
Facultad de Contaduría y Administración  
Ciudad Universitaria  
([www.fca.unam.mx](http://www.fca.unam.mx))

Seminario Universitario de Gubernabilidad y Fiscalización  
<http://sug.unam.mx>

ISBN en trámite

Edición autorizada en escrito por Espacio Empresarial S.A.  
de C.V. el día 20 de octubre de 2017

Impreso y hecho en México



# Índice

Presentación	9
Prólogo	13
Análisis de las variables de la empresa	17
La esencia	17
La inseguridad y corrupción	22
La Organización	26
La comercialización	29
Las finanzas	33
Planeación a corto plazo	37
La liquidez	40
La toma de decisiones	44
Planeación estratégica	48
La familia y el patrimonio	53
La familia	53
Manejo de conflictos	57

El patrimonio: La empresa	60
El otro patrimonio familiar	64
El proyecto patrimonial	71
El testamento, legados y herencias	71
Las mujeres en las empresas familiares	75
Asuntos varios	78
Instrumentos, reglas y estructuras	82
Reglas y estructuras básicas	82
Protocolo familiar y/o de socios	86
Consejo de Administración Ejecutivo	89
El Consejo de Familia	92
Proyecto integral y plan de sucesión	96
Conclusiones	100
Bibliografía	104
Semblanza del autor	107

## Presentación

Los estudios y actividades que la Facultad de Contaduría y Administración (FCA) lleva a cabo sobre el emprendimiento de las empresas familiares, y en particular sobre las pequeñas y medianas empresas a través de su Centro Nacional de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa (Cenapyme), son materia de la mayor importancia en la actual coyuntura económica y política de México, ya que promueven el fortalecimiento de nuestro mercado interno. En plena identificación con dichos propósitos, el Seminario Universitario de Gobernabilidad y Fiscalización (SUG), dependiente de la Secretaría de Desarrollo Institucional y de la FCA, promueve y participa en diversos trabajos académicos orientados a su mejor conocimiento y aplicación.

A este respecto resulta por demás oportuno el estudio del maestro Salo Grabinsky sobre *Las empresas familiares en épocas críticas* que se presenta en esta nueva edición de la Serie de Cuadernos de Gobernabilidad y Fiscalización, la cual se inscribe en el programa permanente de investigación y divulgación del SUG.

Salo Grabinsky considera que es fundamental apoyar a las empresas de estructura familiar con libros, seminarios y capacitación para que crezcan saludablemente; y así como los grandes consorcios cumplen con el asesoramiento de reconocidas firmas consultoras, tales esfuerzos han de aplicarse por igual a las miles de micro y medianas empresas que actúan en nuestros diversos ámbitos y regiones nacionales, tal y como lo ofrece el Cenapyme.

En plena coincidencia con otros estudios y propuestas del SUG, el maestro Grabinsky subraya que el segmento económico constituido por dichas empresas, especialmente significativo en nuestro desarrollo, debe conocer y poner en práctica, debidamente adecuados a su magnitud y a sus posibilidades, los principios

generales del control administrativo orientado al logro de objetivos y a la gestión de los riesgos que están enfrentando, tanto en el complejo entorno externo marcado por la inseguridad y los fenómenos económicos, como al interior de sus propias organizaciones. “Las empresas no están en crisis; más bien enfrentan épocas críticas”, apunta el autor.

La referencia que hace Grabinsky a los instrumentos administrativos recomendables a las PYMES, entre los que subraya el control interno, coincide con la opinión general expuesta por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras (COSO por sus siglas en inglés), que desde las primeras páginas de su Modelo presentado en 1992 señala: “El marco integrado de control aplica a todo tipo de entidades, incluidas las pequeñas empresas, que a pesar de ser menos formal en su esquema, podría ser muy efectivo”. Es interesante hacer notar la coincidencia de los términos que aparecen en COSO con los del maestro Grabinsky en la presente obra, cuando alude al funcionamiento del Consejo de Administración en una empresa familiar como “tarea

efectiva”, en la que su presidente, que generalmente es el dueño, debe procurar consensos, pero reconocer al mismo tiempo su responsabilidad de liderazgo en el proceso de toma de decisiones. Esta aseveración es equiparable a la expresión “Dar el tono desde lo alto” que utiliza COSO en su compendio original.

La edición y distribución de este cuaderno, cuyo texto puede consultarse también en el sitio “Publicaciones del Seminario” de la página electrónica del SUG ([sug.unam.mx](http://sug.unam.mx)), se realiza conforme a su programa de objetivos y actividades, el cual se expande en forma permanente a través de proyectos de investigación, de prestación de servicios de asesoría y de capacitación, coordinados con las diversas áreas de la FCA.

Agradecemos a Espacio Empresarial, S.A. de C.V. su autorización para reproducir el texto, los formatos y el diseño de portada del libro publicado bajo el mismo título como guía práctica de su autor, el maestro Salo Grabinsky.

Dr. Alfredo Adam Adam  
Coordinador del Seminario Universitario de  
Gobernabilidad y Fiscalización

## Prólogo

Desde finales del siglo XX, que de por sí fue turbulento, con terribles conflictos, masacres y mayores contrastes entre diversas regiones de nuestro planeta, hemos estado experimentando cambios sin precedentes. La ciencia ha avanzado para erradicar enfermedades como la viruela, la poliomielitis y otros males, pero nos enfrentamos a otros peligros por nuevos virus, perjuicios por la contaminación atmosférica, accidentes en plantas de energía nuclear consideradas seguras, etcétera.

La tecnología también avanza a pasos agigantados y, aunque es benéfica en su mayoría, provoca

nuevos riesgos, como son el desempleo en áreas otrora boyantes, el exceso de información no confiable y armas muy poderosas, entre otros males.

Lo antes citado y otras variables han provocado un estado avanzado de ansiedad, inseguridad y apatía en muchos de nosotros que afecta nuestras relaciones tanto familiares como de trabajo.



Ver este fenómeno masivo me ha conducido a escribir un pequeño manual o guía que nos presente un panorama más claro y objetivo, dedicado al enorme segmento de la economía que representan las empresas familiares. Su vulnerabilidad ante esta época crítica es alarmante y, por desgracia, me temo que va a crecer más ante la incertidumbre global que padecemos.

Espero que este análisis, por fuerza imperfecto y simplificado al máximo, les sirva a miles de emprendedores, sus familias y empleados para lograr ubicar peligros y amenazas, así como plantear acciones tanto preventivas como correctivas para el bien de todos.

Como siempre, el escribir estos artículos se dio con buena fe y con el objetivo de apoyar a nuestra



comunidad en lo posible y concientizarla ante problemas mayores. Se aceptan sugerencias y adiciones para que esta guía cumpla su cometido.

——  
*Una empresa familiar es aquella donde dos o más miembros de una(s) familia(s) son los propietarios y trabajan en ella. Toman decisiones tanto directivas como operativas y asumen por completo la responsabilidad de sus acciones.*  
——



# Análisis de las variables de la empresa

## LA ESENCIA

Para nadie es extraño el papel preponderante que encarnan las familias en nuestra comunidad. Su influencia en mantener la unidad y armonía dentro de los hogares es sólo una parte de su labor. Pero en un mundo convulsionado, sujeto a presiones y tensiones cada vez más aceleradas y profundas, la familia es uno de los pocos elementos estabilizadores que nos permiten sobrevivir y avanzar.

En este nuevo ciclo, la constante es la incertidumbre, el descontento hacia las autoridades, que nos

guían, las fuerzas del orden, el grado extremo de impunidad y la corrupción desatada a todos los niveles, que atizan las redes sociales y la desinformación con fines oscuros. La situación económica se complica, la política avanza sin un rumbo determinado, los rumores abundan y el ambiente de apatía de la población a todos los niveles se profundiza.

Esta serie de artículos trata de una época crítica, no de una simple crisis como las que hemos vivido en el pasado, ya que de su análisis y toma de posición por parte de cientos de miles de empresarios y grupos familiares depende nuestro futuro y el de nuestra gente.

No pienso predecir escenarios a corto plazo, sino más bien buscar, dentro de los negocios de estructura familiar y sus propietarios, ejecutivos, empleados, tareas relacionadas, puntos para reflexionar y actuar consecuentemente. Espero, como siempre, serles útil, además de llevar a cabo un ejercicio imparcial y de buena fe. Se aceptan todo tipo de comentarios que, de manera constructiva, sirvan para salir de este atolladero. Comenzamos:

La esencia: una empresa manejada por una o más familias dueñas es un ente distinto a un simple negocio lucrativo. El fin es, claro está, el obtener rendimientos monetarios, pero lo es también el de sobrevivir. Una empresa también es un sueño del o los fundadores, el cual desean transmitir a sus seres queridos, y que, con frecuencia, es motivo de orgullo, arraigo y continuidad dentro de la comunidad, región o países donde operan.

Un error frecuente es el de aislar la parte emocional y psicológica que impulsa al dueño y a su familia a operar ese negocio, hacer sacrificios de tiempo, salud e, incluso, económicos con tal de sobrevivir y no tirar la toalla. El negocio es, para bien o para mal, parte integral de la vida familiar, causa de algunas gratificaciones y de una serie de controversias, conflictos y, en ciertos casos, guerras familiares que terminan con el cierre de la fuente de ingresos, además de pugnas y división familiar.

La empresa familiar tiene su “vida propia”, es dinámica y está sujeta a los vientos y tempestades de

los ciclos económicos, los conflictos y crisis sociales, elecciones y sus resultados y, en definitiva, a las decisiones y políticas de regiones y países con los que estamos estrechamente ligados. El ejemplo de Estados Unidos, China y otros países es notorio y nos afecta actualmente, más otros eventos que se presentarán en diferentes partes del orbe.

La empresa familiar tiene un objetivo y visión a largo plazo, que busca su continuidad generacional, pero esa perspectiva está siendo golpeada por el aceleramiento de fenómenos externos, debilitamiento de economías, recesión y, cosa terrible, por planteamientos demagógicos, racistas y contrapropuestas populistas o militares. No hay que bajar la guardia.

En esta época crítica, las familias que se comunican bien, que tienen una base común de valores y se reúnen con frecuencia para hacer planes y adaptarse a estos vaivenes cada vez más peligrosos, lograrán su objetivo. Estoy seguro de que se puede, pero hay mucho trabajo por hacer.

—  
*Emprendedor(a): una persona que toma riesgos y crea estructuras para tener un negocio lucrativo.*  
—

### **Prioridades del emprendedor(a)**

Las cinco F: Familia, físico, felicidad, fe y finanzas

- Cuidar de manera permanente a nuestra **familia**, manteniendo lazos de armonía y comunicación.
- Buena condición **física**, con ejercicios constantes y revisiones médicas; evitar tensiones extremas y corregir malos hábitos.
- Gozar lo que uno hace; una actitud positiva razonable ayuda a lograr la **felicidad**.
- Tener **fe** y sentimientos espirituales, además de un código de valores, nos fortalece en nuestras actividades.
- Cuidar nuestras **finanzas** integrales, con una planeación continua, tanto del negocio como de nuestro patrimonio personal para preservarlo.

Estas prioridades definen la esencia de un(a) emprendedor(a) exitoso(a).

(Con base en la revista *Success*, mayo de 1990, EU)

## LA INSEGURIDAD Y CORRUPCIÓN

Desde hace tres décadas me he dedicado a apoyar a los pequeños y medianos negocios de estructura familiar de diversas formas. He viajado constantemente por el país y otras regiones a raíz de mi trabajo y puedo constatar los cambios revolucionarios que han experimentado estas instituciones, su forma de operar y el entorno en que actúan.

A finales de los ochenta se inició la apertura comercial de México, como antecedente a los pactos y tratados de libre comercio que vendrían después y hasta la fecha. Hubo víctimas porque no pudieron adaptarse y manejar sus negocios y las nuevas tecnologías correctamente, pero se abrió un nuevo horizonte que continúa hasta la fecha.

También México empezó a sufrir un fenómeno preocupante, endémico en la actualidad: una ola de delincuencia, inseguridad y violencia sin precedentes desde la época revolucionaria. La inseguridad ha crecido sin freno y, además de la zozobra en muchas



comunidades y sus habitantes, ha cambiado radicalmente la forma de trabajo de millones de negocios. El costo de la prevención y protección tanto personal como de bienes es equiparable al mayor de los impuestos que pagamos los contribuyentes. Este problema, cuyas causas son múltiples, no tiene visos de parar y las épocas críticas que estamos viviendo no nos permiten ser optimistas.

No soy fatalista, pero al visitar a mis asesorados y participantes en seminarios, me enfrento a casos cada vez más notorios de tragedias por secuestros, extorsiones, “derecho de piso”, así como robo de mercancía, vehículos, entre otros. Si ya la competencia interna y del exterior es cada vez más fuerte y el comercio en línea crece, la familia dueña de un negocio tiene que luchar en muchos frentes y estar atenta a los sucesos internos en su ambiente de trabajo y doméstico para protegerse.

Una cualidad básica, inherente a los emprendedores, es el hábito de la adaptabilidad a los cambios sin precedentes que aparecen en su trabajo, así como

tomar medidas preventivas y, en ciertos casos, aprovechar las oportunidades nuevas que se presentan derivadas de estos males.

Han crecido de manera exponencial las empresas de seguridad personal, los gimnasios de artes marciales, los aditamentos para guardar objetos valiosos en todas partes y multitud de tecnología de protección y aseguramiento de personas y servicio. Esto es claramente insuficiente y encarece la operación y nuestra vida personal.

Desgraciadamente no hay soluciones fáciles ni a corto plazo, pero debemos evitar las promesas populistas sin fundamento y la paranoia. El sentido común, las decisiones claras de protección y los planes flexibles aminoran el peligro, pero la situación no se va a terminar pronto. Ayuda unirse con la familia y amigos, con empleados y la comunidad, en contacto con autoridades eficaces y honestas.

México es catalogado como uno de los países donde imperan los actos de corrupción a todos los niveles y, desgraciadamente, seguimos empeorando.

Condonamos las pequeñas dádivas a agentes de tránsito, burócratas y otras personas que nos implican un ahorro, y vemos cada vez más extendidos los desfalcos y fraudes en muchas instituciones, tanto públicas como privadas. Nos quejamos de los ladrones del gobierno en curso, pero seguimos siendo apáticos y envidiamos al funcionario que ha huido con millones o al delincuente que estafó a ilusos. Lo malo es que es costosa esa actitud y se replica en nuestros familiares y empleados. Se necesita regresar a las raíces de varias generaciones de nuestros antepasados y en lo posible emular su código de valores y conducta.

**Muchos dueños de empresas familiares piensan:**

“¿Cuál época crítica?”

“Mi negocio ha pasado por décadas de profundas crisis e inseguridad y hemos sobrevivido”.

“Con reglas y estructuras eficientes, códigos de ética y conducta vigentes y adaptándonos a los cambios, lograremos preservar nuestro proyecto y asegurar su continuidad a través de las generaciones”.

## LA ORGANIZACIÓN

Es normal que, al empezar un negocio, el fundador y su familia estén muy atentos a que este sobreviva la “época heroica inicial”, en la que la vulnerabilidad de la empresa, la falta de experiencia, los pocos recursos y el terror a fracasar los hagan querer controlar hasta el más mínimo detalle.

Ahí nace el “hombre y/o mujer orquesta” que, desde la madrugada hasta la medianoche y los siete días de la semana está pensando, operando, dirigiendo y, lo más importante, tomando decisiones de todo tipo, que le van a servir el resto de su vida productiva.

Esta persona no puede ceder su poder por razones lógicas, ya que debe estar presente y actuar a toda hora y evitar errores y fracasos. La otra razón es su tenacidad y obsesión para sacar adelante su proyecto, cueste lo que cueste.

Mantener un férreo control inicial es vital por muchos aspectos, y aquellos negocios que sobreviven todos los riesgos internos y de su entorno son motivo

de orgullo y admiración. ¡Cuántas veces hemos escuchado historias de emprendedores que, sin recursos, capacitación y en un ambiente de extrema pobreza lograron crear un emporio en su comunidad y son respetados (y envidiados, por supuesto) por ser ricos!

Me parece humano y loable por parte de la familia dueña, el hablar de sus orígenes y del esfuerzo de todos por lograr crear el patrimonio. Sinceramente, hacen falta muchos hombres y mujeres que decidan poner negocios y generar empleos estables con salarios justos. Sin embargo, ese tipo de fundadores son, después de un tiempo, más perjudiciales que útiles para el sano desarrollo de su proyecto.

Ser hombre orquesta o todólogo, al que hay que recurrir para cualquier asunto, es peligroso, pues las decisiones operativas rutinarias se mezclan con asuntos vitales de inversión, nuevos planes, etc. El emprendedor, ser humano al fin, aunque él no se lo crea, va a empezar a fallar y a poner en peligro lo logrado.


Por lo mismo, después de la época heroica, debe haber un proceso de organización, así como

descripción de funciones y buscar el personal más adecuado, dentro y fuera de la familia dueña. El fundador debe asumir un papel de líder y guía, delegando sus actividades, pero controlando su ejecución.


Una tabla de organización con puestos definidos, líneas de autoridad y mucha información por parte de todos permitirán que la empresa vaya creciendo en orden.

Un fenómeno que, afortunadamente, va en disminución es que el patriarca no quiere ceder el poder de decisiones a terceras personas y se aísla en su torre de marfil y hace que todos estén a la espera de sus órdenes. Esta actitud es nefasta y crea desilusión, alta rotación de personal valioso, incluso hijos, y es motivo de alegría... ¡para los competidores, que aprovechan el vacío de poder para sus fines! Así se terminan proyectos familiares de décadas.

En otro apartado trataré sobre las estructuras operativas, directivas y de planeación, indispensables para monitorear el crecimiento de un negocio y para su transformación en un grupo empresarial.

——

*Un organigrama debe constar de una descripción de puestos, límites de responsabilidad y autoridad, y debe ser accesible a los ejecutivos y empleados para trabajar en forma coordinada. Los dueños y accionistas deben acatar los niveles jerárquicos aprobados o, en caso necesario, hacer los cambios requeridos en la organización, de manera profesional y flexible, y comunicarlos al personal.*

——

## LA COMERCIALIZACIÓN

Uno de los factores básicos en la operación de cualquier negocio lucrativo es la compra, manufactura, distribución y venta de productos o servicios, para los que existe una demanda interesante. Del éxito de ese ciclo depende que el negocio crezca y deje utilidades a sus dueños. Este planteamiento, junto con el manejo adecuado de los fondos necesarios para operar sanamente un consorcio, son la columna vertebral del

sistema capitalista. Negocios que “no dejan” van irremisiblemente a la ruina y regímenes con otro tipo de ideología, ahora ya francamente en pocos países, tratan de inyectar fondos, subsidiar o manejar los negocios como oficinas de gobierno, y causan males como la falta de producción, desabasto y, finalmente, el cierre de estas entidades, con el desempleo y desencanto social que todos vemos. Quiéranlo o no, los negocios familiares y de todo tipo viven para vender y cobrar sus productos y cumplir así con su ciclo básico.

En las últimas décadas, un fenómeno casi desconocido irrumpió en el mundo, que es el de los mercados y fronteras abiertas, reduciendo el proteccionismo y otras medidas oficiales para beneficio de pocos y con corruptelas de permisos de importación discrecionales, altos aranceles y contrabando.

Si a este fenómeno irreversible, a menos que el señor Trump lo cancele y cause una guerra comercial, le aunamos las maravillas del manejo en línea de transacciones externas, pedidos, compras, transferencias y la modernización de las comunicaciones y los



puertos del comercio exterior cada vez más eficientes, nuestra forma de comercializar lo que vendemos será radicalmente diferente al pasado.

Cualquier visita a un comercio en el país, ya sea pequeño o una cadena, demuestra la globalización que tenemos. Hay una enorme variedad de donde escoger, a precios menores, y nosotros los consumidores estamos ya acostumbrados (y mal educados) a adquirir por impulso y no tanto por necesidad. Es cierto que somos un pueblo consumista, pero quienes nos proveen son miles de negocios familiares de todo tipo.

El diferenciarse de la competencia e introducir al mercado nuevas versiones es ya la norma. Lo hacen a la perfección empresas electrónicas de consumo masivo, que se apoyan con campañas de promoción y publicidad más efectivas. El crecimiento de las redes sociales, los mensajes electrónicos, los “informerciales” y todo tipo de tecnologías es imparable y un tanto peligroso.

Las empresas familiares y sus dirigentes tienen la obligación de valorar de manera constante su matriz

producto-mercado, analizar a la competencia tanto del país como externa y explorar nuevas oportunidades para mantenerse sanos. La obsolescencia de productos estrella se acelera y después tenemos que rematar inventarios por no medir las consecuencias de los cambios.

El mundo cambió y un proyecto continuo de desarrollo de operaciones, mercados y productos atractivos, basados en costos reales, nos permitirá avanzar.

Dos predicciones: la comercialización se va a complicar más y la guerra entre empresas y países competidores, con el fantasma del proteccionismo del pasado son reales. Por lo tanto, las empresas deben reorganizar sus estructuras para tomar decisiones más rápidas y monitorear los cambios.

---

*Sigue válido el tema de las 4P: producto, precio, plaza y promoción. Habrá que incluir una quinta: la planeación.*

---

### **Matriz producto\* -mercado (Ansoff)**

Para analizar semestralmente:

- Producto actual-mercado actual-situación al presente.
- Producto actual-mercado(s) nuevos- ampliación de mercados por medio de vendedores vía internet, distribuidores, sucursales, etcétera.
- Producto nuevo-mercado actual. Es una extensión de línea de nuestros productos para ofrecerlos a los clientes que tenemos.
- Nuevos productos-nuevos mercados. Diversificar nuestras ventas para abrir otras oportunidades de crecimiento.

\* Puede consistir en servicios

## LAS FINANZAS

En mi primer libro, *Sistemas financieros* (coautor, 1973, Edicol), quise abordar una función primordial de los negocios e instituciones de cualquier tipo, incluido el sector público y el social. Me refiero al manejo de los recursos financieros provenientes de distintas fuentes, desde el capital inicial, los

préstamos al dueño, los subsidios, hasta las herencias o legados o bienes que se monetizan y sirven para operar. Las finanzas son el elemento estabilizador de una empresa o institución, ya que de ellas depende que la operación empiece, se compre, pague al personal, adquiera insumos y se venda al cliente, pero sobre todo que ese dinero regrese con creces o utilidad para empezar de nuevo el ciclo del negocio. Si no regresa, lo hace a destiempo o en menor monto que el de lo vendido, se crea un gran problema, que es el desequilibrio en el flujo de fondos, con resultados nefastos para todo el sistema.

En los países y comunidades sucede lo mismo. Si no se generan recursos a partir de las contribuciones de la población que aporta, no se ofrecerán servicios, habrá ciudades inseguras y los más pobres no recibirán ni lo más mínimo para sobrevivir. En México ya hubo varios eventos de problema de caja que nos llevaron a tremendas crisis y desempleo.

La función financiera de cualquier negocio es la encargada de monitorear todo el proceso operativo y

asegurar que éste cumpla cabalmente con su objetivo. Así se deben analizar y controlar costos y gastos para que no se salgan de los parámetros previamente establecidos. Asimismo, el evaluar variables como los precios de venta de los productos o servicios que ofrece la compañía y otros conceptos como son los plazos de cobranza, monto de las compras y el manejo de inventarios sea razonable. Es vital que el flujo de fondos generado permita cumplir con el ciclo de operaciones del negocio.

El ejecutivo financiero tiene la obligación de conseguir préstamos razonables que puedan pagarse fácilmente a un plazo razonable y, con el apoyo fiscal, tratar de cumplir con sus impuestos y múltiples requerimientos, tratando de que estos sean los mínimos posibles.

El elemento financiero debe cuidar que se cumplan los presupuestos integrales y, si es necesario, cambiar o corregir el rumbo mediante estrategias en diversas épocas.

Cuando se analiza a las empresas que quebraron y sus causas, la razón, en la inmensa mayoría, es que

hubo una crisis en el flujo de fondos (o *cash flow*) que la hizo cerrar. Sin embargo, esa explicación es el resultado de múltiples causas y, por eso, el elemento estabilizador de unas finanzas sanas y bajo control es garantía al dueño y sus familiares de que se administra bien la operación. Descuidar esta enorme función es suicida, y en épocas críticas acelera la decadencia del proyecto familiar.

*Las finanzas son el elemento estabilizador de las operaciones de la empresa, pues aseguran su salud y continuidad.*

### **Factores básicos de la función financiera que es necesario preservar**

- **Liquidez:** evalúa si podemos mantener nuestras operaciones a **corto plazo** con los recursos monetarios necesarios.
- **Solvencia:** consiste en poder cumplir nuestras obligaciones a **largo plazo** con los recursos que poseemos en la empresa.
- **Rentabilidad:** asegura que nuestro ciclo operativo cumple con el objetivo de obtener **utilidades repartibles** adecuadas para permitir un sano crecimiento.

## PLANEACIÓN A CORTO PLAZO

Seamos claros: hay varias formas de evaluar la situación actual. Hay unos que no ven más que algunas nubes en el panorama de este año, las cuales, aunque causen algunos aguaceros, no van a inundar el entorno, o bien serán manejables. Otros, más pesimistas, ven la “calma chicha”, que antecede a un huracán con consecuencias impredecibles, y, finalmente, los que ven la luz al final del túnel... pero no se dan cuenta que es el faro de una locomotora que viene hacia ellos a gran velocidad.

Bromas aparte, planear los próximos meses tiene algo de realidad y muchos más supuestos que hechos reales. Las variables han cambiado y les prometo que nadie sabe predecir el futuro inmediato, salvo para decir que vienen épocas complicadas.

Tampoco es correcto quedarse estático y esperar resultados. Lo adecuado, a mi juicio, es que, en varias reuniones, el área comercial presente las diversas posibilidades de ventas, por producto o línea, a los

diversos segmentos de mercado que atienden o a sus clientes principales.

Los datos históricos cuentan mucho, aunque sean como base para hacer pronósticos y ver, caso por caso, el comportamiento hipotético ante diversos escenarios. No olviden tomar en cuenta los ciclos normales de acuerdo al giro que manejan, por ejemplo, el de los juguetes y regalos o el turístico, y plantearse la realidad de adaptarse a diversos procesos. Muchos negocios se basan en las grandes cadenas de autoservicio, tiendas departamentales o el comercio al menudeo para hacer su planeación a mediano plazo. Creo que los compradores de estos lugares no están mucho mejor que nosotros, los humildes mortales, en predecir el futuro inmediato, pero sus planteamientos nos servirán como guía adicional.

Mención aparte merecen todos los negocios involucrados directamente con el comercio exterior, ya sea como importadores o vendiendo sus productos al exterior. En el primer caso, es claro que las recientes apreciaciones del dólar y otras monedas afectan



negativamente a los mercados, encareciendo los productos y, por ende, reduciendo la demanda. Es posible que se sustituyan algunos de ellos con producción nacional, lo cual es sano, pero tenemos que estar atentos a su calidad y precio. Mi opinión es que los consumidores mexicanos ya estamos acostumbrados, a todos los niveles, a comprar escogiendo de una inmensa variedad de productos de muchas partes, y eso no va a cambiar a corto plazo. Nadie, en su sano juicio, quiere que reaparezcan el contrabando y la fayuca.

Los exportadores directos o de partes tienen una situación muy inestable, por lo que tendrán que monitorear a sus clientes, finales o no, para ver sus planes y actuar al respecto. Nada fácil.

En resumen, hay que planear escenarios de todo tipo, consensuarlos en las diferentes áreas de la empresa y llegar a acuerdos temporales, pero, sobre todo, controlar su desempeño. Ser flexibles es básico y la inercia es perjudicial porque provoca una parálisis en todos los niveles.

## Planes y presupuestos

Los emprendedores y sus ejecutivos deben decidir acerca de un presupuesto integral de la operación del negocio durante un periodo lógico, generalmente de un año de calendario.

Se sugiere plantear tres proyectos: uno optimista pero lógico, otro pesimista mas no catastrófico y, finalmente, el **REALISTA**, que es una mezcla de ambos.

Los presupuestos deben ser aprobados por el Consejo de Administración; deben ser flexibles y revisarse contra lo real para poder monitorear desviaciones y fijar políticas.

## LA LIQUIDEZ

Un adelanto: en cada crisis económica que hemos padecido en las últimas décadas, muchas profundas y duraderas, existen síntomas que, desgraciadamente, anuncian el principio de un huracán.

En primer lugar, se siente un endurecimiento del crédito. Las instituciones bancarias empiezan a ser más estrictas en el otorgamiento o renovación de líneas de crédito. Trabajan prioritariamente con sus

grandes clientes, que manejan saldos muy importantes en sus cuentas de cheques, tienen depósitos en resguardo y, sobre todo, son conocidos de muchos años.

En segundo lugar, muchos de los clientes principales, en especial los menores, demoran, por diversas razones, sus pagos, sin que lleguen a ser morosos... pero sí *jineteros*. Es un fenómeno común y tal vez aislado, pero cuando la mayor parte de su cartera se va atrasando, algo raro está pasando y las advertencias deben ser tomadas en serio por los ejecutivos clave y el Consejo de Administración.

Los proveedores ajustan sus políticas de precios y crédito a plazos cortos; exigen anticipos sustanciales antes de surtir y, si son importaciones en divisas, piden más garantías antes de embarcar. De nuevo, no hablo de una instancia en particular, sino de una tendencia preocupante para la logística de suministros dentro del ciclo productivo, el cual puede atrasarse o quedar paralizado.

Una más de las posibles llamadas de alerta es la política monetaria del país y también de la estadounidense.

Si empiezan a incrementarse las tasas de interés, los bancos reaccionan aumentando o cambiando sus reglas, y el crédito se hace más difícil de obtener y pagar.

En esta época crítica, que puede durar meses o incluso años, la sorpresa más desagradable que puede haber es que, por las causas anteriores y otras variables, la salud financiera y la liquidez empeoren y exista un problema de flujo de efectivo a corto plazo.

La liquidez de una empresa, de una familia o de un país es la “reina de las defensas”, ya que nos permite enfrentar los golpes incesantes que vienen por doquier sin mayor perjuicio para el sistema. Incluso, al garantizar que se tienen suficientes reservas monetarias líquidas, se abren oportunidades de encontrar ofertas y hacerse fuertes con adquisiciones, compras estratégicas, etcétera.

Al final de cuentas, nuestro objetivo es la supervivencia de la empresa en ciclos de inflación como el actual, recesión potencial e incertidumbre.

Atención especial debe tener el control de inventarios para tener lo estrictamente necesario y estratégico

y salirse de aquellos inventarios obsoletos o de lento movimiento. Otro rubro crítico es el de la cobranza, que debe ser monitoreada para que esté dentro de los parámetros fijados por el Consejo.

A nivel personal, el análisis de su patrimonio debe ser un ejercicio constante.

Simple y llanamente, la inmensa mayoría de las bancarrotas se debieron a la falta de liquidez, aunque detrás de estas hay muchos factores que no se cuidaron a tiempo.

### **Medidas para prevenir y corregir problemas de falta de liquidez**

- Preparar un flujo proyectado de fondos de manera revolvente y semanal, cubriendo las cuatro semanas siguientes.
- Analizar con frecuencia la utilidad bruta tanto en el monto como en el porcentaje de ventas netas de manera global, por clientes y productos clave, para detectar anomalías.
- El Consejo de Administración debe fijar un porcentaje mínimo de utilidad bruta y controlarlo de manera habitual.

### **Razones financieras básicas**

- Relación activo circulante/pasivo circulante
- Prueba del ácido activo circulante-inventarios/pasivo circulante
- Días cartera (cuentas por cobrar)
- Rotación de inventarios por días
- Analizar y mantener un saldo positivo en su flujo proyectado de fondos (*cash flow*)
- Otros: solvencia, apalancamiento
- Rentabilidad y control del presupuesto

### LA TOMA DE DECISIONES

Cuando un emprendedor(a) empieza un proyecto, hay dos situaciones muy importantes:

1. La primera etapa, que llamo la “época heroica”, donde, con poca experiencia o información real sobre su mercado, tiene que luchar para sobrevivir. El reto es enorme y posiblemente quiera tirar la toalla en muchas ocasiones, dadas las exigencias y problemas

a los que se enfrenta. No se preocupen, amigos emprendedores, la naturaleza es muy sabia y los organismos vivos, como las empresas recién formadas, o se adaptan al medio ambiente y sobreviven o... a otra cosa.

2. Lo más importante de esa época es que los individuos se ven forzados a tomar una serie de decisiones, muchas de ellas operativas menores, que se vuelven repetitivas (ajustar máquinas, ver medidas, temperatura, fijar lotes, etc.), pero otras son totalmente inesperadas, cuya resolución tendrá amplias repercusiones.

El punto importante es que se aprende, a fuerzas, a decidir el destino de la empresa, y todo el proyecto depende de lo acertada que sea la decisión.

Todos los que hemos creado negocios y los hicimos crecer sabemos cuáles fueron nuestras decisiones clave, las correctas y las erróneas, pero si el promedio de aciertos es mayor a las fallas, seguiremos vivos.

Regresando a nuestro tema actual de empresas en épocas críticas, pese a los confusos y a veces contrapuestos informes (chismes, rumores, sesudos análisis de expertos, etc.) con los que somos literalmente bombardeados a diario, tenemos que definir un campo de acción, y decidir por este se vuelve un ejercicio difícil: ¿subir los precios como prevención de un alza por la devaluación y su efecto y probablemente perder clientes en beneficio de la competencia, o esperarse a que otros lo hagan y perder utilidades brutas? ¿Pedir préstamos para nuevos equipos con un panorama incierto de demanda y oferta?

En fin, el mundo no se acaba, pero sí estamos a ciegas preparándonos para escenarios desconocidos a los que debemos hacer frente. Por cierto, quedarse pasmado y no hacer nada es, en sí, tomar una decisión clave.

Les aseguro que en épocas críticas se debe ser totalmente flexible, estar preparado para cambios súbitos y continuos del entorno económico, sociopolítico y de otras regiones, que nos afectan de manera



directa. Información seria y de fuentes confiables, puesta rápidamente en una tabla comparativa, ayuda (y esto debe ser muy ágil). Juntas cortas y efectivas son indispensables para operar, y si existe un Consejo efectivo, no será necesario citar a periodos extraordinarios de este ni un ágil dictado de políticas para ser implementadas.

Por último, es muy conveniente buscar el consenso para que la decisión sea responsabilidad de todos o de una mayoría, pero les recuerdo que la empresa familiar no es una organización democrática y si hay que decidir algo importante y no hay acuerdo, el presidente del Consejo, director o simplemente el dueño(a), debe tomarla, ejerciendo así su liderazgo. No hay de otra.

## Pasos para la toma de decisiones

Ante todo, hay que plantear y definir exactamente cuál es el asunto que se quiere resolver. La sencillez y claridad son básicas:

- **Paso 1.** Basado en la recomendación arriba descrita, cada participante debe sugerir posibles soluciones. Esta fase debe ser abierta, libre y sin opiniones de ningún tipo, mucho menos descalificaciones. Debe ser una **lluvia de ideas**.
- **Paso 2.** Los participantes van a analizar, una por una, las propuestas sugeridas, ponderando su viabilidad o descartándolas. Es muy posible que haya complementariedad entre ciertas alternativas.
- **Paso 3.** Con la lista final de propuestas para solucionar el asunto, se va a llegar a un acuerdo de solución (o incluso una mezcla de alternativas).

**La decisión.** Al final de este proceso de eliminación, se llega a una decisión aceptable para los participantes.

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Pareciera que les hice una broma de mal gusto: “Salo, ¿has estado escribiendo que en esta época crítica es

casi imposible definir objetivos a un mes o trimestre, y mucho menos anuales, y ahora nos dices que a largo plazo hay que hacer planes y estrategias?”. Les contesto que sí, que podrá sonar ilógico ahora, pero que este ejercicio debe continuar en forma organizada para lograr ponerse de acuerdo (o no) y analizar el futuro de la empresa y grupo familiar.

Sigue borrosa la bola de cristal y hay que limpiarla constantemente para entender de manera parcial la vorágine mundial y sus efectos en nosotros. Pero quiero informarles que, a mi juicio, el concepto de empresas y grupos familiares sigue siendo un elemento básico de nuestra sociedad y del desarrollo de cualquier país, ya que, bien manejado, aporta tres lineamientos básicos que deben estar siempre balanceados:

- a) Cuidar la **armonía** de la familia dueña, internamente y al exterior, para tener los vínculos emocionales y unión necesarios para solventar cualquier peligro.

- b) Asegurar de manera constante la **continuidad** de la empresa a través del tiempo, manejándola con reglas y estructuras flexibles, para adaptarla a los cambios que, con certeza, se acelerarán.
- c) Finalmente, asegurar la **preservación** del patrimonio familiar con decisiones razonables y riesgos calculados para evitar al máximo, con prudencia y buen juicio, las oleadas de malas noticias económicas y políticas que nos golpean.

¡Así de fácil!

Para tratar de lograrlo es necesaria mucha información del exterior y de la empresa, así como inversiones. Con base en estos instrumentos, deben existir reuniones separadas de las operativas y de la convivencia familiar, en días y fechas definidos de antemano, para analizar el futuro en los tres sistemas de la empresa familiar, mediante la comunicación libre, el intercambio de

ideas y ver, honestamente, qué caminos nos podría deparar el futuro a mediano y largo plazo.

De esas reuniones difíciles pero necesarias nos pueden salir estrategias que, llevadas a cabo, nos permitirían anticipar acontecimientos y salir airosos de estos, disminuyendo sus consecuencias.

Voy a citar algunos ejemplos que me he encontrado al facilitar estas juntas: “Me quiero retirar en tres años de la dirección del negocio, pero no tengo descendientes interesados. ¿Qué hago para planear una sucesión adecuada?” “¿Mi patrimonio personal no alcanza para garantizar nuestro nivel de vida en la vejez y dependo mucho de mi sueldo?” “¿Con la globalización (o proteccionismo latente en estas fechas) mi compañía no tiene productos adecuados y temo que me van a arrasar los competidores?”... Hay cientos de cuestiones más que, les aseguro, son vitales y hay que plantear escenarios y, en muchos casos, empezar a planear desde ahora.

Por lo anterior, aunque existen turbulencias a corto plazo, se necesita contar con dos importantes

instrumentos: una brújula para saber dónde nos enfocamos en el futuro y un ancla para mantener la cordura y unidad familiar en tiempos difíciles.

Una constante planeación estratégica servirá para enfocarnos y prevenir acontecimientos inesperados.

### **Consejos prácticos**

Una idea para diseñar el plan estratégico es definir escenarios a uno, cinco años o a mayor plazo, pero enfocados en estos entornos:

- Individual o personal.
- La familia nuclear y extendida cercana al dueño o dueña.
- La empresa.
- El patrimonio familiar.

Al preparar estos documentos y compararlos con los demás miembros de la familia que participan, se llegará, en principio, a un consenso y un plan estratégico aceptable para todos.

Este ejercicio es muy delicado, confidencial y vale la pena analizarlo y adecuarlo a las circunstancias de manera integral en un período no mayor a dos años o antes si hay cambios importantes que afecten al sistema.

# La familia y el patrimonio

## LA FAMILIA

Aunque sea trillado decirlo, un bastión de la unidad y el apoyo mutuo en épocas difíciles o crisis es el de la familia nuclear, padres y hermanos, pero también la familia extendida. Hay innumerables experiencias en las que uno o varios miembros lograron salvar a un familiar de la guerra, el exterminio o la persecución. En otros casos, la mano extendida de un hermano en mejor posición relativa ayudó a que su gente llegara al país o a la ciudad, empezara a trabajar, creciera de manera autónoma... y repitiera el proceso con

sus parientes menos favorecidos. El lazo familiar es muy fuerte y logra salvar obstáculos.

Claro está que a través del tiempo y al crecer la familia, estos lazos se van diluyendo por razones objetivas (distancia física, poca convivencia o apatía), pero he notado un pequeño renacimiento de esta convivencia a través de reuniones y viajes familiares, al buscar la genealogía o simplemente al gozar a los amigos-familiares lejanos y ampliar horizontes. Esto es muy recomendable, se los aseguro.

Sin embargo, no todo es ideal, pues se pueden dar disputas y conflictos que llegan a separar a las diferentes ramas familiares e, incluso, alejarlas de manera permanente.

En el caso de la empresa familiar, el tener a socios y trabajadores familiares en armonía es indispensable para fijar el rumbo y las políticas, y para que la operatividad marche de manera organizada y efectiva.

No menos importante es la influencia, buena o terrible, de familiares externos que, por rumores,



chismes y otras razones ajenas, causan desavenencias cuando debieran apoyar el esfuerzo de sus parientes.

En estas épocas críticas, el sentido de unidad familiar se vuelve más importante dado el grado de incertidumbre generalizado que vivimos. Las noticias y tuits van y vienen; el mundo y México están agitados y las cosas cambian a diario. Hay una enorme confusión.

Es necesario que la familia se reúna con más frecuencia, en principio para convivir, comunicarse opiniones y ansiedades y ver el panorama general dentro de una óptica más clara que, ojalá, sea similar.

Por otra parte, hay que ser flexible y adaptable a muchos cambios de manera casi instantánea, y los dueños, ejecutivos y accionistas deben fijar reuniones de estrategia, controles y escenarios distintos y estar dispuestos a hacer virajes en sus operaciones, productos, mercados y fuentes de financiamiento de manera rápida y decisiva. No es fácil, pero no hay de otra.

En capítulos posteriores hablaré de reglas, estructuras de dirección y planeación a mediano y

largo plazo que, aunque con un panorama muy borroso, siguen siendo una brújula para que la empresa sobreviva y aguante el vendaval.

A los miembros disidentes de las directivas de los dueños les recomiendo que, de manera calmada y muy objetiva, presenten alternativas válidas y no agiten las aguas, por lo menos en este periodo especial. Son bienvenidos todos los que, de buena fe y deseando contribuir, opinen con hechos, pero por ahora acuérdense del refrán: “Calma y nos amanecemos”. Ya hay demasiado alboroto externo.

### **Bases**

- Familias afectivas y empresas efectivas.
- Un sueño compartido.
- Comunicación abierta y respetuosa.
- Continuidad del orgullo, unidad y trascendencia familiares a través de las generaciones.

## MANEJO DE CONFLICTOS

En algunas de las crisis que hemos venido soportando en las últimas décadas resalta una estadística relevante: el número de divorcios aumentó de manera considerable en comparación con otras épocas “estables” (o sea entre crisis). No es necesario ser psicólogo para definir causas de tensión por asuntos económicos entre los matrimonios que, a la postre, derivaron en rompimientos. El dinero es un gran lubricante que aminora la dificultad de una relación familiar ocultando asuntos no resueltos, pero, al faltar aquel, estos pendientes recrudecen la dinámica.

Pues bien, en una época crítica, llena de altibajos, como la que vivimos actualmente (y creo que seguirá por un buen tiempo), es indudable que habrá discusiones sobre temas monetarios, el cuidado de la liquidez y la salud financiera general del negocio, que van a repercutir en los ingresos de socios, trabajadores, empleados y accionistas externos y sus familiares.

Recuerdo que en 1994, en una ciudad del interior, se venía gestando el temporal que acabaría en una devaluación y recesión. En varias juntas de Consejo previas advertimos que había un ambiente restrictivo de créditos, falta de pagos de los clientes y varios de los accionistas externos ni siquiera asistían a estas juntas, por lo que en 1995 se decidió reducir sueldos, quitar gente y, sobre todo, eliminar los cómodos cheques de dividendos a los que estaban acostumbradas(os) los herederos. ¡La que se armó! Hubo insultos y acusaciones, pero al ver los datos se calmaron y la empresa, mucho más pequeña, pudo salir del problema algunos años después.

La situación en la actualidad es de incertidumbre, con expectativas que varían desde un optimismo un tanto *valemadrista* e irresponsable hasta las de una catástrofe que nos arrasará a todos. La verdad, a mi parecer, es que la situación está en un rango pesimista, pero realista, que hay que monitorear constantemente.

Los protagonistas directos en el negocio familiar deben estar conscientes de que va a haber descabros

(ventas, márgenes, cobranza e inventarios) que reduzcan su operatividad y los pongan en aprietos. Es su responsabilidad la de comunicar a los demás familiares indirectos (en sus casas y mediante reuniones) que se viven turbulencias y no esperar a que todo se comporte como *business as usual*. Eso no es factible.

Si se puede programar una moratoria o reducción en la política de sueldos, prestaciones y dividendos para que no haya sorpresas y enojos, vayan haciéndolo y comuníquenlo a los interesados. Seguramente habrá austeridad en ciertos gastos del negocio, pero también en la economía doméstica. Para muchos de nosotros, veteranos de otras épocas difíciles, el adaptarnos será incómodo, pero logable. Es a los otros miembros a los que hay que convencer de que el futuro es incierto. Hay que resguardarnos en lo posible. Molesta y causa quejas y conflictos que deben ser resueltos con cariño y hechos claros para evitar que se vuelvan irresolubles. Mucho tacto, sinceridad y, como siempre, buscando la armonía para evitar divorcios y otros problemas.

### **Guía para la resolución de conflictos**

- a) Debe mantenerse en todo momento el respeto entre las partes afectadas.
- b) Buscar que se enfríen los ánimos y se resuelva el conflicto de manera directa.
- c) Si no se lograra un acuerdo, se buscará la ayuda de un mediador o amigo que sirva para arreglar el problema.
- d) En un caso más grave, se buscará que el Consejo de Administración trate el problema, apegándose en lo posible a la decisión mayoritaria del Consejo.
- e) Debe evitarse acudir a personas no involucradas de manera directa o parcial, ya que pueden agravar el conflicto.
- f) Si aún no se logra resolver el conflicto, se buscará una solución de valuación y compraventa del negocio entre los socios y, en caso necesario, se podrá decidir vender la empresa a un tercero para evitar que esta se vaya a pique.

### **EL PATRIMONIO: LA EMPRESA**

Los negocios de estructura familiar son parecidos a un sistema de relojería, pues conviven casi de manera coordinada, aunque cada uno en su propia órbita: la familia, la empresa en sí y el patrimonio de los dueños, incluida

la propiedad de esta última. Mis amables lectores saben que el sistema es delicado y si alguna de sus partes integrantes falla, se puede llevar consigo a las demás.

Vamos a tocar el tema del patrimonio personal del emprendedor y de su familia. La propiedad de la empresa, por medio de acciones y otros activos relacionados, es parte integral de ese patrimonio; incluso, en muchos casos de pequeños y medianos negocios es la parte fundamental. En épocas críticas este activo se puede debilitar porque depende de la salud y perspectivas de ventas, utilidades y crecimiento de esa organización dinámica, que es su negocio. Me temo que es más seguro que se vaya debilitando con el tiempo ante los embates externos y de la propia organización, lo que seguramente bajará el valor del negocio como ente operativo.

Lo importante es ser realistas: todos vemos a nuestro negocio-bebé con ojos idealistas y color de rosa, aumentando su valor de acuerdo con la sangre, sudor y lágrimas que nos ha costado fundarlo y hacerlo crecer. Minimizamos su situación diciendo:

“Ya he vivido otras crisis y salí avante, por lo que esta también me hace los mandados”. Por otro lado, los dueños, ya hastiados de la situación en general y previendo una próxima catástrofe, buscan salir de este problema a como dé lugar, vendiéndola (sin reflexionar) a cualquier precio y en condiciones adversas.

Entre estos extremos hay una gama de opciones casi infinita que requiere mucha atención de los accionistas, ejecutivos y los Consejos, tanto de Administración como el Familiar, que están directamente obligados a preservar el patrimonio de sus miembros.

A menos que haya una emergencia dentro del negocio (o una gran oportunidad de venta), lo indicado es reunirse, de preferencia, con el Consejo y asesores de confianza para ver las acciones a tomar y sus diferentes estrategias. Valorar el negocio mediante los diferentes esquemas que existen y verlo con ojos del comprador, sin sueños guajiros, ayuda a ser realista y a esperar a que exista una coyuntura adecuada. En todos los casos, vale mucho más que la empresa esté operando, que genere un flujo de fondos aceptable



de su actividad y que sus razones financieras y organización (como ya lo vimos en capítulos anteriores) estén bien gestionados. Un negocio en decadencia o arruinado vale su peso por kilo como chatarra y eso es terrible para el sueño del emprendedor.

Un asunto aparte pero básico es que el patrimonio personal del emprendedor consista sólo o en su mayoría en el negocio; esto vulnera enormemente el futuro del emprendedor, su cónyuge y demás familiares, incluyendo sus planes de retiro y la situación testamentaria. De eso hablaremos en el próximo tema.

### **Una idea o sugerencia a evaluar**

#### **VENDA EL NEGOCIO FAMILIAR A SUS HEREDEROS**

Porque:

- a) Asegura su patrimonio personal para el retiro.
- b) Puede heredar otros bienes a su cónyuge e hijos no interesados en manejar la empresa.
- c) Hace que sus herederos sientan más interés en hacer crecer el negocio de su propiedad.
- d) Bien planteado, resuelve conflictos entre familiares por la propiedad accionaria de la empresa.

Este esquema no aplica para todos los casos, sino que es una variante más para manejar la sucesión de manera lógica y justa.

## EL OTRO PATRIMONIO FAMILIAR

En el tema anterior vimos la importancia de la operación de una empresa para el patrimonio del dueño. Con frecuencia, esta constituye casi la totalidad de sus bienes, ya que el dueño se dedicó a fortalecer su negocio y a comprar equipos e inversiones, descuidando sus finanzas personales. Esto es muy riesgoso, ya que los negocios tienen la mala costumbre de quebrar, dejando a la familia en la calle.

El cuidado integral y la preservación del patrimonio del emprendedor a través de las décadas es un acto importante que requiere de su control y decisiones frecuentes. Vivimos una etapa crítica en el mundo, ya que hay diferentes tipos de bienes disponibles, regulaciones cada vez más estrictas sobre los fondos de inversión y políticas monetarias confusas y cambiantes.

El otro patrimonio familiar está formado por bienes raíces (casa propia y otros inmuebles), automóviles, colecciones de monedas, timbres y otros artículos, arte y joyería, así como mobiliario y

antigüedades. Por supuesto las inversiones en instrumentos como bonos, fondos y monedas complementan el valor económico de lo que se posee. En principio todo suena lógico y es, en muchas ocasiones, el resultado de un proceso ordenado de ahorro que acumula el dueño a través de su vida, sin descartar posibles herencias, premios y regalos. Lo difícil es controlar estas diferentes partidas, que se manejan de acuerdo al mercado, en la situación política, social y económica de la región o país donde se encuentren. Somos testigos de las terribles migraciones que suceden a través de los siglos por guerras, destierros y discriminación y que dejan a personas inocentes y a sus familiares en la pobreza absoluta. Muchos seres humanos lo perdieron todo.

Los bienes raíces son un ejemplo típico: en primer lugar se debe lograr conseguir una casa o departamento propio para vivir, dejar de pagar rentas crecientes o evitar posibles desalojos, para que permitan a la familia tener una seguridad relativa. Fuera de este rubro se ofrecen oportunidades de terrenos, locales,

departamentos y otros inmuebles que protegen el valor del patrimonio de crisis y recesión. Muchos amigos lectores consideran que el valor de la tierra y sus construcciones no van a bajar a través del tiempo porque están seguras. Yo difiero en parte, y a las pruebas me remito, basado en experiencias personales y de asesorados. La crisis del 1982 hizo que las casas y departamentos que se salvaron de las hipotecas e intereses de usura que dejaron a muchos en la ruina, en efecto, incrementaron su valor en pesos de esa época, pero si tomamos en cuenta la hiperinflación de esos años, así como el creciente valor del dólar y otras monedas, al final esto resultó en una cuantiosa pérdida de valor en términos constantes. El mercado inmobiliario es muy delicado y hay que saber invertir en él. Les recuerdo que no se pueden llevar su casa u otros inmuebles a otra parte.

En el patrimonio del emprendedor y sus familias hay otros conceptos de importancia que, en esta época crítica hay que evaluar constantemente:

- Colecciones, arte, automóviles y joyas. Hay personas dedicadas (como *hobby* o muy en serio) a coleccionar todo tipo de artículos, lo cual es fascinante. A los que conozco les interesa adquirir objetos por el placer de ampliar sus colecciones y se pueden gastar verdaderas fortunas en su pasatiempo. No lo hacen por atesorar valor, ya que estos seres acuden a ferias, subastas y a hacer transacciones diversas. Que lleguen a ser muy valiosas es el resultado de su obsesión y no la causa de ella. El mercado de objetos como la numismática, la filatelia, los cómics o los automóviles de colección es muy reducido y especializado. Si no les apasiona y no lo estudian a conciencia, no se metan.
- Lo mismo se puede decir con las obras de arte, pero con una variante: la incertidumbre actual y el comportamiento errático de las economías y bolsas de valores, o la delincuencia, han hecho que los precios de cuadros y esculturas se coticen a valores inconcebibles. Por otra parte, hay

un mercado, llamémosle gris, que presenta obras falsas a coleccionistas e, incluso, a museos, lo cual significa enormes fraudes. A los que nos atrae el arte y la cultura en general, este mercado es muy atractivo, pero, por lo general, el que adquiere obra es para gozarla y mantenerla a través de las generaciones y no para fines lucrativos o patrimoniales. Sólo aquellos herederos que necesitan dinero van vendiendo la obra a precios irrisorios, y hay vivales que hacen negocio. Es un mercado global cada vez más sofisticado y cambiante de acuerdo al artista, el momento, etc. Repito: si les gusta una obra de arte, cómprenla pensando en su gozo o placer, no como inversión.

- En cuanto a acciones, bonos o fondos de inversión, estos son para el emprendedor una parte muy importante del patrimonio ya que, bien manejada, ofrece liquidez en tiempos difíciles y rendimientos adecuados a la zona, según el tipo de instrumento que se adquiriera, y puede

ser un buen plan para el retiro y para asegurar un nivel de vida merecido al emprendedor y su cónyuge, resultado de una vida de trabajo y ahorro sistemático.

No pienso plantearles inversiones ni lugares específicos donde invertir, sino que, como en todo, vean opciones, analicen y comparen alternativas y, en especial, ante los recientes fraudes a ilusos con rendimientos fuera de serie, hagan su tarea de investigación antes de invertir. Les recuerdo que si alguien les ofrece un fondo que da rendimientos *too good to be true*, o sea fuera de lógica en comparación con otras opciones en el mercado, seguramente será un esquema de transa y fraude. Van a perder su capital.

Para terminar, el cuidar el patrimonio familiar y preservarlo es una tarea constante y en esta época crítica les recomiendo tener un portafolio balanceado de diversos rubros y ponerse objetivos razonables a corto y largo plazo.

### **El patrimonio deberá manejarse por separado:**

Una parte accionaria (empresas del grupo, propiedad de la(s) familia(s), incluyendo los inmuebles relacionados con la empresa y negocios afiliados) y otra parte formada por otros bienes raíces, dinero y valores, u otros no relacionados con el negocio.

Para dar mayor claridad y transparencia, y prevenir futuros conflictos familiares, se hará una división entre los posibles herederos-accionistas que trabajen dentro del negocio y aquellos herederos que recibirán bienes no relacionados de la empresa, buscando en todo momento ser **justos**.

También se mantendrán vigentes los seguros de gastos médicos mayores, de vida, responsabilidad civil, convenios entre socios o de incapacidad, para salvaguardar el patrimonio familiar y apoyar a los miembros de la(s) familia(s) ante posibles contingencias.



# El proyecto patrimonial

## EL TESTAMENTO, LEGADOS Y HERENCIAS

El sistema familia-empresa y patrimonio es un organismo vivo, cambiante y aunque tratamos de mantenerlo estable con reglas y estructuras, hay ciertos fenómenos dentro del ciclo que no son controlables. Uno básico es la declinación física y mental de sus propietarios y ejecutivos clave, además de los familiares, sean estos accionistas o no. Este evento es irremediable y termina en el fallecimiento, algo natural en todos los seres vivos, pero que, si no se maneja correctamente, puede dar al traste con todos los planes previos.

El fallecimiento o, como está pasando cada vez con más frecuencia, la incapacidad mental del emprendedor son acontecimientos que deben ser planteados y, en lo posible, resueltos mediante documentos y acuerdos para no afectar el patrimonio de estos y sus familiares cercanos, y en especial a la empresa en operación. En este apartado voy a enfatizar la importancia capital de que se dejen arreglados los asuntos mediante testamentos, poderes, juicios, si son necesarios, y otros documentos para que el negocio no quede acéfalo y haya un vacío de poder que, por desgracia, es generalmente llenado por la(s) personas menos indicadas. Obviamente debe imperar la justicia y protección de los familiares cercanos, quienes deben ser razonables, con sentido común y previsión.

Empezando por los testamentos, que son documentos personalísimos, nadie debe influir o coaccionar al testador para que deje algún bien, y el documento debe ser presenciado por un notario y testigos (si se requieren) y legalizado para que funcione. Mi recomendación es siempre ser justo y no

dejarse llevar por el corazón o el hígado, salvo casos aislados. En cuanto a la propiedad accionaria del negocio familiar, quisiera que al redactarlo tomen en cuenta que este debe mantener su continuidad a través de las generaciones, y los futuros accionistas deben tener muy en cuenta tanto su esfuerzo al trabajarlo como el corazón en continuar la obra del fundador. Los demás familiares debieran recibir otros bienes, ya que no tienen (y están en todo su derecho) el interés del testador en mantener el negocio familiar y al mezclar ambos herederos surgen conflictos que acaban proyectos y sueños de décadas. Si el patrimonio del testador consiste principalmente en su empresa, esto se complica, pero se pueden buscar arreglos de compraventa de acciones entre los descendientes para que sea justo el reparto y no afecte la relación familiar ni el futuro del negocio. Puedo atestiguar múltiples casos en los que apoyé y sugerí a mis asesorados en sus legados, herencias que, si se hacen correctamente, previendo el futuro, se evitan problemas. También he presenciado terribles

juicios por testamentos (o falta de estos), en los que el único que gana es el abogado.

Finalmente, hay que afrontar casos de demencia senil y enfermedades que limitan o apagan el razonamiento del dueño, y aunque resulta doloroso, hay que prevenir o cambiar legalmente su estatus y poderes para que no se paralice tanto la empresa como el patrimonio.

### **Consejos para hacer un testamento**

- Hay que planear los testamentos, herencias y legados con cariño, sentido común y objetividad.
- Lo importante son los valores, principios y capacidad de nuestros seres queridos y no los bienes materiales.
- Una mala planeación testamentaria es la causa de innumerables conflictos entre parientes y de la ruina de empresas otrora exitosas.
- Reflexione y “conecte” su corazón con el cerebro para lograr el equilibrio deseado.

LAS MUJERES EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

Por todos es conocido el enorme esfuerzo que se ha efectuado para promover la educación y la igualdad de género, prevenir el acoso sexual y castigar los crímenes por violaciones y abusos a menores. Hemos avanzado, a pesar de siglos de costumbres machistas, discriminación y otros procesos que han detenido el avance de nuestra sociedad. Sabemos que hay mucho por hacer, pero en esta época tan incierta hay un tema cuyo desarrollo es irreversible: el rol de la mujer en la toma de decisiones y dirección de los negocios de II familia, además de la creación, como emprendedoras, de nuevos proyectos.

No hay más que voltear a cualquier universidad o escuela técnica para ver que en muchas carreras y oficios el sexo femenino ya es mayoría e, incluso, ya incursionan en profesiones antes consideradas sólo para hombres. Este fenómeno no es espontáneo ni gratuito. Desde el final de la época dorada, después de la segunda guerra mundial y al advenimiento de la

serie de crisis que nos han agobiado, se dio un giro radical al ambiente del núcleo familiar. Dicho llanamente, el presupuesto doméstico ya no alcanzaba y, al paso de las nuevas generaciones, los patriarcas tradicionales tuvieron que ceder y abrir las puertas a que sus hijas estudiaran, fueran independientes o, incluso, apoyaran económicamente; posteriormente, de manera natural y creciente, hicieron su entrada a la empresa de la familia.

Este fenómeno revolucionario de las mujeres en el negocio y el acceder a puestos de dirección y como accionistas no ha estado exento de desequilibrios y rencillas internas, pero las alternativas ante el entorno son pocas. Por ejemplo, las crisis recurrentes han creado distorsiones y quiebres de matrimonios por tensiones económicas y la red de apoyo familiar a viudas y divorciadas se ha debilitado por múltiples motivos. Se vuelve imprescindible que las mujeres se defiendan a sí mismas y a sus descendientes trabajando y muchas veces entren al negocio de sus padres y hermanos.

Este rol crecerá aún más en el futuro previsible, pero deberá estar acompañado por reglas claras, una capacitación integral a hombres y mujeres por igual y, siendo honestos, el ser altamente selectivos para que los familiares dentro del negocio sean los más capacitados para los puestos y la época turbulenta actual. Si la entrada es por compasión y cariño, el negocio se vuelve una institución de caridad, familiarizada, que, por desgracia, no va a subsistir por mucho tiempo.

Una alternativa viable es la de promover nuevos negocios autosustentables dentro o fuera del grupo familiar para que las personas emprendedoras de todo tipo se valgan por sí mismas. Mientras más violentos sean los embates en esta era crítica, va a ser más difícil conseguir y mantener empleos satisfactorios, por lo que, aunque sea complejo, los nuevos negocios pueden ser una solución.

Estructuras básicas como las vistas anteriormente son indispensables para que el sistema familia-empresa-patrimonio se mantenga estable por un largo plazo.

### **El rol de las mujeres en la empresa familiar**

El futuro traerá indefectiblemente muchos cambios en la organización de los negocios de estructura familiar.

Un cambio irreversible es que las mujeres están adquiriendo mayores derechos y responsabilidades dentro de las empresas de sus familiares.

Un emprendedor inteligente debe motivar a toda su familia a jugar un papel más activo en la empresa, prescindiendo de estereotipos obsoletos y con base en un proceso de selección y sucesión adecuados.

En épocas críticas (y en todo momento) no podemos darnos el lujo de desperdiciar el talento y la confianza que representan las mujeres dentro de nuestra familia.

### ASUNTOS VARIOS

Vamos a cerrar esta serie de análisis de las diferentes variables que inciden en los negocios familiares. Algunas de ellas son internas y tienen mucho que ver con los dueños, ejecutivos y el personal que labora ahí. Otras son causadas por el entorno. Fuera de resguardarnos en nuestro patrimonio y otros bienes, no podemos cambiar esas turbulencias. Por eso la llamo una época crítica, llena de pequeñas y grandes situaciones,



crisis y sus secuelas. Esta época, me temo decirles, va para largo.

Asuntos varios. A reserva de que haya muchos otros, quiero enfatizar los siguientes: el ánimo y clima de trabajo se van a afectar porque vivimos bombardeados de malas noticias (gasolinazos, aumento de tasas, tarifas... y en el exterior, las altas y bajas de la política de nuestro vecino, amén de las relaciones internacionales, el belicismo creciente en diversas partes, etc.). Ese bombardeo debilita el ambiente tanto familiar como del negocio, así como el mercado en general. Por lo pronto, hay que ser muy explícito en separar las noticias y estadísticas económicas serias de la paja y los chismes (*alternative news* o *fake news*) que estamos sufriendo.

Hay que ejercer un liderazgo inteligente con nuestros allegados, sin llegar al catastrofismo, y plantear la verdad de la situación actual y futura. Ser optimista es ilusorio, pero un realismo honesto y bien comunicado es bienvenido. He estado viajando últimamente a donde hay problemas por caída de las

inversiones extranjeras y la reducción de los pedidos, pero no impera ahí, después del *shock* inicial, un ambiente pesimista, sino más bien proactivo.

A nivel familiar y de la economía doméstica, es importante ajustar ciertos rubros a la baja, en espera de que vengan tiempos mejores. Los mexicanos somos muy fiesteros, nos encanta viajar, muchas veces endeudándonos con tarjetas de crédito por arriba de nuestras posibilidades. Las devaluaciones seguirán y una buena planeación y estricto control de gastos programados van a darnos tranquilidad. A diferencia de una crisis mayor, no sabemos a ciencia cierta de dónde llegará el siguiente golpe ni de qué tamaño será. Sólo se necesita cierta medida, bajar gastos superfluos, posponer algunos planes no indispensables o reducir su costo para así evitar sorpresas y estrecheces futuras. Posiblemente podrá haber una merma en nuestros ahorros e inversiones por asuntos aislados, pero pongan la prioridad en reponerlos y cuidar su red de seguridad mínima (poder cubrir por un período de varios años sus gastos domésticos básicos, por medio de sus ahorros e

inversiones ) No es época de pánico, pero sí de cuidado a nuestros bienes, sin afectar demasiado a la familia.

Como yo veo muy lejano el final de esta serie de vendavales, este escenario nos da una excelente oportunidad de predicar con el ejemplo y educar a nuestros familiares en cómo vivir y prosperar en tiempos inciertos, conocimientos que podrán aplicar en su vida adulta. También considero importante ser muy cuidadoso en las nuevas inversiones que se presenten, sobre todo las de rendimientos poco claros, así como el monitoreo de las actuales y su evolución. Habrá sorpresas desagradables, pero también ciertas oportunidades.

### **Algunos consejos para sobrevivir**

- Sea flexible: reaccione rápidamente a los cambios.
- Adapte su vida y trabajo a cambios sin precedente.
- Mantenga unida y comunicada a su familia.
- No especule con su patrimonio, busque formas de preservarlo.
- Planee y tome decisiones con sentido común.
- Busque asesoría especializada.
- Habrá oportunidades, pero sea cauteloso ante la incertidumbre.

# Instrumentos, reglas y estructuras

## REGLAS Y ESTRUCTURAS BÁSICAS

Aunque es imposible detallar a profundidad todos los factores que inciden en las empresas familiares para esta guía, espero que hayan percibido los puntos clave, que es necesario evaluar en forma constante. Ahora iremos planteando los instrumentos, reglas y estructuras más comunes para mantener la estabilidad del sistema familia-empresa-patrimonio y prevenir las turbulencias por venir.

La sociedad organizada requiere de reglas para funcionar correctamente. Estas deben ser claras, que

se puedan llevar a cabo en forma sencilla y que sean cambiadas sólo bajo el consenso o mayoría absoluta de los directamente interesados. Obviamente, existirán modificaciones a través del tiempo que sirven para enriquecerlas.

Son reglas para el manejo de la administración del negocio, siguiendo cánones financieros establecidos, planeación y presupuestos, planes mercadológicos, de productos y mercados, campañas de publicidad y cuidar el orden y monitoreo de la operación y la organización. Todo esto mediante un sistema dinámico y flexible de información, de preferencia en línea para tener bases para la toma de decisiones. Con el crecimiento y mayor complejidad del negocio se vuelve importante ir controlándolo por medio del gobierno corporativo y otras políticas. No se puede manejar una empresa de forma unipersonal o patriarcal y, aunque moleste a algunos emprendedores-fundadores, cierta burocracia y sistemas de auditoría, planeación y controles son necesarios.

Por el lado familiar, las cosas van cambiando al crecer las nuevas generaciones: se van requiriendo espacios en la empresa que tal vez no existan; se va ampliando el panorama con la creación de grupos, y se van aclarando y especificando los parámetros para la relación de los accionistas familiares y la dirección del negocio. Por eso, se sugiere ir planteando un órgano de dirección del negocio que, en forma organizada, sistemática y razonada, dicte los pasos a seguir. Este es el Consejo de Administración donde directivos, accionistas y asesores se reúnen para analizar la situación, controlar la operación y dictar el rumbo (o, en muchos casos, cambiarlo de acuerdo a las circunstancias). En todos los casos, el Consejo efectivo de Administración es una estructura indispensable, pero ante los embates que se avecinan en esta época crítica y sus efectos, esta forma de dictar políticas y hacer que se cumplan es, sin lugar a dudas, básico. No puedo imaginar un negocio familiar ya establecido donde sólo haya una voz, lo cual implicaría un riesgo de equivocación enorme.

La parte de preservación de los recursos obtenidos y su incorporación al patrimonio familiar cierra el ciclo. Este rubro es desatendido por la familia, dedicada a invertir y crecer el negocio. Hay que hacer un balance ya que, a mediano y largo plazo, la familia del fundador y este mismo deben estar protegidos ante las circunstancias del entorno. Y, por último, un plan testamentario adecuado que cubra a la empresa, manejada por los más interesados, pero que reparta en forma justa los bienes hereditarios. Son muchas reglas y estructuras al parecer, pero hay que crearlas y saber utilizarlas.

### **Reglas y estructuras**

Código de valores y de conducta  
Protocolo familiar y/o de socios

---

Consejo de familia  
Consejo de administración

---

Proyecto patrimonial familiar  
Plan de sucesión accionaria  
Testamento

PROTOCOLO FAMILIAR Y/O DE SOCIOS

Ruego me disculpen mis amables lectores, ya que este ha sido, por décadas, un tema recurrente en mis escritos, conferencias y, sobre todo, con las empresas familiares que asesoro. Los protocolos entre miembros de una familia dueña o entre los socios que intervienen en ella, aunque no estén relacionados entre sí, han definido el camino a seguir en muchas ocasiones, subsanando dudas y previendo qué hacer en caso de un acontecimiento fuera de lo común. Dan certeza a la gente y aseguran, al hacerse de manera transparente y de buena fe, como deben plantearse, que la comunicación y acciones a seguir están entendidas y aceptadas por una mayoría. Son reglas que facilitan, de manera formal, el entendimiento entre todos los participantes.

Durante estas décadas que he servido como asesor y amigo de muchos negocios, he servido de facilitador para más de un centenar de familias que, al preparar sus reglas y ponerlas en este documento, se



sienten más tranquilas con su situación presente y futura. No es una panacea, ya que hay que apoyar lo ahí escrito de manera permanente, asegurar que no haya dudas, malentendidos o, por desgracia, dolo o mala fe, ya que esto último es nefasto para el sistema.

En un análisis superficial de mis clientes noté que a la mayoría de ellos les tranquiliza saber que ahí está el documento firmado y, aunque lo utilicen, raramente pueden recurrir a él. Otros más lo mantienen presente en las reuniones de socios, del Consejo de Administración y en asuntos familiares relacionados. Es más, ya he tenido varios casos donde me piden una reunión a los 10 o más años de elaborado para adecuar ciertas cláusulas al presente. Y desgraciadamente para todos, el hacer caso omiso de lo aprobado en el protocolo ha provocado graves conflictos, separación entre familias o cierre del negocio. Las causas más frecuentes son los conflictos de interés que contradicen la esencia o la política aprobada, envidias, peleas por el poder y control del, y el resultado es, por lo general, muy dañino para todos. Para su servidor, la

elaboración de un borrador del protocolo o constitución familiar o de socios, su análisis y discusión posterior y la solemne firma del documento son un ejemplo de orden, armonía y visión común futura que mejora notablemente la comunicación y coordinación del negocio familiar. Es un *work in process*, o sea, algo que requiere ir enriqueciéndose para reforzar el sistema. Puedo asegurarles que en cada nueva sesión encuentro varias formas de enriquecer el protocolo con nuevas ideas y reglas.

Les sugiero que busquen literatura al respecto; algunos de mis libros anteriores tratan el tema en forma más profunda; asistan a seminarios o cursos al respecto y elaboren con su gente un protocolo que refuerce sus lazos de unión y empresariales. En los últimos años se han encontrado formas nuevas para legalizar ante las autoridades el contenido de este documento, lo que refuerza más su utilización en esta época crítica.

## Las reglas en las empresas familiares

Protocolos familiares:

El protocolo familiar que se apruebe debe regir en forma flexible, pero organizada, a sus miembros, y puede ser modificado de acuerdo con las circunstancias y por consenso de la familia.

### CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN EJECUTIVO

La estructura para formalizar, dictar políticas y controles que sirvan para profesionalizar un negocio de estructura familiar, es, sin duda, el Consejo de Administración. Al servir como un contrapeso razonado a las decisiones unilaterales del dueño-fundador, le está ayudando a que el rumbo del negocio sea mejor planeado, evitando en lo posible errores y controlando la salud financiera y general de la empresa.

Ha sido difícil convencer a los emprendedores, sobre todo si son exitosos, a que compartan el poder con miembros capacitados de su familia, asesores externos y especialistas, pero la realidad de la era crítica en la que vivimos, aunada al objetivo principal de

continuidad del negocio a través del tiempo son factores que deben ser tomados en cuenta. No existe la inmortalidad ni sabemos resolver todos los asuntos que se nos presentan, así que, con una buena dosis de modestia y humildad, empecemos a organizarnos desde ahora mediante reglas y un Consejo eficiente y ejecutivo.

Hay un cambio importante sobre mis artículos sobre Consejos de Administración del pasado. Al ver la serie de acontecimientos que están sucediendo, uno tras otro en el entorno y en el negocio, quiero sugerir darle más poder a dicho Consejo para que no sólo dicte políticas de dirección sino que, en casos especiales, se convierta en un Consejo Ejecutivo con capacidad de interferir en la operación, si esta se encuentra estancada o en crisis.

Últimamente, he visto que en las juntas de Consejo a las que asisto se ha modificado el nombramiento de Presidente Ejecutivo del Consejo. Este puesto, en mancuerna con el de Director General, supervisa de manera constante las operaciones críticas (ventas,

liquidez, financiamiento, inversiones y amenazas externas que puedan causar problemas a la empresa). Su actuación coordinada e inmediata, aceptada por el Consejo y los accionistas, puede reducir los peligros y la inestabilidad que prevalece actualmente.

Toda proporción guardada, en caso de un conflicto bélico potencial, una catástrofe natural o un vacío de poder en la dirección de la operación, es usual que el gobernante en turno asuma poderes especiales para lidiar con el problema, incluso declarando el estado de excepción temporal. El futuro del negocio y el patrimonio están en riesgo y una empresa familiar no es una democracia, así que hay que tomar las riendas.

Quiero aclarar que esta función de Presidente (o Consejero en su caso) Ejecutivo debe estar acorde con el periodo especial por el que pasa el país o el negocio y debe cumplir su único objetivo, de estabilizar la situación. Por ningún motivo debe alargarse, ya que esta función se deforma a una dictadura o manejo patriarcal que, por lógica, van a terminar algún día llevándose en el camino el negocio y el patrimonio.

Por ejemplo, Winston Churchill recibió un poder absoluto durante la II Guerra Mundial, pero al terminar el conflicto sir Winston fue relevado abruptamente del poder... Y así tiene que ser, de acuerdo con las circunstancias.

### **Requisitos básicos de un Consejo de Administración**

- Que sea balanceado.
- Que esté totalmente informado.
- Que exista un compromiso a asistir en forma planeada a las juntas, fijado con anticipación.
- Que se le dé un incentivo especial a los consejeros externos por su esfuerzo.

## EL CONSEJO DE FAMILIA

Además de reforzar las operaciones del negocio, tener planes alternos y de contingencia ante la incertidumbre actual, que desgraciadamente no tiene visos de amainar en varios años, el emprendedor y su familia, tanto

dentro de su negocio como fuera, va a tener que afianzar la comunicación, unir esfuerzos ante riesgos reales y potenciales, así como presentar un frente amplio ante turbulencias que se presentarán con más fuerza.

El Consejo de Familia es una importante estructura de apoyo y servirá de guía ante las vicisitudes cada vez mayores y más complejas que enfrentan la familia nuclear y extendida en su crecimiento.

El Consejo de Familia es un órgano informal que fomenta reuniones diversas, convivios y juntas ante situaciones internas que merecen el conocimiento, posterior análisis y apoyo de sus miembros. El asistir a estas reuniones es voluntario, pero altamente deseable, ya que demuestra el cariño y unión que se profesan los parientes con sus familiares tanto cercanos como extendidos.

Uno de los objetivos básicos es la redacción de un Código de Valores y Conducta Familiar que sirva de base para los actos de todos. Puede o no tener en cuenta asuntos espirituales aceptados por todos, tradiciones y costumbres de décadas, pero es importante

que las nuevas generaciones conozcan sus raíces y los preceptos que los mantienen cercanos y que trascienden en un futuro.

Les puedo asegurar que es necesario mantener valores absolutos porque los huracanes y otros vientos por venir pueden resquebrajar familias y dividir-las, lo cual es nefasto.

De especial importancia es tener claro que la familia debe dar un frente común y no permitir que los conflictos y tensiones entre los participantes y sus familias desencadenen problemas insalvables, ya que todos pierden.

En épocas críticas el aspecto económico y patrimonial se exagera, por lo que hay asuntos conyugales, expectativas irreales de estar todos cubiertos dentro del paraguas patriarcal patrimonial y la cruda realidad hace que las promesas no se cumplan y causen rencillas. El Consejo de Familia debe estar preparado para el manejo de conflictos internos.

Les recuerdo que las empresas familiares son, por definición, aquellas que trascienden a través de



las siguientes generaciones, evolucionando, creciendo y adaptándose a los cambios sin precedente que, ahora sí puedo asegurarles, serán cada vez más profundos. El Consejo Familiar debe fomentar el crecimiento de sus miembros, su capacitación como seres humanos integrales y, muy importante, organizar todo tipo de eventos para la convivencia de sus miembros, ya que en un futuro cercano ellos van a dirigir, como socios o ejecutivos, el negocio de la familia. También detectar y, en forma discreta pero contundente, problemas psicológicos, adicciones y otras conductas destructivas que afectan a todos.

Finalmente, me parece importante que el Consejo Familiar tome la iniciativa de promover formalmente actos para la comunidad, así como la filantropía y la labor social, en los que las diferentes generaciones participen con gusto y emoción. Es un gran ejemplo de unión.

### **Consejo de Familia**

- Organización y puesta de marcha del consejo de familia.
- Código de valores y de conducta.
- Plan de manejo interno y solución de conflictos.
- Actividades comunitarias, filantrópicas, fundaciones.
- Fondo(s) para educación y salud.
- Reuniones, fiestas y convivios familiares.
- Patrimonio familiar, testamentos y herencias.
- Armonía de la familia a través de las generaciones.

### PROYECTO INTEGRAL Y PLAN DE SUCESIÓN

A través del tiempo he tratado de ilustrar el efecto de fenómenos y variables que nos están afectando y que, a mi parecer, vinieron para quedarse durante largos periodos. Las familias empresarias y sus negocios han tenido que reaccionar a múltiples noticias, algunas reales, pero también fake news, producto de redes sociales no controladas, o simplemente rumores. Cuando hay inestabilidad afloran los chismes de lavandería que lo único que logran es tensionar aún más el ambiente.

La vida sigue y nosotros tenemos que ajustarnos y adaptarnos a los cambios, pero además, dados los ciclos familiares y de los ejecutivos del negocio, y la creciente complejidad de las operaciones, debemos prepararnos para hacer planes y proyectos viables.

Durante décadas he propuesto a mis lectores y a múltiples asesorados el diseño y puesta en operación de un Proyecto Integral que abarque desde la familia fundadora y accionista hasta un plan de transición de manera ordenada en la dirección del negocio, contribuyendo a la preservación del patrimonio familiar mediante estructuras y planes de sucesión de todo tipo.

Por ejemplo, sabemos que no todos los miembros de la familia estarán interesados o capacitados para ser sucesores en el negocio. También es notoria la aceleración de los cambios en el mercado y la obsolescencia de algunos productos ante las maravillas tecnológicas en curso y que, por cierto, son la causa básica de la pérdida de empleos, que ya aqueja a los países industrializados y que no van a recuperar, aún culpando a los indocumentados o maquiladoras. Lo

cierto es que en un futuro cercano veremos mercados que funcionan por completo en línea, mediante transacciones instantáneas y servicios que ahorran tiempo, eficientes y a menor costo. Tal vez como consumidores tendremos mucha variedad para decidir, pero siendo industriales, comerciantes tradicionales o proveedores de servicio, ¿estaremos preparados para el cambio permanente, que ya está con nosotros?

Es indispensable reforzar el sistema familia-empresa-patrimonio con un proyecto en movimiento, definiendo las premisas que se van a ir presentando y las tácticas para defenderse o tomar ventaja. Un sistema de información y control cada vez más seguro y las estructuras para monitorear los cambios y peligros es básico. El Consejo Familiar debe actuar para mantenerse unido y solucionar peligros internos, mientras el Consejo de Administración debe planear y ejecutar medidas y controlar el desarrollo de la empresa. Todo bajo el amparo de reglas claras, dinámicas y puestas en un documento aceptado por consenso. El candidato a sucesor (o sucesores) debe estar

capacitado y probado por su liderazgo, lealtad y entrega para enfrentarse a la complejidad creciente, además de asegurar que lo ganado patrimonialmente sirva para cumplir los valores familiares de solidaridad y unidad, y luego sea distribuido de manera razonada. El proyecto integral es el más importante de todos, aunque, por desgracia, va a estar golpeado en esta época crítica. El no cuidar y proteger a la empresa familiar y al patrimonio es simplemente suicida.

### **Los sucesores potenciales**

Los miembros de la familia dueña que deseen participar en la sucesión de la dirección del negocio deben contestar con honestidad las siguientes preguntas:

- ¿Estaré motivado para el reto de manejar la empresa profesionalmente?
- ¿Estoy preparado para este puesto?
- ¿Me gusta el giro, lugar o tamaño actual de la empresa?
- ¿Cuál es mi verdadera vocación?
- ¿Tengo algún conflicto grave con mis familiares que se pueda agudizar si trabajo con ellos?

Y, finalmente:

- ¿Comparto la visión y el sueño familiar y empresarial del fundador y mis seres queridos?

## Conclusiones

A los mexicanos nos han tocado varias crisis en los últimos cuarenta años. Dos o más devaluaciones mayores, los terremotos de 1985, el huracán Gilberto, etcétera.

Cuando llegó el terremoto de septiembre 1985, con su terrible réplica al día siguiente, a los habitantes del área metropolitana del país nos cambió la vida. El trauma de los fallecidos y la destrucción quedaron grabados en nuestros corazones, así como la ardua y muy dolorosa reconstrucción. Eso es, en cuanto a este libro-guía se refiere, la definición de una crisis: “Un evento traumático que sucede una sola vez e inicia

una serie de reverberaciones, ajustes o réplicas duraderas”. Los sobrevivientes entramos en shock, parálisis y una lenta recuperación, pero empezamos el camino para adaptarnos a las nuevas circunstancias; tratamos de estabilizar nuestras vidas y trabajo, así como salvaguardar a nuestras familias y patrimonio, entre estos, a los negocios. Por desgracia, existen perdedores que tienen que cerrar sus negocios, perder sus empleos otrora seguros y, de paso, sus ahorros y otros bienes, que desaparecen. Hay que empezar de nuevo ante circunstancias muy difíciles.

La situación actual es algo muy diferente a una crisis y la llamo la época crítica, que empezó aproximadamente en el año 2015 a nivel mundial.

Lo crítico de estos tiempos estriba en que hay una serie de eventos, menores y no tanto, provenientes de todas partes del orbe, que, magnificados por la información real y los rumores de las redes sociales, provocan desaliento, ansiedad y, sobre todo, incertidumbre ante el presente, y nos nublan la perspectiva en el mediano y largo plazos.

Hay actos terroristas perpetrados en muchos países, ideologías fanáticas que estaban (eso pensábamos) enterradas en el pasado; recesión económica en varias regiones y un ambiente de parálisis y desasosiego nocivos para poder vivir tranquilos.

Es mi hipótesis que la época crítica que vivimos va a durar largo tiempo. Tiene similitud con tiempos violentos del siglo XX, pero, en general, es algo sin precedente a lo que hay que ajustarse.

Este manual pretende servir, de manera sencilla y práctica, a los negocios de estructura familiar, a las familias que participan de manera directa e indirecta, y exhortarlos a que estén conscientes y preparados en lo posible ante las turbulencias que ya nos están afectando. No es sano llegar a los extremos de quedarse paralizado y esperar a que el vendaval pase (lo cual no va a suceder, a juzgar por los hechos recientes). O, por el contrario, tomar medidas radicales, dolorosas, y decisiones no razonadas que pueden culminar en una tragedia.



Eso sí, les suplico que estén informados correctamente tanto del entorno mundial como de su región y país, que revisen las variables del negocio y de sus bienes, y que sean mucho más flexibles para tomar decisiones mediante el uso de las estructuras aquí citadas. Asimismo, mantengan la armonía familiar, sus valores y códigos de conducta, reforzándolos de manera constante, y evalúen su patrimonio global con profesionalismo, fijando planes de retiro y de contingencia, para preservarlo y distribuirlo en su momento.

¡Les suplico que lean atentamente esta guía y espero contribuir para que les sea de utilidad!

## Bibliografía

- Sistemas Financieros* (coautor). México, Edicol-UNAM, 1973.
- El emprendedor, creador y promotor de empresas*, DVE  
México, Colina Colombia, varias ediciones.
- La empresa familiar*, 1.<sup>a</sup> edición, Del Verbo Emprender,  
México, Colina Colombia, varias ediciones.
- Ideas para pequeñas empresas... y sus dueños*, Del Verbo  
Emprender, varias ediciones.
- Mujeres y sus empresas* (coautor), Del Verbo Emprender, México.
- Más sobre empresas familiares*, Del Verbo Emprender, México.
- Las reglas del juego en las empresas familiares*, Del Verbo  
Emprender, México, varias ediciones.
- Mi tienda en el nuevo milenio*, Del Verbo Emprender, México.

*Mujeres, empresas y familias*, (coautor), Del Verbo Emprender, México.

*Dinámica y conflictos en las empresas familiares*, Del Verbo Emprender, México.

Florence W. Kaslow (editora). *Handbook of Family Business and Family Business Consultation*. USA, International Business Press, 2006.

*De la empresa familiar a familias de empresarios*, DVE México.

*XXV Aniversario Del Verbo Emprender*, DVE México.

*Las empresas familiares modernas*, UNAM, FCA.

REVISTAS Y OTRAS FUENTES DE INFORMACIÓN:

*Family Business Review*, FFI, Estados Unidos.

*Family Business*, Philadelphia, Estados Unidos.

*Expansión*, México.

*Mundo Ejecutivo*, México.

*Fortune*, Estados Unidos.

*Business Week*, Estados Unidos.

*Entrepreneur*, Estados Unidos, México.

*Emprendedores*, UNAM, México.

*Inc, Sucesos*

CNN, BBC (TV por cable)

EN INTERNET:

laempresafamiliar.com

[blog:delverboemprender.com.mx](http://blog:delverboemprender.com.mx)

PERIÓDICOS:

México: *Excélsior, El Heraldo de León, Reforma, El Financiero, El Economista.*

Otros: *The Wall Street Journal, The New York Times.*

## Semblanza del autor

Salo Grabinsky Steider nació en la Ciudad de México; obtuvo su título de ingeniero químico en la Universidad Nacional Autónoma de México. Ha sido catedrático en la Facultad de Contaduría de la UNAM y ofrece conferencias, seminarios y diplomados en múltiples empresas organismos y universidades del país, Estados Unidos, Latinoamérica, Europa y Asia.

Desde 1986 colabora como editorialista del periódico *Excelsior* en su columna “Del Verbo Emprender”, la cual se publica simultáneamente en un importante número de periódicos y revistas nacionales y latinoamericanas. Es autor de veintidós libros

sobre diversos temas, en particular los de su especialidad, incluyendo tres novelas, y algunos de ellos han visto la luz en varias ediciones y en prestigiados sellos editoriales de Estados Unidos.

En 1989 fundó su propia editorial bajo la denominación Del Verbo Emprender. En 1992 recibió el Premio a la Mejor Ponencia en el Congreso Mundial de Emprendedores en Singapur, así como el Premio al Periodismo de APEIM Asociación Peruano-Mexicana de Empresas de Investigación. También ha sido galardonado con la certificación y diploma de “Fellow” (miembro distinguido) por el Family Firm Institute de Londres, Inglaterra, siendo el primer latinoamericano en obtenerlo. El mismo Instituto, en un capítulo de Chicago, III, le otorgó el Premio Internacional de Empresas Familiares en 2005.

En 2002 diseñó el programa masivo para pequeñas empresas llamando “¿Qué hago con mi empresa familiar?” en coordinación con NAFIN (México). Desde hace años se dedica a promover a los emprendedores y a la empresa familiar.







*Las empresas familiares en épocas críticas*  
*Guía práctica*

editado por el Seminario Universitario de Gobernabilidad y Fiscalización de la Universidad Nacional Autónoma de México se terminó de imprimir en marzo de 2018 por Formas e Imágenes, S.A. de C.V., Av. Universidad 1953 Col. Copilco el Bajo, Del. Coyoacán, 04340, Ciudad de México sobre papel Cultural de 90g y forros en cartulina Couché de 300g con las familias tipográficas Stempel Garamond y Helvetica. Tipografía y formación: Formas e Imágenes, S.A. de C.V. [formaseimagenes@gmail.com](mailto:formaseimagenes@gmail.com). La edición estuvo al cuidado de Jorge Barajas Palomo, Secretario Técnico del Seminario Universitario de Gobernabilidad y Fiscalización

Tiraje de 1,000 ejemplares







## **SERIE CUADERNOS DE GOBERNABILIDAD Y FISCALIZACIÓN**

### Cuadernos publicados

1. Perspectivas de la Fiscalización Superior en el marco del Sistema Nacional Anticorrupción  
Juan Manuel Portal Martínez
2. PEMEX en el entorno de la reforma energética  
Marco Antonio de la Peña García y  
Alberto Tiburcio Celorio
3. Empresas familiares en México: aspectos sucesorios  
Salo Grabinsky
4. Actualidad de las Normas de Información Financiera en México y América Latina  
Felipe Pérez Cervantes
5. La fiscalización de los partidos políticos y de los candidatos independientes  
Eduardo Gurza Curiel
6. La reforma energética. Reflexiones críticas  
Manuel Aguilera Gómez
7. La gobernabilidad democrática  
Roberto Salcedo Aquino
8. Ética pública  
Miguel Concha Malo
9. El control interno en la administración pública  
Jorge Barajas Palomo
10. Auditoría forense  
Muna Dora Buchahin
11. El Tratado de Libre Comercio de América del Norte y la industria cinematográfica mexicana  
Jesús Hernández Torres, Compilador
12. La Gobernabilidad en México ante los desafíos del entorno global  
Francisco Suárez Dávila y Manuel Aguilera Gómez
13. El empeño no lucrativo, finanzas de enfoque social  
Antonio Pulido
14. Administración de recursos humanos. Experiencias Latinoamericanas  
Ricardo Varela Juaréz
15. La administración y fiscalización de los donativos y recursos para la reconstrucción  
Guillermo Guerrero Villalobos, Manuel Aguilera Gómez, Miguel Concha Malo, Roberto Salcedo Aquino

El Seminario Universitario de Gobernabilidad y Fiscalización promueve el estudio de estos dos conceptos fundamentales de nuestro desarrollo institucional y democrático.

Dr. Alfredo Adam Adam  
Coordinador del Seminario



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN  
SEMINARIO UNIVERSITARIO DE GOBERNABILIDAD Y FISCALIZACIÓN