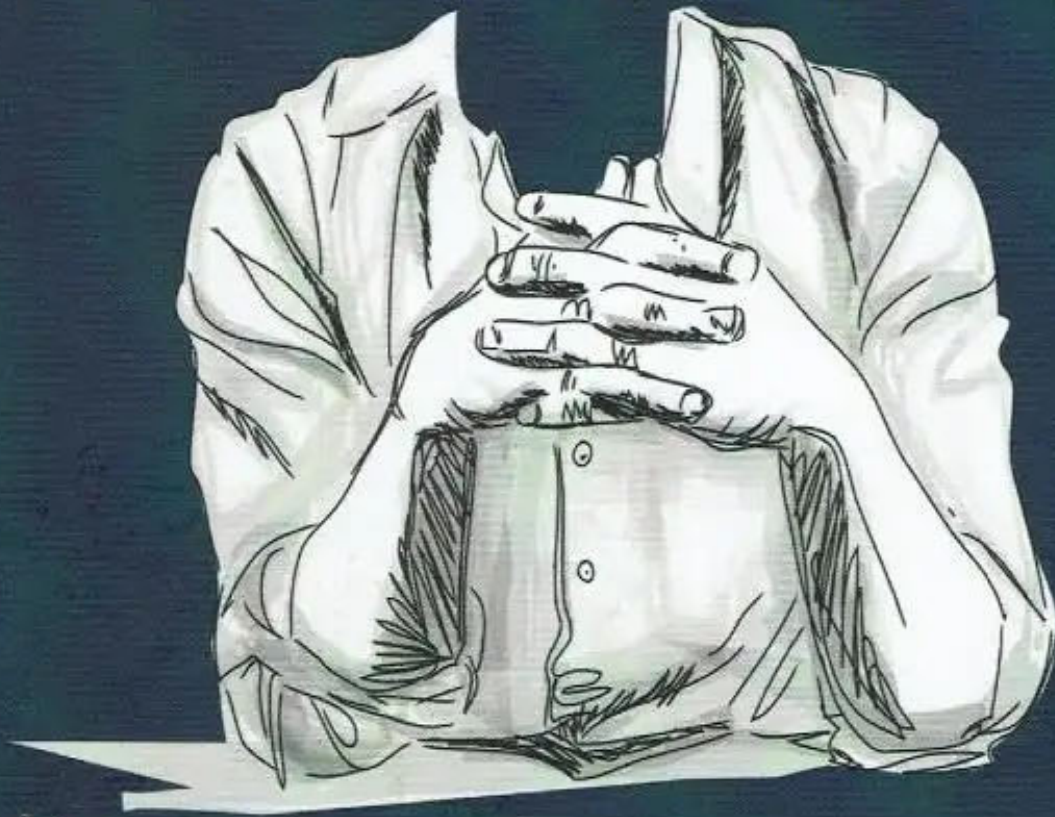




EL DESAFÍO DE SER DIFERENTE

De la Transformación Personal a la Empresarial





EL DESAFÍO DE SER DIFERENTE

DE LA TRANSFORMACIÓN
PERSONAL A LA EMPRESARIAL

© Leopoldo Alcántara.
© Grupo Rodrigo Porrúa S.A. de C.V.
Lago Mayor No. 67, Col. Anáhuac,
C.P. 11450, Del. Miguel Hidalgo,
Ciudad de México.
(55) 6638 6857
5293 0170

direccion@rodrigoporrúa.com

1ª. Edición, 2017.

ISBN:

Impreso en México - Printed in Mexico.

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

Características tipográficas y de edición:



Todos los derechos conforme a la ley.

Responsable de la edición: Rodrigo Porrúa del Villar.

Corrección ortotipográfica y de estilo: Graciela de la Luz Frisbie y Rodríguez /
Rodolfo Perea Monroy.

Diseño de portada:

Diseño editorial: Grupo Rodrigo Porrúa S.A. de C.V

EL DESAFÍO DE SER DIFERENTE

DE LA TRANSFORMACIÓN
PERSONAL A LA EMPRESARIAL

LEOPOLDO ALCÁNTARA



EL DESAFÍO DE SER DIFERENTE

El camino de la transformación personal a la empresarial

Leopoldo Alcántara L.

Todos podemos cambiar nuestro futuro, reinventarnos desde el pasado, siendo líderes de nuestra vida y nuestros negocios sin perder la esencia de Ser nosotros mismos. Ese fue el desafío de Leopoldo Alcántara L., empresario y conferencista convencido de la importancia de aprender a ver la vida desde una perspectiva más amplia, que nos libere de la presión de un entorno donde las personas y las empresas tienden a hacer siempre lo mismo.

Desde la infancia resolvió cambiar su destino adverso, marcado por una compleja situación familiar y unas condiciones sociales y económicas precarias, por un promisorio camino como emprendedor. Así logró transformar un negocio de agencia aduanal, en un grupo empresarial que hoy figura entre los más destacados de la logística, con una facturación anual importante y un valioso capital humano.

El Desafío de ser Diferente brinda herramientas para dar el paso para de ser ser extraordinarios. Para el autor cuentan algunas características con las cuales algunos nacen, como una mente lógica con habilidad matemática, capacidad creativa y de innovación. Sin embargo, todos podemos aprender a desarrollar estas habilidades con disciplina, formación constante y entrenamiento mental; tomando conciencia de cómo opera nuestro cerebro y sistema familiar, para entender su marcada influencia en el sistema empresarial. Así aprenderemos a observar el mundo sin juicios y a incrementar nuestra capacidad de acción para obtener resultados distintos.

DEDICATORIA

“A Esperanza, mi Madre, que desde su inconsciente me enseñó a ser quien soy”

Leopoldo Alcántara L.

La mejor forma de conocer a un hombre es a través de la materialización de sus ideas en obras. Leopoldo Alcántara L. comparte con nosotros, a través del presente libro, sus conocimientos empresariales; donde está implicada su filosofía, su práctica de vida, su forma de entender y ver los negocios a la luz de esas cualidades innovadoras, morales, ontológicas y visionarias”.

Claudia Beltrán Ruget
Editora

“La tenacidad y la pasión de Leopoldo al nacer emprendedor son factores a prueba de todo. Su estructura de pensamiento: analítico, agudo y creativo, es vital para comprender el contenido de este libro. Su sentido práctico le impide aparentemente profundizar en los temas, esto no implica que realice análisis profundos y concienzudos de los hechos, para llegar a la toma de decisiones. Su mundo interior es ilimitado y su grado de introspección es determinante para visualizar lo que se avecina”.

Mónica Alcántara

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	15
-------------------	----

CAPÍTULO I

EL PRINCIPIO DE LOS NEGOCIOS ES TU PROPIA HISTORIA	23
MI HISTORIA	25
LOS GRANDES EMPRENDEDORES, SON PRIMERO GRANDES SERES HUMANOS	30
¿CÓMO INTEGRÉ EL NEGOCIO DE AGENCIA ADUANAL A LA CADENA PRODUCTIVA?	33

CAPÍTULO II

EL RETO DE EMPRENDER	38
APRENDER A EMPRENDER EL EMPRENDIMIENTO Y SU RELACIÓN CON LA PARÁBOLA DE LOS TALENTOS	43
¿ERES REALMENTE EMPRENDEDOR?.....	48
HISTORIAS DE EMPRENDEDORES	48
JOSÉ LUIS: EL EMPRENDEDOR ETERNO	49
GINÉS CLEMENTE: EL HOMBRE QUE APRENDIÓ A NO DORMIR LOS MIÉRCOLES.....	54

CAPÍTULO III

PROBLEMÁTICA DE LAS EMPRESAS	63
PROBLEMÁTICAS EXTERNAS	64
ENTORNO CAMBIANTE. AUSENCIA DE UN MARCO LEGAL CLARO Y JUSTO	64
POLÍTICAS GUBERNAMENTALES ERRÁTICAS.....	66
FALTA DE PROYECCIÓN EN EL LARGO PLAZO	67
CORRUPCIÓN A TODOS LOS NIVELES	68
EL MODELO DEL SOCIALISMO DEL SIGLO XXI.....	69
LA ERA TRUMP	70
PROBLEMÁTICAS INTERNAS	71
FALTA DE ESTRUCTURA EMPRESARIAL	71
INVERSIÓN ESCASA	72
EXPORTADORES DE MATERIA PRIMA SIN VALOR AGREGADO.....	73
TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA INSUFICIENTE	74

CAPÍTULO IV

LAS CREENCIAS Y JUICIOS QUE NOS LIMITAN	77
DE EMPRENDEDOR A EMPERADOR	80
“SOY BUEN JEFE, MIS EMPLEADOS ME IDOLATRAN”	82
“ME DA MIEDO CAMBIAR”	83
“TENGO UN NEGOCIO RENTABLE”	84
“¿SEGUIRÉ SIENDO EXITOSO?”	84

CAPÍTULO V

POR EL SENDERO DEL COACHING ONTOLÓGICO EMPRESARIAL	87
MI PROCESO TRANSFORMACIONAL	90
DEFINICIÓN DEL COACHING ONTOLÓGICO EMPRESARIAL	94
FUNDAMENTOS DE LA PROPUESTA ONTOLÓGICA	95
APLICACIONES DEL COACHING ONTOLÓGICO EMPRESARIAL	97
MODELO OSAR	98
¿CÓMO MODIFICAR NUESTRAS ACCIONES?	99
1. CAMBIOS EN LA ACCIÓN:	100
2. CAMBIOS EN EL OBSERVADOR:	100
3. CAMBIOS TRANSFORMACIONALES:	101
4. CAMBIOS EN EL ENTORNO	102
¿CÓMO EMPEZAR A OBSERVAR DISTINTO?	102

CAPÍTULO VI

MANERA TRADICIONAL DE OBSERVAR LOS NEGOCIOS	
Y LOS NUEVOS PARADIGMAS	105
PRORRATEO. PARADIGMA ACTUAL	107
COSTEO POR CONTRIBUCIÓN: NUEVO PARADIGMA	109
INVENTARIOS ESTÁTICOS: EL PARADIGMA ACTUAL	110
INVENTARIOS DINÁMICOS: NUEVO PARADIGMA	112
PRIMERO COMPRAR Y LUEGO VENDER: PARADIGMA ACTUAL	112
PRIMERO VENDER Y LUEGO COMPRAR: NUEVO PARADIGMA	113
VALOR DE LA EMPRESA POR SU CAPITAL CONTABLE:	113
PARADIGMA ACTUAL	114
EMPRESAS QUE MATAN VENDE TODO LO QUE PUEDas:	
PARADIGMA ACTUAL	114
VENDE MUCHO Y COBRA A TIEMPO: NUEVO PARADIGMA	115
¿CUÁNTO VALE TU PERSONAL? SIEMPRE HAY GENTE	
BUSCANDO TRABAJO: PARADIGMA ACTUAL	116

LA RIQUEZA DE LAS EMPRESAS ESTÁ EN SU GENTE:	
NUEVO PARADIGMA	116
CAPATAZ DE MANO DE OBRA: PARADIGMA ACTUAL.....	117
ADMINISTRAR TALENTO: NUEVO PARADIGMA	118

CAPÍTULO VII

TRANSFORMACIÓN DE GRUPO LOGISTICS™	121
ESTRATEGIA DEL GRUPO LOGISTICS	126
NUESTRA POLÍTICA: SÓLO ATENDEMOS 40 CLIENTES	126
¿CÓMO CONTINUAR SIENDO UNA EMPRESA FAMILIAR?	127
APRENDIZAJES Y APLICACIONES DEL	
COACHING ONTOLÓGICO EMPRESARIAL EN LA ORGANIZACIÓN	131
NUESTRA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES:	133

CAPÍTULO VIII

HACIENDO NUESTRO OCÉANO AZUL.....	137
¿CÓMO SER DIFERENTES EN UN MUNDO DE IGUALES?.....	139
¿CÓMO CONVERTIR TU EMPRENDIMIENTO EN UNA	
ORGANIZACIÓN EXPONENCIAL?	142
¿SE PUEDE SER EXPONENCIAL, AUNQUE LA EMPRESA	
SE MANEJE EN UNA INDUSTRIA TRADICIONAL?	143
¿QUÉ PASA SI LO QUE VENDO O PRODUZCO HOY,	
MAÑANA ES OBSOLETO?	144
ESTRATEGIAS DE LOS OCÉANOS ROJOS Y AZULES	146
ESTRATEGIAS PARA CREAR NUESTRO OCÉANO AZUL	146
CONCLUSIONES	149
BIBLIOGRAFÍA.....	153

INTRODUCCIÓN

Lo que Fuimos, Somos y Podemos Llegar a Ser

¿Estás conforme con los resultados que has tenido hasta ahora en tu vida personal o empresarial? ¿O te gustaría que todo fuera mucho mejor? Si tu respuesta es SÍ, te invito a desafiar tu destino en pro de lograr que tus sueños empresariales sean una realidad.

Darte herramientas para lograrlo fue la principal motivación al escribir el presente libro, en el cual te comparto las vivencias, los conocimientos y las experiencias profesionales con las cuales logré un cambio transformacional que me llevó a crecer exponencialmente como ser humano y como empresario.

Siempre me ha inquietado conocer las razones por las cuales jóvenes talentos, con productos y servicios innovadores, no logran consolidar sus emprendimientos, o por qué mueren cientos de empresas cada día, sin siquiera haber alcanzado los cinco años de fundadas; o por qué desaparecen del mercado mundial importantes compañías multinacionales que durante décadas saborearon el éxito y fueron altamente productivas.

Razones externas hay muchas que también serán objeto de análisis en el presente libro como: la transformación del mundo empresarial a partir del surgimiento de la era digital, la incertidumbre en que vivimos en medio de un complejo entorno económico, social y político, la inestabilidad económica mundial, los mercados globales altamente competitivos y los consumidores cada vez más exigentes.

Sin embargo, por encima de los temas anteriores, hay una razón más poderosa que nos impide avanzar hacia la consolidación de nuestros emprendimientos y es nuestra limitada manera de observar el mundo, producto de los juicios, normas, criterios, reglas inculcadas por nuestros padres, profesores, amigos, y en general por las personas que nos rodean; con toda esta información a cuestas, vamos

construyendo una visión distorsionada de la realidad, es como ver el mundo a través de los lentes de otros.

Durante años, vi el mundo a través de una rendija desde mis propios juicios, con todas las cargas que traía de mi historia familiar, de una niñez y juventud asaltada por las dificultades, los miedos y las incertidumbres. Aun así, me creía dueño de la verdad y mis objetivos por alcanzar éxito empresarial estaban basados más en lo material que en lo espiritual, por circunstancias que contaré más adelante.

Buscando nuevos conocimientos, tuve la oportunidad de acceder a la innovadora propuesta filosófica de *Rafael Echeverría*¹, conocida a nivel mundial como *Ontología del Lenguaje*²; que sumada a la práctica del *Coaching Ontológico Empresarial*³ fueron definitivas para modificar mis comportamientos y generar mejores resultados.

Lo primero que debes entender cuando inicias el camino del emprendimiento o cuando ya eres empresario, es que tu empresa tiene alma. Es como un ser vivo, como uno más de tus hijos; es un sistema que lleva impregnado no sólo tu ADN, sino toda tu historia familiar.

No importa si has fracasado en el intento de emprender, o por el contrario, has saboreado el éxito; porque en un entorno tan cambiante como el actual, ni siquiera los buenos resultados empresariales del pasado o del presente nos garantizan el futuro.

Sólo cuando tomes consciencia de la influencia que para bien o para mal tienen tus pensamientos, conscientes e inconscientes, en tus emprendimientos, tendrás la opción de apreciar desde una nueva perspectiva las circunstancias que te rodean, como la velocidad del

1 Sociólogo de la Universidad Católica de Chile y Doctor en Filosofía de la Universidad de Londres. Ha sido profesor en diversas universidades del mundo y consultor oficial durante varios años de las Naciones Unidas. Entre sus múltiples publicaciones se destaca *Ontología del lenguaje* (1994) y su obra más reciente *La Empresa Emergente, la Confianza y los Desafíos de la Transformación*.

2 Rafael Echeverría. *Ontología del lenguaje*. Primera Ed. abril de 1994. Lom Ediciones S.A.

3 “*Coaching*” significa entrenamiento y viene del ámbito de los deportes, donde el coach es el director técnico que les dice a los jugadores cómo lograr un mejor performance (desempeño). “*Ontología*” es una parte de la filosofía que se define como la ciencia del Ser. En otras palabras, *Coaching Ontológico* significa entrenamiento en el Ser.

cambio, la incertidumbre de los mercados o el surgimiento de paradigmas de todo orden.

Este concepto ha sido estudiado por diferentes autores contemporáneos, entre ellos Joe Dispenza, quien ha realizado varias investigaciones sobre la relación que hay entre cerebro, el cuerpo, la mente y la consciencia. En las cuales encontró evidencias de que no son las circunstancias externas las que determinan nuestro estado interior, sino todo lo contrario; la mente determina la experiencia exterior.

En su libro *Deja de Ser Tú*⁴, el científico afirma que sólo el 5% de la mente es consciente, el 95% restante está dirigido por programas automáticos subconscientes. “Cuando ya no somos conscientes de lo que pensamos, de lo que hacemos, de lo que sentimos, nos dejamos llevar por los hábitos. El mayor hábito que debemos dejar es el de ser el mismo de siempre.

“Si queremos cambiar algún aspecto de nuestra realidad, tenemos que pensar, sentir y actuar de nuevas formas, tenemos que <ser> distintos en cuanto a cómo respondemos a las experiencias. Tenemos que <convertirnos> en otra persona y crear el nuevo estado mental necesario para observar un nuevo resultado con esta nueva mente”⁵. Ampliar la mirada sin sesgos ni pretensiones, permite convertirse en un observador distinto, que llevará a cabo nuevas acciones, en aras de transformar los resultados. Cuando esto ocurre se logran avances significativos en las personas y en las organizaciones.

El presente libro no tiene pretensiones académicas, sino un deseo ferviente de darte a conocer las acciones que me han permitido crecer primero como Ser Humano y posteriormente como empresario. Está escrito desde el punto de vista de un generalista, es decir, de alguien que cuenta con los conocimientos necesarios para realizar una gestión empresarial completa, pero que no necesariamente es experto en todas las áreas de la empresa.

4 Joe Dispenza, Ed. Urano, reimpresión agosto de 2016.

5 Joe Dispenza, Opus Cit. Pág. 49.

Si bien, parte de la información vertida aquí ya fue escrita por expertos, su valor está en verla en conjunto como el mecanismo de un reloj, donde hay engranes pequeños, grandes, delgados y gruesos, y que cuando se mueve uno se mueven todos. Ser generalista en una empresa es ver que cuando se mueve lo financiero, se mueve lo fiscal; cuando se mueve el inventario, se afectan los pasivos o el capital.

La finalidad del libro es darte herramientas para que logres observar tu negocio desde una nueva perspectiva e integrar la estrategia con la operación, incluyendo el marketing, las ventas, los recursos humanos, el desarrollo organizacional y los sistemas de información; así como los temas financieros como el balance general, el estado de pérdidas y ganancias y el flujo de capital.

Las temáticas desarrolladas en cada uno de los ocho capítulos están inspiradas en las preguntas que continuamente me hacen tanto jóvenes emprendedores como empresarios experimentados: “¿Cómo lograste construir una empresa del tamaño actual?”, “¿cómo has logrado cambiar tanto tu forma de pensar, actuar y dirigir la empresa?”, “¿Es difícil emprender en un mundo tan convulsionado?”, “¿Cómo lo has logrado?”

En el Capítulo I, comparto buena parte de mi historia para mostrarte los hechos y acciones que hicieron posible mi transformación personal, porque en el transcurrir de la vida descubres que es imposible desligar las vivencias personales de las profesionales. Nuestros pensamientos, deseos y necesidades son el motor que nos lleva a emprender. Recuerda que tu vida es el principio de tus negocios.

El Capítulo II lo dedico al emprendimiento desde tres perspectivas, *la filosófica, la práctica y la espiritual*, luego de descubrir que unidas conforman la razón de ser y el camino para lograr emprendimientos asertivos y duraderos.

Desde la perspectiva *filosófica*, expongo la íntima relación del Ser con nuestros emprendimientos, la manera como sentimos, actuamos y vivimos se refleja para bien o para mal, en su desarrollo.

Por parte de la perspectiva *práctica*, doy a conocer varios casos que reflejan la manera en que los latinoamericanos desarrollamos nuestros emprendimientos en medio de un entorno crítico, con economías débiles, conflictos sociales y políticos que nos hacen dependientes de potencias mundiales, principalmente de los Estados Unidos de Norte América. Hago énfasis en esas diferencias culturales, porque son parte de las barreras que debemos superar.

Por último desde la perspectiva *espiritual*, explico de mi creencia que el emprendimiento nos conecta con el mandato divino de servir y apoyar a los demás, ilustrado por los apóstoles Juan y Lucas en la Parábola de los Talentos.

En el Capítulo III analizo las problemáticas de nuestras empresas latinas tanto desde las dificultades del entorno, como desde sus complejidades internas. Entre las dificultades del entorno señalo: la ausencia de un marco jurídico claro y justo; políticas gubernamentales erráticas; corto plazo y corrupción entre otros flagelos. Entre las complejidades internas analizo la estructura incipiente de nuestras compañías, que por lo general nacen como pequeños negocios familiares, con poco capital, pocos empleados, sin mayores oportunidades de crecimiento, la falta de reinversión de las utilidades en nuestras compañías, la falta de innovación y tecnología. Sólo conociendo a fondo nuestra problemática podremos afrontarla y superarla.

En el Capítulo IV hago referencia a los juicios, actitudes y creencias derivadas de nuestro Ser, que nos limitan como empresarios. Estas son las más difíciles de erradicar porque están arraigadas de tiempo atrás y tienen estrecha relación con la manera en que observamos el mundo.

En el Capítulo V comparto con los lectores los cambios logrados personal y profesionalmente al implementar la corriente del *Coaching Ontológico Empresarial*, con el cual descubrí el verdadero sentido de la vida y mi lado más humano. Asimismo, doy a conocer

la base de esta formación, el Modelo OSAR, cuyas siglas hablan de los cuatro aspectos que debemos tener en cuenta para iniciar nuestro proceso de transformación, que son: observador, sistema, acciones y resultados. Este modelo “*nos plantea el desafío de atrevernos a ir más lejos, de hacer despertar en nosotros la osadía, como una actitud fundamental ante la vida, de manera que ella nos conduzca a estar a la altura de nuestros sueños, ideales y aspiraciones*”⁶.

Como complemento de la información anterior, en el capítulo VI analizo la manera tradicional en que los empresarios observamos los negocios. Para luego contrastarla con la visión del cambio de paradigmas de la administración contemporánea, principalmente en aspectos que nos lleven a manejar más eficientemente los recursos en las áreas de producción, ventas, finanzas, mercadeo, entre otras. Así como la manera de adentrarnos en el mundo de las acciones distintas que nos lleven a mejorar los resultados.

En el Capítulo VII expongo los cambios significativos de Grupo Logistics luego de implementar el *Coaching Ontológico Empresarial*, como una manera de ilustrar los beneficios que obtienes cuando te atreves a derrumbar los viejos paradigmas de la administración. Si nos enfocamos en trabajar en ellos, tanto en lo relacionado con el valor del talento humano como en la estructuración empresarial e implementación de las nuevas tecnologías, obtendremos mejores resultados.

En el Capítulo VIII, con el ánimo de que obtengas mayores herramientas para proyectar o reestructurar tus emprendimientos por un camino certero a manera de síntesis, doy a conocer las estrategias que hoy marcan la diferencia entre las empresas que fracasan y las que alcanzan el éxito. Lo hago inspirado en los libros *Organizaciones Exponenciales*, de Salim Ismail, vocero de Singularity University, publicado en 2014 en coautoría con el periodista especializado en tecnología Michael Malone y el emprendedor Yuri

⁶ Tomado de *El Observador y su Mundo*. Volumen 1. Editorial Granica. 1ª Ed. 2009. Pág. 9 Rafael Echeverría.

van Geest y *La Estrategia del Océano Azul*, de los autores Chan Kim y Renee Mauborgne.

En el primer libro, los autores plantean los retos y oportunidades que tenemos los empresarios de convertir nuestras compañías en organizaciones exponenciales, en las cuales el nuevo paradigma es contar con estructuras pequeñas, pero con un grado de innovación tan alto que son capaces de incrementar 10 veces sus ganancias constantemente, ejemplos de esta tendencia son las compañías Instagram y Uber.

En el segundo libro, los autores plantean cambiar la estrategia de hacer lo mismo que la competencia, tratando de aniquilarla para quedarse con el mercado. Ellos lo denominan océanos rojos, por la estrategia de olvidarse de lo que hace la competencia. Y el enfocarse en llegar a nuevos mercados, agregándole valor a su mismo producto es denominado océanos azules, como lo hizo Starbucks, El Cirque du Soleil, empresas que hoy son muy exitosas y únicas.

Vivir *El Desafío de ser Diferente* en aras de obtener mejores resultados no es nada fácil, requiere de esfuerzo, disciplina y pasión. Estoy convencido de que lo puedes lograr si sigues el camino de la honestidad, compromiso y el respeto profundo por los seres humanos. Ese es el verdadero fin del éxito, el de trascender a través de los negocios, compartiendo la riqueza y el conocimiento.

“Solamente las almas grandes, generosas, infinitas se atreven a aspirar a uno de los más grandes ideales de la humanidad ¡la honestidad!”, Miguel Ángel Cornejo,
Motivador Mexicano

CAPÍTULO I

EL PRINCIPIO DE LOS NEGOCIOS ES TU PROPIA HISTORIA

“Las personas en general y la juventud en particular, necesitan la inspiración y los sueños que encuentran en historias reales que parecen irreales, pero que en realidad no lo son”.

Leopoldo Alcántara L.

MI HISTORIA

Las motivaciones de tus emprendimientos están íntimamente relacionadas con tu historia familiar. Son producto de tus vivencias, del momento histórico en el que naciste, de los periodos críticos, de las malas o buenas acciones. Razón por la cual inicio este libro contándote mi historia.

A mis 64 años, a la luz de los nuevos paradigmas, me enorgullezco de una historia que durante mucho tiempo me lastimó. Nada de lo que consideré negativo sucedió en vano, como tampoco nada de lo bueno fue cuestión de suerte, tenía que pasar y afrontarse con pasión, esfuerzo, dedicación y disciplina.

Emergí desde un universo caótico y complejo, en el que si bien todo parecía adverso, me edificó, me fortaleció y me hizo un empresario convencido de que el mayor valor de una empresa es su gente. Tanto el conocimiento como la riqueza se comparten para hacer posible que quienes nacen con la idea de emprender, vengan de donde vengan, cumplan sus sueños.

Sin duda, el hecho que marcó mi vida fue haber sido abandonado por mi padre antes de nacer, creciendo además con la ausencia de mi madre. El impacto de no sentirse amada, de quedar sola, sin dinero y con pocas oportunidades de progreso, nos impidió tener el vínculo de amor profundo que todo hijo desea tener con el Ser que le dio la vida.



Cuando cumplí seis años, mi madre decidió trabajar fuera de la ciudad y dejarnos a mí y a mis dos hermanos al cuidado de Ángela, nuestra abuela materna y de nuestras tías abuelas, Altagracia y Jovita. Vivíamos en una vecindad de la Ciudad de México; tuvimos que acomodarnos seis personas, tres adultos y tres niños en un cuarto de 16 metros cuadrados, bien juntos en dos camas.

El cuarto servía de comedor, sala, cocina y el baño había que compartirlo con el resto de los vecinos. Recuerdo vívidamente la estufa de petróleo que expedía un olor horrible que impregnaba las tortillas de maíz que solíamos comer. Nuestros alimentos se reducían a frijoles, tortillas y chocolate que lo tomábamos en agua porque no había para la leche.

La verdad vivíamos en un estado precario y de extrema pobreza. Toda esta situación me hizo un chico solitario, apático, convencido que no le importaba a nadie; cada vez que me preguntaban por mi padre, yo decía: “se murió”. Para mí esto era un verdadero calvario.



El barrio donde pasé mi infancia estaba lleno de gente adulta especialmente de trailereros, como solemos llamar en México a los conductores de los tracto camiones, con ellos empecé a relacionarme desde chico. Pronto descubrieron mi facilidad para las matemáticas. Como debían rendir cuentas a sus patrones regularmente venían a mi casa, me despertaban muy temprano para que les ayudara a cuadrar sus cuentas. Les enseñé a diseñar esquemas de gastos separando rubros: combustible, comidas, refacciones, lavado, repuestos. Así, poco a poco descubrí que en efecto tenía habilidad con los números, y que me gustaban mucho.

Hoy como ayer, recuerdo gratamente que en mi infancia había un programa que presentaban en la televisión de México, que se llamaba el doctor “IQ”. Yo lo veía en un televisor destartalado que mi abuela nos compró con mucho esfuerzo y ella me decía: “Oye, es que tú te sabes todas las respuestas, ¿por qué no vas a presentarte con el doctor IQ?”. Pero yo era muy tímido, me conformaba con contestarle al televisor y Ser un buen estudiante.

A los 9 años andaba solo por toda ciudad de México, con frecuencia me transportaba en los tracto camiones de mis vecinos. Me sentía tremendamente solo pero no lo comentaba con nadie. Cuando entré a la secundaria me quedaba mucho tiempo libre, así que convertí el cine en mi mejor amigo. Iba de lunes a domingo al cine en permanencia voluntaria, y veía hasta tres películas por el equivalente a tres pesos mexicanos de hoy.

Les platico esto porque el cine marcó buena parte de mi personalidad; prácticamente puedo decir que me educó, porque en muchos aspectos entró a remplazar la labor del padre y la madre ausentes. Del cine fui aprendiendo a ilusionarme. Me gustaban las películas de aventuras, en especial, las de Paul Newman⁷, un actor que me marcó por caracterizar héroes muy particulares: enigmáticos, machos, valientes, solitarios, fríos, con decisión, con objetivos claros. Incluso creo que mi carácter tiene mucho de esos personajes. Particularmente el cine americano me hizo ver una dura y cruda realidad, que en el mundo había ricos y pobres, porque hasta ese momento había creído que todos éramos iguales.

Ver esas casas californianas, esos carros largos y preciosos, me hacía soñar que cuando fuera grande, tendría mi casa en California y un Guayín Chevrolet o Ford, y que me casaría con una chica igual de hermosa a las que aparecían en las películas. Lo más interesante de toda esta vivencia es que esos sueños de niño y de adolescente se han cumplido. Hoy estoy convencido de que elaboré las proyecciones de mi existencia a posteriori. Sólo que entonces me preguntaba: ¿y cómo voy a triunfar si soy tan tímido? (y lo sigo siendo). Tenía una gran dificultad para relacionarme con los demás, en especial con las mujeres. No me sentía guapo, y mucho menos seguro para entablar una conversación, así que concentré toda mi

7 El autor hace alusión a Paul Leonard Newman, conocido artísticamente como Paul Newman, nació en Shaker Heights, EEUU el 26 de enero de 1925 y falleció en Westport, EEUU el 26 de septiembre de 2008). Fue actor, director y productor, ganador de dos premios Óscar de la Academia de las Artes y las Ciencias Cinematográficas de Hollywood y un premio Globo de Oro. Newman, se erige como uno de los más grandes mitos masculinos de la historia del cine norteamericano. La presente es nota de pp. es de la editora.

energía en estudiar, leer y aprender de todo, especialmente lo relacionado con los números.

Sin haber llegado a la adolescencia, con sólo 10 ó 12 años de edad, mis pocos amigos tenían entre 30 y 40 años. Aprendí mucho de ellos, pues no actuaban como mis padres, actuaban como mis amigos. Me trataban con consideración, y muchos debido a su ignorancia me enseñaron cosas erradas, lo que me hizo muy atento y despierto ante el peligro. Con otros vecinos adultos jugábamos baraja por dinero, así aprendí a invertir el dinero. A ellos no les gustaba que Leopoldo les ganara, no importaba que fuera un niño, si ellos me ganaban, me quitaban mi escaso dinero y si les ganaba ellos me pagaban. Me gustaba mucho el juego, pero un día paré y me dije: “no más, el dinero quiero ganarlo trabajando”.

De los 12 a los 14 años me convertí en el ayudante de un fotógrafo. Mi trabajo se basaba en hacer las cuentas; vender fotos, cobrar y dar el cambio. Tengo que admitir que era muy hábil. La mayoría de las veces íbamos a las iglesias a tomar fotos de matrimonios y bautizos. En ese momento fue cuando en vivo y en directo empecé a ver las grandes diferencias sociales que nos agobian, porque en las iglesias donde trabajábamos se casaban los ricos.

Cuando llegué a la preparatoria, dentro de todas las asignaturas había tres que me gustaban mucho: las Ciencias Sociales, las Ciencias Administrativas y por encima de todo la Contabilidad. Lo que siguió después fue intentar estudiar para contador público, y no sé si afortunada o desafortunadamente me encontré una chica de quien me enamoré y me casé a los 18 años. A los 21 ya tenía tres hijos y apenas comenzaba la carrera que no terminé, pero estaba seguro de que los conocimientos contables eran fundamentales para iniciar el camino empresarial.

Con estos conocimientos que hoy considero escasos, empecé a trabajar en una empresa importante, *Sherwin Williams*, donde estuve por siete años. El trabajo que allí desempeñaba no me agradaba tanto porque era bastante mecánico, pero aprendí algo muy valioso para los negocios, a tener disciplina y orden.

Estando allí, se inició en México la educación abierta y a distancia, lo cual me motivó a estudiar la carrera de Licenciado en Comercio Internacional, gracias a sus horarios flexibles. La gente cree que estudiar así es fácil, pero de 2000 estudiantes que nos inscribimos sólo 17 terminamos, convirtiéndome en parte de la primera generación de esa carrera en mi país. Tenía 27 años, era el año 1980.

Durante ese tiempo tuve la fortuna de relacionarme con un compañero de carrera que era 10 años mayor que yo, se desempeñaba como director de compras de una empresa estadounidense. Cuando terminamos la carrera me dijo: *“Voy a cambiar de empleo, trabajaré en una agencia de aduanas. No te despegues de mí, a lo mejor algún día de estos te consigo un trabajo”*. Efectivamente así fue, y a partir de ese momento empezó mi verdadero ascenso profesional.

Mi amigo me contactó con una empresa llamada *Despachos Castañeda* en la que empecé a aplicar lo que había estudiado. Era tanto mi entusiasmo que a los tres meses ya era el jefe de la división de México y me había ganado el respeto de mis compañeros. Comencé atendiendo a la empresa más grande de jugos en México, *Jumex*, que estaba importando nuevas plantas. Llegué a conocer todas las máquinas y empecé a escalar posiciones. Me hice experto en conseguir permisos de comercio, de tal manera que para 1983, ya era amigo de mi patrón.

Los grandes emprendedores, son primero grandes seres humanos

A propósito de mi patrón, lo recuerdo con especial afecto. A través de él comprendí que los grandes emprendedores son primero grandes seres humanos. No le gustaba viajar en avión porque le daban ataques de pánico. Así que la solución era irnos en tren desde Ciudad de México a Nuevo Laredo, una distancia de 1,200 km que me permitió conocerlo mejor.

En uno de sus viajes me comentó con cara de preocupación: “Oye Leopoldo, no alcancé a rasurarme, ¿cómo voy a presentarme así a la oficina?”. Le dije: “No se preocupe, vivo aquí cerca. Vamos a mi casa”. Cuando entró se sorprendió de la estrechez en que vivíamos, pues mi departamento era de tan sólo 27m² para cinco personas: mis tres hijos, mi esposa y yo. Al salir me dijo: “Mi gerente no puede vivir en una casa así, consigue una mejor, yo te la compro”. A los dos meses tenía una casa de 60m², en una zona de clase media. Al poco tiempo me compré un terreno con mis propios recursos en una zona residencial. En 1984 construí una linda casa sin pedirle prestado a nadie, para entonces ya me ganaba 10,000 dólares mensuales, que hoy sigue siendo un buen dinero.

En 1986, el gobierno de México abrió un concurso para buscar agentes aduanales y otorgar patentes⁸. Me presenté al examen con una mayoría de expertos que tenían entre 20 y 25 años de experiencia en diferentes materias, especialmente en merceología⁹, clasificación arancelaria y temas legales. Era el más joven y más novato.

Recuerdo con claridad que el jefe de esa unidad me preguntó: “¿Qué hace aquí? Los aspirantes son los mejores en su ramo, ¿sabe a quiénes se va a enfrentar?”. Le contesté: “Lo sé. Bueno, ya estoy aquí, ya me inscribí”, y el sólo me dijo: “No se haga muchas ilusiones”. Cuando oí eso se me paralizó el intestino y el estrés que me produjo no puede ser descrito aquí. El examen era escrito, oral y práctico, fueron 3 días de pruebas. Cuando me dieron el resultado no cabía de la dicha, había ocupado el primer lugar.

El jefe de esa unidad me dijo: “¡Lo felicito! No pensé que llegara hasta esta instancia, y menos que fuera a ocupar el primer lugar. Ahora

8 Una patente de agente aduanero, se otorga en las dependencias o secretarías que se encargan de recaudar impuestos; se utilizan intermediarios para la recaudación porque en ese entonces, y aún hoy, las tarifas se diferencian de acuerdo a lo que se importa. Los aranceles no son estándar, pues varían entre el 5%, 10%, 30%. Es de acotar que, en el mundo entero, este trabajo es cada vez más escaso.

9 Un experto en merceología, es un auxiliar de la Secretaría de Hacienda en la recaudación de impuestos. El gobierno usa estos intermediarios, que son como una especie de corredores públicos o notarios, para que hagan declaraciones por parte de los usuarios, los importadores o exportadores a través de los agentes aduaneros, para enterar al gobierno del producto.

le corresponde escoger la ciudad donde prestará sus servicios como agente aduanal: ¿A dónde quiere ir?, tenemos estas... “Oiga ahí es la frontera”. “¡Sí!”. “Deme esta por favor”.

Cuando empecé a ver las ciudades, la mayoría eran pueblos, que poco se conocían como: Palomas, Chihuahua; Hermosillo, Sonora; Mexicali, Baja California. Me dieron la patente para la aduana de Mexicali, Baja California, el 17 de septiembre de 1987. El rol que me otorgaba dicho cargo y posición, me inspiró a iniciar la operación de mi propia compañía en esta ciudad fronteriza con Estados Unidos, el 2 de enero de 1988, día en que abrí mi primera oficina.

En aquel entonces había 12 agentes aduanales, todos locales, que vieron llegar a un “*chilango*”¹⁰, lo cual no era bien visto. Entonces empecé a preguntarme: *¿Cómo hago para hacer un negocio distinto, abrir un mercado sano en un lugar cubierto por locales y además entre amigos?, ¿Cómo competir con doce agentes aduanales con experiencia de 20 años en esta plaza?* Estaba consciente de que necesitaba ayuda en temas empresariales como el manejo de la propiedad, la estrategia, el mercado y muchos otros.

Me inscribí en una *Escuela para Dueños de Empresas*, y aprendí conceptos valiosos. El más importante fue: “Cuando no tienes valor qué agregar al producto, lo único que te queda es el mercado residual. Es decir, los clientes que nadie quiere”. Mi interés no eran los clientes residuales, eran los clientes grandes. En ese entonces a nivel nacional debíamos ser unos 600 agentes aduanales haciendo lo mismo. Lo que hizo que me surgiera una nueva inquietud: ¿qué puedo aportar para ser diferente?

Para 1992, la ley aduanera de México cambió, ya era posible solicitar una nueva adscripción para cambiar de plaza, y me fui a la aduana más importante de México, Nuevo Laredo, Tamaulipas. Justo en ese momento, un cliente muy grande llegó a Mexicali y luego de conocer a todos los agentes me elige como su proveedor, así que resolví quedarme con las dos aduanas. Este cliente, Price

10 Adjetivo calificativo de orden despectivo, que se le da en las provincias de México a los nacidos en Ciudad de México.

Club, hoy Costco, llegó a mi compañía en 1994 y 23 años después sigue siendo mi principal cliente.

En 1995 sigo con la inquietud de no querer ser sólo agente aduanal y empiezo a investigar qué más puede hacer un agente de este tipo. En México no había nada de información, pero descubro que en los EE.UU. había un gran auge de *supply chain*¹¹. Empiezo a asistir a diferentes foros, seminarios, talleres y descubro que la clave para ser diferente, es precisamente la de integrar servicios a la cadena productiva.

¿Cómo integré el negocio de agencia aduanal a la cadena productiva?

Creo que la mejor manera de entenderlo es como me lo explicó un cliente estadounidense con la siguiente metáfora: *“Leopoldo, México tiene un puente con los EE.UU. El puente tiene una puerta, la puerta tiene un candado, y el dueño de la llave es un agente aduanal. Ustedes no han aprovechado ser los dueños de la llave. Si tú tienes la llave de entrada y salida puedes controlar todo lo demás. Tú controlas la información, quién entra y quién sale. Sabes cuánto paga un cliente por llevar una mercancía de un lado a otro, sabes qué mercancía maneja.*

Con esa información tienes un negocio por delante extraordinario, pero tu paradigma de ser sólo agente aduanal te hace ciego”.

Aprendí la lección y desde 1995, me convertí en un operador logístico internacional con la incorporación de tres empresas; dos en EE.UU., *broker* de fletes, una *forwarding* y una compañía de transporte en un solo negocio, buscando vender soluciones de origen a destino. Era una buena idea, porque en México nadie lo hacía en ese momento.

Recuerdo que mucho tiempo antes, levanté la mano en un foro de agentes aduanales diciendo que deberíamos encaminarnos a

11 En español, significa cadena de suministro. Cumple la función de servir de eslabón a muchas compañías, iniciando con materias primas no procesadas y terminando con el consumidor final utilizando los productos terminados.

ser operadores logísticos. En aquel entonces me tildaron de “loco”. Me dijeron: “¡Cómo se te ocurre! Eso es como poner la Iglesia en manos de Lutero”. Eso era para la vieja ley aduanera, luego se levantó esa restricción al comprobar que así todo el proceso podía ser transparente.

Desde entonces consideré que “*el futuro de los agentes aduanales, estaba en ser operadores logísticos*”. Gracias a Dios nadie me hizo caso, porque eso me dio la oportunidad de estar solo. Hasta la fecha, 21 años después, muchos siguen pensando que el agente aduanal debe ser sólo eso; sin embargo, no lo comparto. Para un cliente lo ideal es poder contar con alguien que le asegure realizar todo el proceso con transparencia.

Siempre debemos estar a la vanguardia, aun si el cliente no cree inicialmente en el funcionamiento de un nuevo producto. No podemos anclarnos en un producto o servicio que no funciona del todo bien, sólo por resistimos a aceptarlo, o porque nos aterroriza cambiar el rumbo de la empresa.

A mediados de los años 90 surge la teoría de que las empresas sólo deben dedicarse a lo que saben hacer bien, y en lo que no son expertas deben tercerizar. Pensé que dentro de ese concepto nosotros como operadores logísticos podíamos encargarnos también del almacenamiento de productos y del transporte de la mercancía de nuestros clientes. De esta idea, nació el concepto de operadores logísticos o 3PL, con el cual logramos hacer una empresa distinta en 1995. Nos costó mucho trabajo, porque hasta el 2002 los clientes eran reacios a que un agente aduanal pudiera prestarles esos servicios. Les enseñábamos el modelo y decían: “¡Ah! Está muy bien pero ya tengo mi compañía de transporte, y alguien que me guarda mis

productos en bodegas. Ustedes son mi agente aduanal no creo que puedan hacerlo todo”.

Al igual que muchos empresarios recién fundada la compañía no me fue posible contratar profesionales de trayectoria. Los ingresos no me lo permitían. Cuando empezamos a crecer, logramos vincular expertos de amplia trayectoria en las diferentes áreas, sobre todo personas con visión.

En las oficinas de Mexicali había conmigo diez profesionales. Cuando abrimos Laredo pasamos a ser veinticinco empleados profesionales. En esta ciudad logramos iniciar nuestra consolidación con un importante cliente que marcó el rumbo definitivo de *Grupo Logistics™*.

A partir del 2002 las grandes corporaciones internacionales comenzaron a presionar a sus empresas para que fueran más eficientes. Esto empató con el concepto de operador logístico. De ahí ya empezaron a surgir los más importantes del negocio como *DHL, FEDEX, UPS.*, organizaciones multinacionales de operación global enfocadas más en los servicios aéreos y de paquetería. Nosotros, aun siendo del mismo sector, continuamos diferenciándonos. Después del 2009 vino un crecimiento exponencial, tanto que para el 2014, habíamos triplicado las ventas gracias a los cambios implementados luego de mi formación y la de varios de mis gerentes en *Coaching Ontológico Empresarial*. Tema sobre el cual profundizaremos en el capítulo cuatro.

Ahora en el 2017, me desempeño como Presidente del Consejo de Administración o Junta Directiva. Sin embargo, me sigo y me seguiré considerando un emprendedor.

Esta es a grandes rasgos la historia de mi vida y parte de mis emprendimientos, porque a pesar de tantos años de ocupar la presidencia de la compañía me sigo considerando simplemente, un emprendedor.

Un buen emprendedor es aquel que además de su habilidad para iniciar un negocio, tiene la habilidad de conformar equipos profesionales que realicen todas las actividades de la empresa en las cuales él no es el mejor.

*¡Bienvenidos al mundo de los negocios
hechos con ética y disciplina!*

CAPÍTULO II

EL RETO DE EMPRENDER

“Deja de soñar con una idea fantástica que te volverá millonario de la noche a la mañana. Una innovación nace de un experto en la materia que se trata, no es una iluminación”.

Leopoldo Alcántara L.

Nunca pensé en ser un emprendedor. La vida de manera natural me llevó allí. Siempre he tenido la inquietud de ser diferente, de hacerme notar, esto tiene que ver con mi infancia, con el abandono que sufrí y con la falta de amor. Cuando eso sucede, buscas llamar la atención. Y una vez que empiezas por ese camino de emprender ya no hay manera de que pares, quedan a un lado tus traumas infantiles y emprender se te ha hecho un hábito. En mi caso me volví paranoico porque permanentemente pensaba en que me alcanzarían mis competidores, y que me harían trizas, día y noche, 24 horas pensando lo mismo. Suena a obsesión y realmente lo es.

Por lo general, los emprendedores somos obsesivos, siempre con ideas de negocios que percibimos como oportunidades. Tenemos la motivación, la habilidad y el impulso de crear, pero no siempre tenemos la capacidad de obtener los recursos para desarrollar las ideas y lograr convertirnos en empresarios.

Cuando eres emprendedor, amas lo que haces. Estás seguro de que lo haces bien y te enorgulleces de tu trabajo. Sin embargo, las dificultades comienzan cuando pretendes desarrollar una idea de negocio y crecer como empresario, porque esto implica una infraestructura en la que como mínimo es necesario contratar los servicios de un contador, un equipo de ventas y un área de recursos humanos. Entonces el entusiasta emprendedor suele ir perdiendo la confianza porque, aunque quiera, ya no puede hacerlo todo solo.

Varias estadísticas señalan que el 97% de los emprendimientos no se consolidan. Eso ocurre principalmente por una falta de estructura interna de quien concibe la idea razón por la cual abordo el tema del emprendimiento desde tres perspectivas: *la filosófica*, soy un convencido de que el emprendimiento está íntimamente ligado a nuestro *Ser*; *la práctica*, como emprendedores nos toca lidiar con el entorno y su problemática; *la espiritual*, porque el emprendimiento es un mandato divino expresado en la Biblia por los apóstoles Mateo y Lucas en la Parábola de los Talentos.

El emprendimiento es vital para quienes lo llevamos en la sangre. Cuando tienes el deseo de emprender, hacerlo se convierte en tu razón de *Ser*. Así lo define Rafael Echeverría en su libro *Mi Nietzsche: La Filosofía del Devenir y el Emprendimiento*: “...nada caracteriza mejor la filosofía de Nietzsche¹², que el hecho de concebir la vida como emprendimiento... como un desafío para diseñar en ella el *Ser* que aspiramos *Ser*. Somos una promesa, un camino a recorrer que arranca de nuestra animalidad pero que nos conduce a acercarnos incluso a los dioses. Los seres humanos tenemos la capacidad de participar, aun conscientemente, en el proceso de nuestra propia creación”¹³.

Pasando al plano *práctico*, emprender en su etapa inicial; el emprendimiento es como un sueño que disfrutamos, pero del que inevitablemente vamos despertando cuando se le van sumando asuntos que no comprendemos y se convierten en cargas muy pesadas de levantar. Por lo general, cuando iniciamos nuestras empresas, los egresos son superiores a los ingresos. El dinero es insuficiente para cubrir la nómina, los costos fijos, los impuestos, la implementación de una estrategia de facturación, de ventas, de publicidad y mercadeo que nos lleve a conseguir más negocios.

12 Friedrich Wilhelm Nietzsche nace el 15 de octubre de 1844 en Prusia. Estudia teología y filología en la Universidad de Bonn. Es considerado uno de los pensadores contemporáneos más influyentes del siglo XIX. Realizó una crítica exhaustiva de la cultura, la religión y la filosofía occidental, mediante la genealogía de los conceptos que las integran, basada en el análisis de las actitudes morales (positiva y negativa) hacia la vida.

13 Rafael Echeverría. Ed. J.C. SÁEZ. Argentina marzo de 2011. Pág. 157,158. (Las cursivas y las mayúsculas del *Ser* son mías).

Todas estas circunstancias no siempre se tienen en cuenta, entonces es tremendamente difícil aceptar que no tenemos con qué responder económica y profesionalmente a esos retos. Nos apehamos a lo que creamos. Es entonces el periodo de los cuestionamientos y de las grandes inquietudes: *“¿Cómo voy a volver mi negocio más pequeño? He llegado muy lejos no puedo echarme para atrás, eso ¡jamás!”*.

Muchos confunden emprender con tener una idea fantástica de negocios que los llevará directo a la cima de la fama y la fortuna. Eso no ocurre en la vida real y tampoco es el sueño de un verdadero emprendedor. Un verdadero emprendedor se enfoca en servir a la humanidad, en crear algo que les facilite la vida a los demás. El dinero viene por añadidura. Hay que trabajar mucho para lograr que una buena idea se consolide y sea el punto de partida de una empresa exitosa.

Hay emprendedores soberbios que desprecian la experiencia de los viejos empresarios. Si en verdad deseamos transformar nuestra visión del negocio, hay que escuchar para poder aprender a observar de manera distinta.

Aún desde un nuevo enfoque y una nueva perspectiva; todo emprendedor necesita escuchar a los sabios de los negocios, adquirir conocimientos financieros y contables, si aún no los tiene, y contar con un capital mínimo. Siempre se requiere de dinero para desarrollar una idea.

Emprender está directamente relacionado con el entorno en que vivimos; no es lo mismo un emprendedor estadounidense que uno asiático o uno latinoamericano. Para nosotros los latinoamericanos como para todos aquellos que nacieron en países subdesarrollados los emprendimientos son distintos cultural y socialmente, lo

cual incide en la manera en que concebimos la vida, los negocios y el mundo.

¿Cómo surgen los grandes emprendedores? Los anglosajones son quienes históricamente han tenido mayor éxito global en los negocios. Ellos generan una idea su objetivo no siempre es el de hacer una empresa y quedarse ahí; sino de colocar esa idea en un nivel alto para que sea atractiva para otros inversionistas y entre todos agregarle unos cohetes enormes para que despegue. Por tanto el emprendimiento implica desapego.

Las grandes empresas de hoy como Google, Facebook, Apple, entre otras, han surgido de emprendedores con capitales relativamente pequeños, que han tenido la visión de unirse a otros para exponenciar su idea.

Los emprendedores latinos tienen un pensamiento totalmente diferente, por lo general dicen: “*No voy a compartir mi idea con nadie*”. Muchos no tienen en cuenta que es mejor tener una idea compartida, más estratégica y visionaria, que una idea secreta sin desarrollo.

Es mejor tener una fracción de una idea que equivalga a un 10% sobre cinco mil millones de dólares, que una idea sólo mía que represente el 100% de ganancia sobre un millón de dólares.

Vamos al caso de Steve Jobs¹⁴ uno de los más grandes emprendedores del siglo XX. El éxito no le llegó de la noche a la mañana a pesar de su indiscutible talento, antes de eso tuvo que saborear varias derrotas. Jobs fundó Apple en 1976 en el garaje de su casa junto con un amigo de la adolescencia, Stephen Gary “Steve” Wozniak,

14 **Steve Paul Jobs**, nació en San Francisco California el 24 de febrero de 1955 y muere en Palo Alto, California el 5 de octubre de 2011. Empresario y magnate de los negocios del sector informático y de la industria del entretenimiento estadounidense. Cofundador y presidente ejecutivo de Apple Inc. y máximo accionista individual de *The Walt Disney Company*. En el año de su muerte, su fortuna se valoraba en 8,300 millones de dólares y ocupaba el puesto 110 en la lista de grandes fortunas de la revista *Forbes*.

y un ex-compañero, Ronald Gerald Wayne, con quien había trabajado en la compañía Atari. Su idea siempre fue compartir el conocimiento con otros para buscar inversionistas y crecer rápidamente.

A los 26 años ya era un hombre millonario, pero también un hombre obsesivo con el trabajo, y rudo en su trato con la gente. Siempre pensando más en nuevos emprendimientos que en el crecimiento empresarial, hasta que llegó el momento en que ya no era mayoría en su empresa y la propia Junta Directiva le solicitó su renuncia. Eso no lo desanimó.

En 1990 se dedicó a transformar una empresa adquirida de *Lucasfilm*, *Pixar* fue tan exitosa como *Apple*. Revolucionó la industria de la animación con el lanzamiento de *Toy Story*. La integración de esta compañía en Disney, de la cual era proveedor, convertiría a Jobs en el mayor accionista individual del gigante del entretenimiento.

Su talento como emprendedor fue de tal magnitud que las directivas de *Apple* volvieron a llamarlo. En su segunda etapa en el año 2000, cambió el modelo de negocio de la industria musical al aprobar el lanzamiento del iPod en 2001, y en 2003 la tienda *online* de música de iTunes, que en siete años vendió más de 10,000 millones de canciones, dominó completamente el negocio de música en línea, a un precio de US \$ 0.99 por canción descargada.

Aprender a Empezar

En la escuela de negocios IPADE¹⁵ en México enseñan que el emprendedor es 70% arte, es decir, talento y un 30 % técnica, lo cual coincide con ello. El emprendedor nace, pero si no aprende una metodología, difícilmente podrá saborear el éxito.

Cuando dicto conferencias especialmente a los jóvenes, me gusta preguntarles sobre fútbol. Sé que a la mayoría les gusta, pero

15 El Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas es la escuela de negocios de la Universidad Panamericana, una universidad privada en México.

el verdadero sentido es saber si tienen claro cuál es su cancha en términos de negocios.

Recientemente me invitaron a una charla con los alumnos de maestría en comercio exterior, el campo en que más me he desarrollado profesionalmente. Les hice varias preguntas como: *¿Les gusta el Fútbol?, ¿Saben cuánto mide una cancha?, ¿Cuántos equipos hay en México? Y por último les pregunté: ¿De qué se trata el fútbol? A lo que ellos contestaron “Pues de meter goles”. Luego les dije: “Ok, ahora quiero que me digan: ¿Cuál es el producto interno bruto de México?, ¿Cuánto se exportó en el 2016?, ¿De qué tamaño es el mercado comparado con el de Estados Unidos?, etc...” Muy pocos sabían las cifras, así que les dije: “Señores, ¿cómo van a jugar, si no saben de qué se trata el juego?”*. Es sorprendente que aun cuando estudian para liderar organizaciones no están aprendiendo a tomar conciencia de la importancia del entorno.

¡No es posible mantenernos ignorantes! Menos ahora en tiempos de la globalización cuando podemos obtener información de diversas fuentes donde es posible corroborar, contrastar, y profundizar.

Todo emprendedor debe tener una visión periférica de lo que lo rodea, debe ser una antena/radar de recepción de todo lo que ve y de todo lo que escucha con plena conciencia del aquí y el ahora.

Emprendimiento y conocimiento van de la mano. Sin duda, la evolución del conocimiento y de la manera en que lo concebimos forma parte de esos nuevos paradigmas a través de los cuales debemos empezar a observar de manera distinta nuestros emprendimientos.

Sobre este planteamiento, Rafael Echeverría en *El Observador y su Mundo*, sostiene que Albert Einstein, quien cuestiona el paradigma desarrollado por Newton, nos advierte que no seremos

capaces de resolver determinados problemas a menos que estemos dispuestos a cuestionar los supuestos que nos condujeron a generarlos. Gastón Bachelard nos insiste en lo mismo cuando advierte que *“un problema sin solución suele ser un problema mal formulado”*; en otras palabras *“el verdadero problema suele encontrarse en nosotros mismos”*¹⁶.

Emprendedor no es sólo aquel que tiene una buena idea o inventa algo. Hay desarrolladores que incluso han sido más exitosos que los propios inventores.

Uno de esos casos históricos es el de los hermanos Dick y Mac McDonald quienes en 1940, crearon la empresa McDonald e introdujeron la comida rápida. Luego su salto cualitativo fue en 1955, con la primera franquicia asumida por el ejecutivo Ray Kroc o Raymond Albert Kroc. Él fue quien tuvo la idea de masificar la comida rápida. Para Kroc, el negocio no era vender las hamburguesas, sino hacer un negocio estándar, masificarlo y franquiciarlo en muchos lugares del mundo.

Un profesor japonés de la Universidad de Tokio decía en una conferencia que los japoneses no han sido los principales inventores de productos, sino que han sido los mejores modificando inventos. No inventaron el televisor de pantalla plana, lo hizo Philips, pero ellos fabricaron y comercializaron los mejores televisores de pantalla plana con su marca ¡SONY! Dicen: “Lo único que nosotros inventamos fue el karaoke”

¿Estás preocupado por innovar? Si no tienes las cualidades necesarias, hay otro camino: hacer mejoras a los inventos.

16 Citado por Rafael Echeverría en El Observador y su Mundo. Volúmen I, pág. 22.

El emprendimiento y su relación con la parábola de los talentos

En mi concepto es perentorio apoyar el espíritu emprendedor, ayudar a otros a lograr sus sueños de lo contrario estaremos condenados al fracaso. No basta contar con un equipo de profesionales, siempre se necesitará de la ayuda de otras personas con auténtico espíritu emprendedor. Personas que sueñen con desafíos grandes sin temer a las crisis y los problemas en el campo empresarial y social. Personas con visión, que constantemente implementen nuevos conocimientos y sepan actuar rápido en los diferentes frentes de la globalización.

Es necesario tener la iniciativa de becar jóvenes interesados en ser profesionales que no cuentan con los recursos necesarios para estudiar una carrera universitaria y desarrollar sus ideas. Muchos empresarios consideran que es una inversión muy alta que no siempre es posible pagar. Donar también es invertir, esos jóvenes algún día regresarán a trabajar en tu empresa, se convertirán en profesionales y como tales, hasta podrían convertirse en tus clientes.

Compartir es algo esencial. He comprobado que al compartir el universo lo regresa exponencialmente, razón por la cual hago referencia en este capítulo a La Parábola de los Talentos que forma parte del Evangelio de Mateo (25,14-30), y que tiene similitud con la llamada Parábola de las Minas o Parábola de las Diez Onzas del Evangelio de Lucas (19, 11-27), texto con paralelismos evidentes que ilustra la idea de que cada quien tiene la responsabilidad de desarrollar sus propios talentos.

En el marco del cristianismo la interpretación difundida es: *“Dios confía sus dones y talentos a los hombres con la obligación de que los desarrollen. Él espera una respuesta fructífera por parte de cada hombre”*.

El siguiente es el texto original: **Evangelio de Mateo 25,14-30**12:

¹⁴ (El Reino de los Cielos) Es también como un hombre que, al ausentarse, llamó a sus siervos y les encomendó su hacienda: ¹⁵ a uno dio cinco talentos, a otro dos y a otro uno, a cada cual según su capacidad; y se ausentó. ¹⁶ Enseguida, el que había recibido cinco talentos se puso a negociar con ellos y ganó otros cinco. ¹⁷ Igualmente el que había recibido dos ganó otros dos. ¹⁸ En cambio, el que había recibido uno fue, cavó un hoyo en tierra y escondió el dinero de su señor. ¹⁹ Al cabo de mucho tiempo, volvió el señor de aquellos siervos y se puso a ajustar cuentas con ellos. ²⁰ Se llegó el que había recibido cinco talentos y presentó otros cinco, diciendo: “Señor, cinco talentos me entregaste; aquí tienes otros cinco que he ganado.” ²¹ Su señor le dijo: “¡Bien, siervo bueno y fiel!; ya que has sido fiel en lo poco, voy a ponerte al frente de mucho. Entra en el gozo de tu señor.” ²² Se llegó también el de los dos talentos, y dijo: “Señor, dos talentos me entregaste; aquí tienes otros dos que he ganado.” ²³ Su señor le dijo: “¡Bien, siervo bueno y fiel!; ya que has sido fiel en lo poco, voy a ponerte al frente de mucho. Entra en el gozo de tu señor.” ²⁴ Se llegó también el que había recibido un talento, y dijo: “Señor, sé que eres un hombre duro, que cosechas donde no sembraste y recoges donde no esparciste. ²⁵ Por eso, me dio miedo y fui a esconder bajo tierra tu talento. Mira, aquí tienes lo que es tuyo.” ²⁶ Mas su señor le respondió: “¡Siervo malo y perezoso! Si sabías que cosecho donde no sembré y recojo donde no esparcí, ²⁷ debías haber entregado mi dinero a los banqueros. De ese modo, al volver yo, habría cobrado lo mío con los intereses. ²⁸ Quitadle, por lo tanto, el talento y dádsele al que tiene los diez talentos. ²⁹ Porque a todo el que tiene se le dará y le sobrá, pero al que no tiene, se le quitará hasta lo que tiene. ³⁰ Y a ese siervo inútil, echadle a las tinieblas de fuera. Allí será el llanto y el rechinar de dientes.

¿Eres realmente emprendedor?

El mensaje de este capítulo va encaminado a que comprendas la necesidad que tenemos los emprendedores de gestionar e innovar siempre. Hay millones de empresas que tienen verdaderos ejércitos de empleados dedicados a este fin.

La innovación no es magia. El que innova en un sector es por ser habilidoso en esa materia. La innovación parte de alguien que identifica una necesidad recurrente no resuelta en un determinado dominio, donde su experiencia le hace cambiar el paradigma de ese sector. ¡Es inusual que alguien invente algo por iluminación! Como también lo es convertirse en empresario y triunfar por cuestión de suerte.

Son pocos los emprendedores que crean un negocio y lo mantienen consistente a través de los años. Históricamente en los países tercermundistas la mayoría de los negocios mueren antes de los 5 años. Una de las principales causas es la soberbia de su creador.

Quien considera que con sólo inventar algo ya es emprendedor, o que con un invento pronto se convertirá en empresario, está equivocado. La creación es sólo el principio, el emprendedor sólo dará el salto a empresario cuando logre estructurar una empresa para posteriormente consolidar su negocio.

Historias de Emprendedores

Hay miles de emprendedores anónimos en el mundo cuyas vidas han sido tan admirables y valiosas como la de Steve Jobs, Mark Zuckerberg o Ray Kroc, a quienes nombramos a lo largo de este capítulo.

Recientemente fui invitado a darle una consultoría integral a la empresa Galletas Coral, situada en Miranda del Duero, España. De todo se aprende, di la consultoría con muy buenos resultados, pero lo más maravilloso fue haber conocido la historia de

dos grandes emprendedores españoles: José Luis Solana, hoy de 87 años, Presidente de la compañía Galletas Coral, y Ginés Clemente, de 64 años, CEO de la empresa ACITURRI.

Jose Luis Solana: El Emprendedor Eterno

En mi entrevista con Jose Luis, descubro que los emprendedores tenemos talentos y emociones similares como: la disciplina, la pasión, el esfuerzo, las mismas preocupaciones, una infancia compleja, las dificultades del entorno, la falta de recursos, etc. En las próximas líneas esta brevemente narrada por el mismo, Jose Luis, su historia de emprendedor. También tomo literalmente algunas de las preguntas que le hice y sus respuestas.

JL: Me convertí en empresario por circunstancias familiares. Mi padre que era maquinista de tren lo destinaron a Almansa en Albacete en el año 1940, y en 1945 pasamos el verano en Miranda. Un hermano de mi madre que había sido misionero en Centroamérica, regresó por estar enfermo. El tenía una tienda de ultramarinos. Mis padres pensaron que yo, con 15 años, podría ayudarle; así que fue un poco por casualidad. Me quedé y me fui haciendo cargo de todo; hasta de las letras por pagar. En seguida le cogí cariño a aquello, me ilusioné, y me apasioné.

Por aquél entonces no había casi nada en las estanterías como consecuencia de la guerra civil, era una situación muy triste. En 1952, el gobierno había suprimido el racionamiento y empezó a mejorar la situación en España al haber más productos. Por ejemplo: los yogures no se conocían, yo tenía que ir a Vitoria a por ellos. Me hice distribuidor de productos a otras tiendas y así fui ganando clientela y prestigio.

Al mismo tiempo me dio por la avicultura. Leí algún libro de cómo criar gallinas y en la huerta que mi suegro tenía alquilada, fabriqué yo solo

los gallineros. Compraba pollos machos y hembras y cuando tenían cuatro meses los vendíamos para las bodas. El pollo era un manjar. Vendíamos los pollos y nos quedábamos con las hembras como ponedoras. Después tuve patos, que en aquel entonces rentaba. No es como hoy que hay que tener todo automatizado. Se ganaba dinero con tener trescientas gallinas o patas de puesta. Me ocupaba de esto a la hora de comer. Comía en un cuarto de hora y volvía por la noche después de cenar. Regresaba a poner el alimento y encender las luces para activar la puesta. La luz, la manteníamos hasta las nueve de la mañana; así las gallinas estaban más activas, más tiempo comiendo, y más tiempo poniendo.

En 1966, transformé la tienda en el primer supermercado moderno en Miranda. Llegamos a ser el número uno en alimentación. En 1967, a medias con un amigo monté Garysol (García y Solana), una tienda y almacén para distribución y venta de: juguetes, miniaturas de coches, caramelos y dulces. A los seis años vendí mi parte a mi amigo con buen resultado para los dos.

En el año setenta compré una casa en la parte vieja que estaba preparada para ser una sociedad gastronómica. Empecé a explotarlo como un restaurante, El Mesón La Picota, con mucha ilusión. Iba muy bien. Compré la casa de al lado y la comuniqué con la primera. Fue el primer establecimiento de ése tipo. Primero lo llevé yo sólo y después conjuntamente con el primer camarero, a quien finalmente se lo vendí. Seguimos manteniendo una estrecha amistad.

Siempre he tenido apasionamiento por los negocios. Con un gran amigo montamos una central de compras en Haro, La Rioja. Comprábamos al por mayor y vendíamos libremente al que quería comprar. Eso nos dio cierto tamaño y prestigio comercial.

En los años noventa junto con un buen amigo hicimos la primera pizzería de Miranda, La Corrala. Era un local con unas columnas altas de hierro, ¡muy bonito!, tenía una zona con estufa de leña y muebles de mimbre, gustaba mucho. La idea era cambiar la costumbre de aquí; de ir de un bar a otro pasando poco tiempo en cada uno. Nosotros quisimos ofrecer un espacio donde sentarse a: tomar un batido de frutas, una pizza, una

tabla de quesos o de embutidos con su botella de vino o cerveza. ¡Eso tuvo mucho éxito!

Pasado un tiempo, como el edificio estaba fuera de alineación urbanística, el ayuntamiento nos presionó para entendernos con el promotor. El quería construir un edificio singular que mejoraría urbanísticamente la zona. Por una cantidad que nos interesó, lo dejamos. Nos dio mucha pena acabar con éste negocio y a los clientes también.

Entre éstas cosas en los años setenta surgió la fábrica de galletas. Le pertenecía a un grupo de cuatro familiares. La fabrica estaba hipotecada y casi sin actividad. Junto con un amigo que era pastelero en Vitoria, nos hicimos cargo de ella. Con gran esfuerzo e ilusión, aún sin disponer de tesorería; en dos o tres años con gran respaldo crediticio personal ampliamos la producción, y aliviamos las deudas. De todas formas, mi amigo se cansó de tanta lucha. Tuve que quedarme con su parte, con más riesgo y más responsabilidad.

En 1988, se construyó la actual fábrica de ocho mil quinientos metros cuadrados en el polígono industrial de Bayas, sobre una parcela de 17 mil metros cuadrados. Se añadieron cuatro nuevas líneas de producción automatizadas. Adquirí las acciones de los socios de forma amistosa, guardando una buena relación con ellos. ¡Fue una gran inversión! Pasamos unos años difíciles por los intereses tan elevados de aquella época, que a veces superaban el 16 por ciento. Luego ya fuimos disminuyendo las deudas, midiendo bien todo, no viviendo para gastar, dándole al negocio todo lo que te pide.

Cuando falta dinero, si lo tienes lo pones; si no, lo pides con cautela y luego lo pagas. Con esfuerzo, con ilusión y con pasión parece que nunca estás cansado ni aburrido; como ya has hecho gestión, vives con la satisfacción de que has aprovechado cada día.

Recientemente en 2014, fundé una sociedad con cuatro amigos para la compra y explotación de una residencia de mayores y centro de día. Al día de hoy, la primera está completa y la segunda iniciándose. En 2015, creé la Fundación Galletas Coral con el objeto de beneficiar a Miranda y su entorno, sobre todo el medio ambiental. El primer propósito ya se está realizando; con la plantación de tres mil quinientos árboles de variedades autóctonas en un cerro colindante con el casco urbano antiguo.

¿Qué es para ti lo más importante de emprender?

JL: *Tener visión, soñar un poco. Visión es en parte soñar en lo que demanda el mercado, en lo que tú le puedes dar, en lo que necesita y nadie se lo ha dado, o porque a nadie se le ha ocurrido hacer ese producto. Hay que hacer productos atractivos para el mercado, o algo que ya tiene pero que lo vamos a hacer mejor, más barato o más bonito.*

¿Dirías que tiene el poder de observar a lo lejos, de mirar al futuro, o de poder intuir lo que va a pasar?

JL: *Así es, por ejemplo: personas de la organización de diferentes grados profesionales cuando hacíamos una muestra nueva de galletas decían; ¡Esta es la que me gusta! Yo les decía, “no tenemos que hacer lo que te gusta a ti o a mí. Tenemos que hacer lo que le gusta al mercado en general.” Al mercado español le gusta el dulce, por tanto, no vamos a hacer productos salados o faltos de dulzura. Eso me costaba mucho. Ellos querían hacer galletas que a ellos les gustaban. No se puede fabricar solo para ti, sino para lo que le gusta al mercado.*

¿Cómo sabes lo que le gustaba al mercado Jose Luis?

JL: *Creo que es una cosa intuitiva empresarial, aunque también en la tienda y en las visitas de exploración comercial te das cuenta de lo que le gusta a la gente.*

¿Hacías tu propio estudio de mercado?

JL: *Iniciando el negocio en los años cincuenta, el estudio de mercado se hacía en el propio mostrador. Yo le decía a mi amigo pastelero lo que me parecía que se iba a vender. El lo fabricaba y lo vendía con buenos resultados, y yo lo distribuía en Miranda. Yo le orientaba en cómo hacerlo. Por ejemplo, le decía, “mira ahora la gente trabaja muchas horas así que los sábados y domingos pueden darse el lujo de comerse un postrecito.” Pero la gente aun no llegaban a comprarlo en la pastelería. Yo le decía, “si haces una tarta no de tipo industrial, sino una que la gente se pueda comer por veinticinco pesetas, que tenga mucha nata, así se escurra y tengan que lim-*

piarse, se vende.” Efectivamente, así lo hicimos y me decía: “¡Vaya éxito que he tenido con eso!”

Era una cosa que veías en el mostrador. Los hombres que trabajaban en las ferroviarias las compraban y se las llevaban para compartirlas con otros maquinistas. Las mujeres que iban a la tienda los veían y empezaron a comprarlas también. Entonces las señoras decían, “¡oye Jose Luis, vendes mucho esa tarta que tiene mucha crema.” Así empezamos a darnos a conocer y a hacer cifra de negocio, con este entendimiento mutuo nos atrevimos a reactivar Coral.

Me resulta fascinante la historia de Galletas Coral. Es una empresa familiar dirigida hoy por la segunda generación, tu hija, que tiene tu misma pasión pero también la visión de expandir la empresa. ¿Cómo ves esa mirada de continuidad fuera de las fronteras?

JL: *Siempre he querido que la fábrica perviva, tenga un futuro, porque ha sido una empresa familiar desde su fundación en 1929. ¡Muy vinculada a Miranda! He contado con el apoyo y comprensión de la familia. De esta continuidad se ocupó primero mi yerno y ahora la menor de mis hijas. En estos momentos hay que innovar, explorar nuevos productos y nuevos territorios.*



Ginés Clemente:

El Hombre que aprendió a no dormir los miércoles

GC: Yo nací en una familia trabajadora. Mi padre era una muy buena. Una de su frase preferidas era, "Lo que no das lo pierdes." Y en mi casa nunca sobró nada. Quien iba a nuestro hogar, porque necesitaba algo, siempre se iba con lo que teníamos, con nuestro cariño y con nuestro compromiso de apoyo.

Vivíamos en un barrio obrero lleno de necesidades, pero también lleno de vida y de gente que sabía cuidar y educar en valores a sus hijos. Mi madre, una mujer muy dedicada al hogar y al trabajo (de un pequeño negocio que ayudaba al sueldo que mi padre que aportaba como empleado municipal) era muy querida, respetada y apreciada por los vecinos. La gente con frecuencia compartían con ella problemas personales y ella les ayudaba a resolverlos. Somos cuatro hermanos, ahora vivimos tres. Mi hermano Tomas murió con 48 años, este hecho me ha marcado. No hay día que no recuerde a mi querido hermano, es una pena que no haya tenido la oportunidad de desarrollarse como he tenido yo. Muchas veces reflexiono sobre la importancia de la suerte. Es muy cierto que cuando la suerte llega, tiene que encontrarte trabajando. Hay que buscarla y no dejarla pasar. Hay que aprovechar cualquier oportunidad que tengamos en la vida. Yo intento vivir intensamente cada instante.

Inicié mi empresa en el año 1977, en un local de 30 metros cuadrados. Desarrollé entre otras habilidades la de no dormir los miércoles. La carga, el trabajo y la oportunidad de crecer con los clientes a base de cumplimiento me daba alas. Para mí no había ni sábados ni domingos; solo familia, clientes, empleados, proveedores. En definitiva, empresa y familia, era mi sueño y a él me entregué en cuerpo y alma.

Un día supe de una compañía que estaba solicitando fabricantes de partes metálicas para aviones. Mandé una carta ofreciendo mis servicios. Pasaron varios meses y no obtuve respuesta. De pronto recibí una llamada telefónica de esa empresa, de la que ni me acordaba. Me solicitaban una reunión para hablar del negocio. Era a muy corto plazo la entrevista. Me

puse a trabajar. Presenté mi oferta que finalmente el cliente aceptó. Fue el inicio de Aciturri en la industria aeronáutica.

Creo que la clave del emprendimiento está en cómo afrontas tú la vida, ¿buscas una participación pasiva o crees de verdad que tú eres agente activo del cambio que está sucediendo en tu interior y en tu entorno? En algún libro, no recuerdo el autor, leí: “tanto si dices puedo, como si dices no puedo, tienes razón.” Se trata de creer que puedes y borrar de la boca la palabra “no puedo”.

A mí me ha encantado siempre hacer cosas. Siempre he creído en mis proyectos. Me gusta comprometerme completamente. También soy un convencido de que la empresa tiene que ser generadora de recursos. Una empresa fuerte es: la que tiene muchas ideas, conocimiento, y capaz de generar valor a largo plazo. Una empresa sostenible es la que genera recursos y puede hacer partícipes a sus accionistas, a sus trabajadores. Una que garantizar las inversiones necesarias que permitan mantener el nivel tecnológico adecuado para garantizar el crecimiento. La riqueza se reparte, la pobreza se comparte. Hay que generar riqueza de forma sostenible.

Nuestro primer contrato con el sector aeronáutico fue en motores. En el año 2007, hicimos una revisión estratégica y dijimos que queríamos estar en el sector de la Aero-estructura. Nos hacía falta tecnología en fabricación de piezas de fibra de carbono. No podíamos crecer sin dominar el 50% de la tecnología, esa fue la reflexión que hicimos en el 2007.

¿De dónde partió la reflexión?

GC: *De la necesidad de crecer. Todas las empresas deben crecer. En el año 2007, facturábamos 40 millones. 200 personas teníamos que despegar porque en el sector aeronáutico una empresa que vende 40 millones, es pequeña. Necesitamos seguir creciendo, siempre que mantengamos nuestra capacidad tecnológica y nuestra competitividad. Estamos convencidos que el tamaño nos da mayores oportunidades de conseguir trabajo estable. Tenemos que participar en el mercado global. Hay que estar en el mundo y Miranda es un lugar idóneo para conseguirlo.*

Para crecer también necesitamos músculo financiero. Es posible que en un futuro cercano realicemos una ampliación de capital para soportar este crecimiento. Actualmente, en Valladolid, tenemos fabricación de piezas en fibra de carbono de forma automática, en Madrid de forma, en Sevilla realizamos el ensamblaje, y en Miranda de Ebro fabricamos las piezas metálicas. En Portugal estamos compartiendo una empresa con una familia, Caetano, son unos magníficos socios.

En los momentos que has caído, ¿te ha acompañado la gente o has estado solo en el momento de la decisión y luego la has comunicado?

GC: Bueno yo no he estado solo nunca, mi mujer, mi hija, mi familia y mi equipo han estado siempre apoyándome. Todos han actuado como mis guardaespaldas. Cuando te sientes solo vives los peores momentos.

Para vivir, los humanos necesitamos: los alimentos, el agua, el oxígeno y las caricias. Prefiero el dolor, al olvido. Hay que luchar contra esa sensación de soledad que aqueja con frecuencia al directivo de la empresa. La mayoría de las veces no se corresponde con la realidad y es una falsa creencia que hace sufrir innecesariamente

Yo hablo con todo el mundo; conversaciones personales, y conversaciones profesionales. Hablar, ofrecer cercanía. Entender lo que piensan las personas, interesarse por sus preocupaciones, darles seguridad y servicio, es el camino más corto y seguro para conseguir la autoridad que todo dirigente necesita y anhela.

Me estabas contando que tienes un problema en la empresa ¿Cuál es?

GC: Tengo muchos afortunadamente. Los problemas son una fuente inagotable de conocimiento y experiencia. Además nuestras empresas nos contratan para solucionarlos. Creo Leopoldo, que te refieres a nuestra doble condición de dueño y gerente de la empresa. Hay gente que asegura que es mejor para la empresa separar gestión de propiedad. Yo no comparto esta afirmación. Puede ser mejor o no, aunque quienes tenemos esa doble condición, debemos ser muy flexibles para utilizar en cada momento la gorra adecuada y no permitir confusiones.

Me pasa a mí también. Es un tema sistémico y puede ser más complicado. Tengo una empresa de servicios donde la gente me aprecia mucho. Yo les digo, “si me quieres, trabaja para la empresa, no para mí, porque entonces cuando yo muera la empresa se puede acabar.” Lo que yo quiero es que siga. La gente se confunde sobre todo cuando hay relación personal.

GC: Se presta a confusión. Al director de una empresa se le paga el sueldo para: liderar equipos, resolver problemas, solucionar conflictos o por mejorar procesos. No porque sea el dueño, el dueño cobra dividendos si así lo decide la junta de accionistas.

¿Qué tanto influyó en tu camino de emprendedor la emocionalidad?

GC: Es lo más importante. Tanto como el intelecto y la emocionalidad se necesitan. Para liderar evidentemente tienes que saber de qué estás hablando, pero también tienes que enamorarte de los proyectos. Tienes que tener una visión, y tienes que comprometerte. Ser una persona coherente, hacer lo que dices, ser íntegro.

Durante 100 años hemos vivido la administración bajo el paradigma de Taylor y su concepto de supervisar mano de obra. Hasta ahora muchos empresarios estamos virando al concepto de administrar talento. ¿Tú has tenido esa particularidad de administrar talento y no mano de obra verdad?

GC: Si. Creo que es necesario administrar talento, emociones y habilidades. Creo que hemos entrado en la era del “talentismo”. Cuando yo pienso en una empresa, la asimilo con un coche. La competencia sería el motor. El compromiso y la actitud positiva sería la tracción. Pero como un coche sin ruedas no puede ir a ningún sitio, se quemaría el motor; las ruedas son las personas de la organización. Creo que tenemos que luchar mucho e insistir en la idea de que los negocios y las empresas tienen que estar enlazadas con los sentimientos. No sólo cuentan las aptitudes, también las

actitudes. No solo el talento, también el compromiso con la gente. Necesitamos que la gente se apasione por su proyecto. Tenemos que enamorarnos de las cosas, porque de lo contrario nadie consigue lo que quiere.

Para ti, ¿cuál es el modelo de empresa del futuro?

GC: El modelo de empresa que tú crees o yo quiero, no sé si será el modelo de empresa del futuro. Aunque yo creo que es el único que puede ser sostenible.

• • •

Hoy su compañía vende 300 millones de euros al año y se ha proyectado para vender, mil millones de euros en el 2020.

Lo sorprendente de José Luis y de Ginés es que desde su empirismo coinciden con la práctica moderna del emprendimiento que hoy se imparte las escuelas de negocios. Ellos desde sus sueños y su pasión, lograron lo que muchos deseamos comenzar.



PARA REFLEXIONAR:

- La creación de una empresa no sólo forma parte de tu vida profesional, está íntimamente ligada a tu vida personal.
- Las condiciones sociales en las que creciste no son limitantes para desarrollar lo que anhelas.
- Los juicios con los que creciste te hacen ser quien eres y hacen que tu empresa sea lo que es también; ahora sabes que tienes el poder de transformarte y transformarla.
- Tu verdad es interpretativa, siempre está sujeta a cambios.
- Si tu camino es el de ser emprendedor, recuerda, tienes la responsabilidad de innovar permanentemente.
- No pretendas convertirte en otro Steve Jobs inventando Apps, ese es un mercado difícil, concéntrate en crear productos o servicios sencillos que sean útiles para la humanidad.
- Por último... pregúntate siempre: ¿Cuál es el valor agregado que aporta mi negocio? y ¿Cómo puedo llegar a ser mejor y más rápido en lo que quiero hacer?

CAPÍTULO III

PROBLEMÁTICA DE LAS EMPRESAS

“Conocer nuestras fortalezas, como nuestras debilidades, aceptarlas y corregirlas, nos acerca al proceso de transformación”

Leopoldo Alcántara L.

El conjunto de circunstancias, factores sociales, culturales, morales, económicos y profesionales que te rodean están directamente relacionadas con tu manera de concebir el mundo, de observarlo y de asumir los negocios.

A los empresarios latinoamericanos nos ha tocado asumir una serie de hechos y circunstancias que nos han impedido crecer al ritmo de los empresarios de otras latitudes, como los anglosajones, europeos o asiáticos. Si no tomamos consciencia de esa realidad y no aplicamos los correctivos necesarios, difícilmente podremos lograr un mayor crecimiento económico. Los indicadores del FMI apuntan a que las economías emergentes y en desarrollo (como la latinoamericana), presentan mayores dificultades de adaptación a situaciones mundiales difíciles, porque son más vulnerables a las inestabilidades o cambios drásticos de los mercados financieros internacionales.

El Banco Mundial (BM) en su informe anual del 2016 indica que Latinoamérica con una población de 625 millones de personas, se caracteriza por ser una región rica en recursos naturales, con un gran capital humano y con potencial de crear empresas. Sin embargo, a pesar de estas ventajas aparentemente competitivas, registra un crecimiento regional más lento entre los países emergentes y en desarrollo.

Los países de América Latina y el Caribe crecieron en promedio 0.5% en 2016, según proyecciones de la CEPAL. Si bien la desacele-

ración proviene de un fenómeno generalizado en la región, el organismo prevé un crecimiento heterogéneo entre subregiones y países, donde América del Sur mostrará una contracción de -0.4%, Centroamérica y México un crecimiento de 2.8%, y el Caribe de 1.7%.

Es evidente que hemos avanzado con respecto a los logros de finales del siglo XX. Sin embargo, aún hay muchos rasgos estructurales que nos definen, nos caracterizan y siguen siendo indicadores del “subdesarrollo latinoamericano” como son: el entorno cambiante, la ausencia de un marco legal, políticas gubernamentales erráticas, falta de proyección de nuestros países, y la corrupción.

Problemáticas externas

Entorno cambiante:

Ausencia de un marco legal claro y justo

Un marco legal puede definirse como el conjunto de estatutos, normas y regulaciones que tiene un país en todos sus ámbitos políticos, judiciales y económicos. En economías de mercado, los conceptos básicos de propiedad y obligaciones contractuales necesitan tener un claro respaldo legal y un sistema judicial que en caso de infracciones pueda ofrecer una rápida solución. De lo contrario, es imposible garantizar el crecimiento económico y la estabilidad de un país y por ende de sus empresas en el largo plazo. Eso es justo lo que no tenemos.

En alguna oportunidad, un prestigioso abogado de la región me preguntó: “*Licenciado, ¿cuál cree que sea el principal factor para que un país crezca?*” “*La economía*” —le contesté—. “*Él me dijo “no, lo principal es un marco legal claro y justo”*”.

Esa plataforma de la ley que tienen los países anglosajones marca toda la diferencia con los latinos. ¿Cómo somos los latinos? Mediáticos, queremos ganar mucho dinero en el corto plazo. Cada presidente de la república, gobernador o alcalde que llega, trae su

propio objetivo o sueño y termina por cambiar todo lo que ha hecho el anterior. ¿Cómo son los anglosajones? Pacientes, trabajan el largo plazo y lo hacen con el convencimiento de que las leyes no cambiarán y los protegerán.

Voy a ilustrar la situación con algunos ejemplos: un amigo venezolano, que es un eminente médico, me contó su dolorosa experiencia al intentar buscar una oportunidad de negocio en su país durante el Gobierno del Presidente Chávez (q.e.p.d.). Me dijo: *“Leopoldo, me compré un terreno asociado con unos amigos. Invertí todos mis ahorros para construir un conjunto residencial, y nos lo invadió una turba apoyada por el gobierno chavista. Perdí todas mis acciones por no tener un marco jurídico claro”*.

Me pregunto, ¿cuántas veces ha pasado esto en el contexto latinoamericano? La verdad es que pasa todo el tiempo. La política de los gobernantes de turno es “vamos a darles casas a los pobres”. Entonces empresarios del sector de la construcción, de manera irresponsable, aprovechan la situación y empiezan a comprar terrenos baratos, que en su mayoría quedan a 50 km de la ciudad más cercana. Terrenos sin acceso vial, sin escuelas, y donde sólo construyen casas que sirven para ir a dormir. Luego llega otro gobierno y dice: “¡No, yo creo que estábamos mal! Quedan prohibidos los desarrollos lejanos, ahora todo se va a concentrar en la ciudad”.

Ponte a pensar, ¿qué ha hecho tan prospera a la ciudad de Miami en EE.UU.? El trabajo y las inversiones de cubanos, nicaragüenses, colombianos, brasileños, venezolanos y chilenos. Los mismos estadounidenses que se dedican allí al lucrativo negocio de los bienes raíces comentan: *“Estamos esperando la siguiente crisis latinoamericana, para que venga la oleada de ricos a comprarnos”*. Miami no es fruto del esfuerzo estadounidense, es fruto de las crisis de Latinoamérica. ¿Qué ofrece Miami que no ofrece su país? Seguridad jurídica, todos la necesitamos. No hay ser humano que no esté inquieto por la seguridad de sus bienes.

¿Y mi inversión, quién me la asegura? Dudar de la seguridad de nuestras inversiones es un problema grave de nuestro entorno, pero también una buena disculpa para no hacer nada distinto a aceptar que así nos tocó.

Políticas gubernamentales erráticas

Las políticas erráticas podrían definirse como todas aquellas medidas que se toman sin rumbo, sin estructura o sin claridad. Mientras los países subdesarrollados o en vía de desarrollo no diseñen instrumentos o políticas orientadas a ofrecer información clara, precisa y de calidad, continuaremos padeciendo crisis económicas profundas, titubeos en políticas públicas, con iniciativas polémicas.

Para ilustrar las consecuencias de políticas erráticas, se pueden citar algunas de las medidas equivocadas del Presidente Nicolás Maduro en Venezuela. En un análisis, el periódico estadounidense *Nuevo Herald* publicó¹⁷... *“Hace casi tres meses, viene anunciando un ‘sacudón revolucionario’, una reestructuración del gobierno que se ha aplazado en varias ocasiones. Hay un tema de credibilidad. Anuncia acciones, anuncia medidas, y esas medidas no llegan”*, opina Oswaldo Ramírez, director de ORC Consultores.

A ello se agrega la polémica suscitada por otras medidas tomadas por el Presidente Maduro, como los cierres nocturnos de la frontera con Colombia, por donde se escapan miles de litros de gasolina y toneladas de alimentos subsidiados- o la idea de instalar un sistema de lectores de huellas dactilares en los supermercados para limitar la venta de productos.

Las políticas de estado frente a la estructura y la inversión social de nuestros países son una vergüenza. Las siguientes son historias que con seguridad todos hemos escuchado por parte de una “autoridad” local o nacional en un país del tercer mundo. El gobierno dice: *“vamos a construir una carretera en esta coordenada”*. Al día siguiente, un político de mayor rango o hasta el mismo Presidente

17 <http://www.elnuevoherald.com/noticias/mundo/america-latina/venezuela-es/articulo2040822.html#storylink=cpy>

de la República puede decir: “*No, den la vuelta por otro lado porque aquí pasa por mi propiedad*”.

Hay otras aun peores como: “*Vamos a hacer una política pública de ayuda a los pobres que se llame ‘solidaridad’*”. Llega otro presidente y dice: “*No me gusta ‘solidaridad’, cámbienle el nombre*”. Terminan por cambiárselo, eso es lo de menos. El problema está en quién se tomará el trabajo de hacerles seguimiento durante 10 años a las sumas millonarias que cada gobierno de turno anuncia para obras sociales.

Si realmente los gobiernos hubieran cumplido en su momento con lo prometido, con seguridad no existirían en nuestros países personas en la pobreza absoluta. Ese dinero del cual siempre dicen que es para los pobres y representa millones y millones del presupuesto anual, pocas veces llega a ellos. Una buena parte de los gobernantes de nuestros países o se lo han robado o hacen obras inconclusas. Este es el resultado de la ausencia de un entorno jurídico claro y transparente, sumado a las políticas erráticas. Lo que es aún más grave, es que todo esto hace que el empresario actué de acuerdo a ese entorno.

Falta de proyección en el largo plazo

Las estrategias políticas, económicas y sociales llevadas a cabo por los diferentes gobiernos de Latinoamérica se caracterizan por estar más encaminadas al corto que al largo plazo.

Dentro de distintos ámbitos, se recurre a usar el término corto plazo, para referirse a varios meses o máximo un año; el mediano plazo se establece entre 2 y 10 años; y largo plazo es el que supera los 10 años. Para los latinoamericanos este último es bastante difícil de concebir, nos cuesta trabajo asumirlo. Es una cuestión cultural, somos cortoplacistas en extremo y creo que esta característica ha impedido el crecimiento y estructuración de los negocios.

Por lo menos en mi país, las empresas más prósperas son las que han logrado consolidar un plan estratégico con metas a corto,

mediano y largo plazo. Los dueños de estas compañías son los que afirman: “*Vamos a llegar allá en diez años*”. El resto se queda mirando lo que pasa hoy; “*Allá hay un barranco, allá hay un río y ya subió el caudal. Mejor no tomemos ese rumbo, mejor regresemos*”. Esta constante duda ante lo que puede pasar, es lo que nos hace perder el ritmo.

Cuando los latinos estamos en una crisis interna, por ejemplo, generada por un dólar al alza y una devaluación del peso, nos volcamos a exportar. Muchos lo logran rápidamente y tienen éxito, pero ¿qué pasa? En cuanto se arregla el mercado nacional, dejan de hacerlo aduciendo que el mercado local no exige tanto. Entonces vuelven a lo mismo, a pensar en chiquito y en el corto plazo, por eso es que tenemos pocas empresas que llegan a ser multinacionales y a lo sumo llegan a convertirse en multilatinas.

Si nos vamos al ámbito de políticas gubernamentales, la situación es peor. Nuestro corto plazo también es un problema cultural. Vi esa diferencia en un viaje a Japón, donde asistí a un diplomado de negocios. • Nos llevaron con un grupo de empresarios a observar los desarrollos que venían haciendo en la bahía de la Ciudad de Osaka. Me impactó escuchar al instructor decir con la mayor naturalidad: “*Allá donde ven esa estructura dentro del mar se construirá una autopista en 25 años*”. Así nos dieron a conocer los cinco proyectos de infraestructura más importantes del Japón para los próximos 30 años.

Corrupción a todos los niveles

Me atrevería a decir que la corrupción es el peor de todos los males con los que convivimos los latinoamericanos. Sólo durante el 2016, salieron a la luz cientos de nombres de personas y corporaciones vinculadas con casos de corrupción como los paraísos fiscales, llamados *Panamá Papers* y *Bahamas Leaks*. Al finalizar el año, se destapó en 10 países de América Latina la estructura de corrupción de la constructora brasileña Odebrecht. Las principales economías de la región, con excepción de Chile, se vieron expuestas a una trama de pago de sobornos por más de 735 millones de dólares.

Al culminar el año, Transparencia Internacional¹⁸ midió el índice de percepción de la corrupción en 176 países en el cual varios de nuestros países salieron mal librados. Once naciones del sur del continente figuran con alto puntaje: Nicaragua, México, Honduras, República Dominicana, Ecuador, Bolivia, Perú, El Salvador, y Panamá. Los países menos corruptos siguen siendo Uruguay y Chile, a pesar de haber caído algunos puntos. Lo contrario ocurre con Venezuela que por quinto año consecutivo viene ocupando el último lugar del ranking. Algo que no es de extrañarse por la evidente precariedad y desigualdad en la que viven miles de venezolanos.

El mensaje es claro; como empresarios tenemos el deber moral de no permitirnos aceptar que la corrupción está en el inconsciente colectivo latinoamericano. Pensemos que es la ética en los negocios y no la corrupción la que ha caracterizado a las grandes compañías. Los resultados extraordinarios deben ser la única mega tendencia desde el punto de vista corporativo empresarial. Davos, Suiza, dice: *“Lo que sobrevive los mercados altamente competitivos son los trabajos, los productos y los servicios que son el resultado de la ética en el precio, la ética en la calidad y la ética en el servicio, son los únicos que pueden subsistir”*.

El modelo del socialismo del siglo XXI

Otro de los problemas de entorno es el modelo del socialismo del siglo XXI; que si bien es un concepto que aparece en la escena mundial en 1996 a través del analista y politólogo alemán, Heinz Dieterich Steffan, el término se hizo popular a nivel mundial cuando fue pronunciado en un discurso por el expresidente de Venezuela, Hugo Chávez, el 30 de enero de 2005, en el V Foro Social Mundial.

Los países que defienden estas ideas son Venezuela, Ecuador y Bolivia. Sin embargo, el único que realmente pudo combinar una actividad de libre mercado con una fuerte intervención estatal (que

18 http://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_20...

es el principio de este sistema) ha sido Noruega, logrando bajos niveles de desempleo, de desigualdad y de corrupción.

En nuestro contexto, el sistema se desdibujó en repartir pobreza desde la pobreza. Para hacer posible un mundo igualitario, hay que hacerlo repartiendo riqueza y no todo lo contrario.

La era Trump

Casi ningún latino esperaba que Donald Trump ganara la presidencia de Estados Unidos. Sin embargo, al hoy presidente del partido republicano le resultó positivo ser seguidor del psicólogo Carl Gustav Jung; de quien dice haber aprendido a desarrollar sus instintos e intuición, y la capacidad de detectar las motivaciones de los demás. Sin duda, sus promesas de campaña representan el sentir de la mitad del pueblo en Estados Unidos, que mira con resentimiento a las personas de raza negra, a los mexicanos y a los musulmanes; quienes hoy somos culpables, según él, de lo que le sucede al pueblo estadounidense.

Trump nos llevará a un nuevo entorno que se dirige al otro extremo de la globalización, el del proteccionismo basado en juicios no necesariamente correctos sobre las causas del desempleo en Estados Unidos. Cabe recordar que solamente el 11% de los trabajos en EE.UU. están en la manufactura, el resto son trabajos de alto rango.

Desafortunadamente, esta elección se basó en muchos miedos por parte de una gran mayoría de los estadounidenses, basados también en sus paradigmas antiguos recordando los viejos tiempos. La mayoría de los ciudadanos que lograron llevar a Trump al triunfo, son gente mayor de 50 años de raza blanca y de poca preparación, quienes a través del voto han manifestado su resentimiento y su desacuerdo con las políticas de los gobiernos demócratas.

Es poco lo que podemos hacer con esta nueva situación del entorno, porque como sociedad y como individuos dependemos en muchos aspectos de lo que pase afuera, sobre todo cuando

pertenecemos a naciones subdesarrolladas dependientes de Estados Unidos.

Nuestra dependencia es fruto de nuestra apatía, de nuestra falta de visión de futuro, de nuestros vicios de corrupción y demás. Viviremos las consecuencias de nuestra falta de acción. Sin embargo, a pesar de las adversidades tan grandes que se vislumbran en el horizonte, las más graves desde la segunda guerra mundial, los empresarios sobreviviremos. Quizás no todos, pero sí los que nos hemos preocupado por hacer empresas más modernas y competitivas y que con seguridad encontrarán un nuevo camino.

Problemáticas internas

Falta de Estructura Empresarial

Por lo general, en todos los países de América Latina la estructura empresarial es desequilibrada. Hay muchas empresas pequeñas que nunca se desarrollan y quedan como negocios para el sustento de su creador o de sus familias, y hay unas pocas muy grandes que monopolizan los mercados.

Según el informe *“Emprendimientos en América Latina: desde la subsistencia hacia la transformación productiva”* de la CAF¹⁹, los trabajadores por cuenta propia y los microempresarios son, en promedio, el 28% de la población ocupada de América Latina, las empresas de hasta cinco empleados ocupan el 38% de la fuerza laboral, con lo cual el porcentaje de empresas medianas y grandes, que son las que realmente pueden impulsar el desarrollo de los países, es tan sólo del 34%.

El estudio señala que no todas las personas que emprenden lo hacen porque realmente tengan un espíritu emprendedor, sino como una opción de trabajo cuando no encuentran una oportunidad laboral. Como consecuencia: “Esta modalidad de trabajo no sólo les genera ingresos bajos e inestables, sino que les impide

19 Fuente: http://publicaciones.caf.com/media/33191/red_2013.pdf CAF

acumular capacidades y aptitudes laborales; por lo que el potencial de transitar hacia un empleo en el sector formal se reduce con el tiempo”. Las estadísticas confirman nuestra realidad y nos plantean la necesidad de sincerarnos con nosotros mismos.

El poco crecimiento y consolidación de las empresas en América Latina es una señal de alerta para quienes se consideran emprendedores. ¿Realmente lo soy, o ante la ausencia de trabajo en el mercado laboral intento convertirme en empresario aunque no cuente con las cualidades y aptitudes para serlo?

Inversión Escasa

Los empresarios que sí han logrado avanzar en la consolidación de sus compañías, por lo general no le aportan a su empresa lo que deberían. Muchas compañías lo asimilan como una dinámica económica de la globalización; lo cierto es que en Latinoamérica hay cientos de empresarios ricos con empresas pobres, lo contrario a lo que ocurre en los países desarrollados.

Por ejemplo, un empresario estadounidense con una compañía que vende más de 120 mil millones de dólares al año, aun siendo el CEO tiene un salario que no sobrepasa el millón de dólares anuales. Parece poco, sin embargo también es dueño del 11% del negocio. Pensarás, ¿dónde tiene su inversión, en el banco, en bienes raíces? Esta persona tiene invertido el capital en su empresa, porque él piensa totalmente distinto a nosotros. “¿Qué mejor que tener el dinero en el lugar donde voy a decidir mi futuro?”.

Si bien los niveles de inversión extranjera directa de las empresas latinas son muy dispares entre los países, sobre todo entre las economías que lideraron los mercados en el 2016, como Perú, México, Chile, Panamá, Colombia, Uruguay y Bolivia, la tendencia en la región, es que los empresarios inviertan más de las utilidades de sus compañías en el extranjero que en sus propios negocios.

Por lo general, lo que hacen muchos empresarios latinos es exprimir el negocio, para invertir esas ganancias en otro país. No confían en su propia nación, ni siquiera en su propia empresa, lo que los lleva a la peligrosa estrategia de jugar en otra cancha y descuidar la propia.

Adicionalmente a esta actitud, los empresarios caen en una especie de esclavismo moderno con una visión obtusa, en la que explotan a sus empleados, pagan salarios miserables y se escudan en que al aumentar los salarios se generará más inflación.

En lugar de optar por estas conductas, deberíamos generar círculos virtuosos. Si la gente gana más, consume más; si se le aprieta, menos recursos tendrán para comprar lo que vendemos.

Exportadores de Materia Prima sin Valor Agregado

La mayoría de nuestros países se han dedicado más a exportar materias primas que a vender valor agregado. Somos mono-exportadores, lo que sumado al tamaño de los mercados, nos hace continuar siendo mercados chicos, y eso agrava la situación. Entre el 2003 y el 2013 se atribuía a las materias primas la bonanza latinoamericana; sin embargo, sus precios de exportación se han desplomado a lo largo de 2015 y prosigue en el 2016²⁰. Esa baja es generalizada por el petróleo, que ha caído por debajo de los 30 dólares cuando hace un año y medio superaba los 100.

Como lo anotan varios analistas económicos, este es un problema recurrente sobre el cual los empresarios poco o nada hemos hecho. “*Si en los próximos años los países de la región no logran diversificar sus economías y que las empresas innoven más, aparte de crecer por debajo de sus posibilidades, dependerán de la volatilidad de los mercados externos*”, afirma Jamele Rigolini, economista del Banco Mundial.

Los empresarios de América Latina deberíamos aspirar a exportar materias primas con valor agregado. Para que esto suceda, es necesario incorporar tecnología (innovación), conocimientos (educación), gestión, mejores infraestructuras y servicios comer-

20 Fuente: <http://www.infolatam.com/2016/01/24/de-la-maldicion-de-las-materias-prim...>

ciales o financieros, que hagan más competitivas y más valiosas sus exportaciones.

Transferencia Tecnológica Insuficiente

Los empresarios latinoamericanos seguimos teniendo una profunda dependencia tecnológica, comercial, financiera y cultural de otros países. La cual nos hace vulnerables a todo lo que pasa en el resto del mundo. La mayoría de nuestras empresas no cuenta con tecnologías de última generación, ni con la maquinaria adecuada para poder competir internacionalmente. A eso se le agrega la escasa capacitación a los empleados y la poca importancia que se les da a estos temas, cuando en realidad son prioritarios en países desarrollados.

El BID (Banco Interamericano de Desarrollo) alertó recientemente sobre las millonarias pérdidas que implica el atraso tecnológico de América Latina, que equivale al 5% del PIB. De hecho, según las cifras oficiales, el mayor atraso está en la incapacidad de tecnificar los procesos productivos comerciales de las pequeñas y medianas empresas.

Desde la propuesta ontológica, la reflexión que nos deberíamos plantear los empresarios frente a nuestro entorno problemático es ser conscientes del inmenso poder que tienen nuestros juicios, pues hablan de nosotros, nos abren o cierran posibilidades de acciones futuras. Siempre habrá posibilidades inmensas de afrontar nuestros conflictos si los observamos con una nueva mirada.

PARA REFLEXIONAR:

- El marco legal de nuestro mercado no cambiará y si lo hace, será poco a poco, hay que adaptarnos.
- Sólo haciendo propuestas desde la sociedad, habrá cambios significativos en el gobierno.
- Tendremos que mirar siempre el largo plazo a pesar de las circunstancias.
- Hay enormes oportunidades en el comercio exterior, si estamos dispuestos a competir en calidad y precio.
- Somos dueños de nuestro destino a pesar de las circunstancias. No lo limitemos por nuestros juicios.

CAPÍTULO IV

LAS CREENCIAS Y JUICIOS QUE NOS LIMITAN

“Son nuestras decisiones y no las condiciones
las que determinan nuestro destino”

Leopoldo Alcántara

En el capítulo anterior hablaba de las dificultades que afrontamos los empresarios por las vicisitudes del entorno, más allá de ellas, hay una serie de problemáticas derivadas de tu *Ser*, que son las más difíciles de vencer porque están ancladas a tus pensamientos.

Desde esa perspectiva, todos los emprendedores tenemos nuestra propia visión de cómo liderar el negocio con sus implicaciones positivas y negativas. Las positivas se refieren a las acciones que nos traen buenos resultados; sin embargo, las negativas siempre se dan independientemente de los buenos resultados. Si nos va bien, empezamos a experimentar un fenómeno, el de creernos dueños de la verdad. Difícilmente aceptamos que alguien venga a decirnos en qué estamos mal, porque el negocio es para nosotros como un hijo; el negocio está hecho con nuestros juicios y con nuestra manera de pensar. Nos convertimos en “dictadores”, no aceptamos consejos, nos creemos dueños de la verdad y pocas veces permitimos que alguien opine.

Desafortunadamente, esta es una visión miope, porque un emprendedor es bueno en una disciplina y no necesariamente en todas las que conforman un negocio, y un negocio es integral. Lo constituye el área de ventas, administración, producción, recursos humanos, contabilidad, fiscal, y finanzas. A medida que la empresa crece, los emprendedores sabemos menos del negocio, con lo cual tenemos que rodearnos de gente con conocimientos y con la habilidad de formar equipos de trabajo.

Como el principal objetivo de este libro es ver la empresa desde una nueva perspectiva, voy a referirme a los aspectos en los cuales como emprendedores, dueños de negocios o directivos, resulta importante cambiar nuestros puntos de vista sobre ciertos asuntos, que nos permitan lograr resultados distintos.

De emprendedor a emperador

Un factor que desfigura los negocios es el ego del dueño, por eso he bautizado esta problemática, “De emprendedor a emperador”. Parto del hecho de que los empresarios no actúan de mala fe, lo hacen desde su paradigma: “Soy el dueño y como tal tengo derechos y privilegios”. Algunos empiezan a asumir la actitud de emperadores, es decir no escuchan opiniones. Se creen dueños de la verdad y desde esa perspectiva toman las decisiones, muchas veces sesgadas. Otros, en cambio, optan por una posición más cómoda. Empiezan a alejarse del negocio, se van a jugar golf y dejan decisiones importantes en manos de sus empleados, que desde su rol de emperador es, en manos de sus “súbditos”.

Creo que la actitud o el comportamiento correcto de los dueños de negocio cuando sus empresas empiezan a crecer, debería ser todo lo contrario. Al igual que con los hijos, a medida que van creciendo, tienen más necesidad de que papá y mamá estén presentes, y no se puede dejar esa responsabilidad en manos de los sirvientes.

Si la empresa presenta problemas, no es correcto culpar a los subalternos; la responsabilidad sigue siendo del dueño. El ser dueño no significa trabajar menos, el ser dueño implica la responsabilidad de hacer que el negocio sobreviva. Por tanto, debes ser la persona que más trabaja, porque estamos hablando de su patrimonio. Regularmente los empleados tienen alternativas, los dueños de empresa no. O tu barco va viento en popa o te hundes con él, no tienes para dónde ir.

“Odio la contabilidad, para eso tengo un contador”

En un universo tan dinámico y cambiante como el de hoy, los emprendedores o dueños de negocio empiezan a enfrentar grandes problemas, porque no son profesionales integrales, es decir no cuentan con las competencias necesarias para tener una visión general de la empresa. Aunque no se trata de ser expertos en todos los campos, si debemos contar con los conocimientos necesarios para conocer cómo opera cada una de sus áreas.

Es común escuchar a emprendedores o empresarios diciendo: “yo de finanzas no sé nada, pero confié plenamente en la persona que maneja el dinero”. Y cuántas veces hemos escuchado que el área financiera defraudó a tal persona o que tal empresa quebró por falta de supervisión y auditoría.

La contabilidad suele ser un área poco importante para los empresarios, cuando en realidad es una área neurálgica. Quizás sea porque consciente o inconscientemente la relacionan con uno de los temas más espinosos, el pago de impuestos. Por una parte, esto nos duele porque en nuestros países falta cultura de pago y por otra parte, porque los dueños de negocio desconfían del fin que se le dará a esos recursos que se están pagando, por la corrupción. Sin embargo, esas aparentes razones no justifican el desconocimiento en los temas tributarios y financieros.

En nuestros países la información financiera se oculta o se exagera, y lo peor, la contabilidad real se desconoce. Si no sabemos contabilidad estamos perdidos, podemos ser extraordinariamente innovadores, pero si no acompañamos esto de un soporte administrativo y de gestión eficiente, tenemos los días contados como empresarios.

En el programa de formación para dueños de empresa, en alguna ocasión realizaron un ejercicio que evidenció esta situación. Nos hicieron formar equipos compuestos de tres personas, uno que representaba el área de ventas, otro el área de producción y el tercero el área de contabilidad. Todos debíamos pasar por los tres puestos y solucionar casos en cada una de las áreas.

Recuerdo especialmente a dos empresarios reconocidos que se desempeñaron muy bien en el equipo de ventas y de producción, pero cuando llegaron al puesto de contabilidad, no contaban siquiera con los conocimientos básicos. Eran hombres muy inteligentes que habían dedicado todo su tiempo a las ventas y a la producción de sus compañías y que muy seguramente confían en sus contadores. Situación que en mi concepto, resulta riesgosa bajo todo punto de vista.

Si bien los sistemas contables de hoy se manejan en una computadora con programas cada vez más avanzados, si no se cuenta con un mapa de la empresa que contenga sus activos, sus pasivos, el balance general, el estado de pérdidas y ganancias, no será posible tener una fotografía de su status. Cuánto vale, cuánto vende y cuánto gana anualmente.

Además de la contabilidad, todo emprendedor debería contar con conocimientos financieros para saber si el negocio es en realidad un negocio, y si el capital pudiera tener un mejor uso en otro tipo de inversión. Sin embargo, muchos empresarios no tienen clara su situación económica, en especial en las empresas familiares pequeñas. Por lo general, estas tienen problemas de flujo de caja y cuando se les pregunta a sus dueños: “¿Cuánto ganaste?” dicen orgullosamente que mucho dinero, pero en realidad no es así, lo dicen porque no han contabilizado todo.

No adquieras la mala costumbre de muchos dueños de empresa de llevar tres contabilidades, la de pagar impuestos, la de pedir prestado y la tercera, que pocos la tienen en cuenta, la que dice la verdad.

“Soy buen jefe, mis empleados me idolatran”

Los dueños de empresa suelen tener muchas carencias en los temas de recursos humanos, pocos se interesan por el aspecto hu-

mano de sus empleados y su incidencia en el desarrollo de su cargo. También hay dueños a quienes les encanta que sus empleados los adulen, como una manera de alimentar su ego.

Ser un buen patrón, no implica que aceptes los errores de tus empleados una y otra vez, mucho menos si es para alardear que te idolatran. Un patrón con gran sensibilidad humana, que por cierto no hay muchos, puede caer en la trampa de la adulación, cegarse y no ver el desempeño de sus colaboradores. Por lo general, al empleado que más quieres por su desempeño, el más leal, puede representar el poder tras el trono. Esos individuos no te permiten ver lo que realmente sucede, tienen el poder de la información.

Mi recomendación es hacer visitas frecuentes a todos los departamentos y preguntarle al personal de más bajo rango, que mejoras le harían al negocio. Pregunta a los empleados cómo se sienten, qué problemas tienen. Sus respuestas pueden ser tan valiosas como encontrar una mina de oro. Verás que tus directivos y supervisores se van a poner nerviosos, porque son los empleados quienes conocen la empresa a fondo.

“Me da miedo cambiar”

Los seres humanos somos reacios al cambio. Como empresarios, lo que menos queremos es que nos muevan el piso; sin embargo, la velocidad del mundo nos obliga a adaptarnos con mucha rapidez si no queremos desaparecer. Por ejemplo, el 1 de diciembre de 2016 la compañía Nikola, presentó un tracto camión de 1000 caballos de fuerza con una capacidad de aceleración de 0 a 11 km en 30 segundos, una fuerza de frenado superior en un 50% a la de los modelos actuales, un punto de gravedad más bajo que funciona con hidrógeno.

Esta nueva tecnología eliminará los motores de combustión interna que operan con diésel, convirtiéndose en una amenaza para las empresas dedicadas a la fabricación de estos vehículos. Estos fabricantes podrían desaparecer si no se adecuan a este nuevo cambio

de paradigma. Siempre es obligatorio estar pensando en el cambio, aunque no sea de nuestro agrado y nos genere incertidumbre.

“Tengo un negocio rentable”

Hoy puedes tener un negocio rentable, pero es posible que mañana estés fuera del mercado. Si retomamos el caso del punto anterior, el prototipo del tracto camión de hidrógeno como combustible, acabará con la producción del diésel y de las estaciones de servicio, con lo cual ese negocio que hoy es rentable, mañana no existirá. ¿De que servirá que hoy seas el fabricante del mejor diésel del mundo?

Para el 2018 aparecerán al público los primeros autos autónomos. Alrededor del 2020, toda la industria comenzará a tener problemas. Podrás llamar un carro con tu teléfono, aparecerá donde estás y te llevará a tu destino sin la ayuda de un conductor. La mayoría de las compañías automotrices tradicionales podrían quebrar si no evolucionan, como lo hacen las compañías tecnológicas (Tesla, Google, Apple). Estas tienen el enfoque revolucionario y fabrican computadoras que evolucionan todo el tiempo.

“¿Seguiré siendo exitoso?”

En el universo de hoy nada es para siempre. Grandes compañías exitosas en el pasado, con enormes recursos económicos, estructurales y de vanguardia, han desaparecido en los últimos 10 años. Por sólo nombrar las más conocidas, están BlackBerry, Nokia, America On Line, o Kodak que en 1998 tenía 170,000 empleados y vendía el 85% de todas las fotos en papel del mundo. En pocos años, su modelo de negocio desapareció llevándolo a la quiebra.

Lo que le pasó a Kodak le pasará a muchas industrias en los próximos 10 años, y a muchas personas que tampoco se imaginan cómo vivirán y lo mucho que tendrán que aprender. ¿Acaso se te ocurrió en el año 1998 que tres años más tarde no volverías a tomar fotografías con rollo fotográfico?

Nokia, siendo la empresa que inventó las Tablets, con el fin de no “canibalizar” su mercado, no las lanzaron rápidamente, perdiendo la oportunidad sobre otras empresas que sí pasaron a la historia, mientras Nokia quedó relegada. ¿Qué podemos esperar que pase en nuestras compañías infinitamente más pequeñas y sin los recursos de aquellas que desaparecieron? Por eso debemos estar vigilantes de los grandes cambios de los mercados.

En una reciente cumbre de la *Singularity University* realizada en Alemania en abril de 2016, los ingenieros Udo Gollub y Alejandro Guzmán Stein dieron la bienvenida a la cuarta revolución industrial, la cual extinguirá negocios e industrias que han sido muy rentables por décadas.

Su documento ha sido ampliamente difundido. Sin embargo, muchos empresarios todavía lo consideran ciencia ficción. El software cambiará la mayoría de industrias tradicionales en los próximos 5 a 10 años. Uber es solo una herramienta de software, no posee ningún vehículo, y ahora es la compañía de taxis más grande del mundo. Airbnb también lo es en el mundo hotelero a pesar de no ser dueño de ninguna propiedad.

La Inteligencia Artificial es ya una realidad. Las computadoras serán exponencialmente mejores para entender al mundo. Este año, una computadora venció al mejor Jugador de Go del mundo (juego chino más complejo que el ajedrez). En EE.UU. cientos de jóvenes abogados ya no consiguen trabajo porque con IBM *Watson*, puedes conseguir asesoramiento legal (en cuestiones básicas) en segundos, con una precisión del 90%, comparado con la precisión del 70% de los humanos. *Watson Health* ya está ayudando a médicos a diagnosticar cáncer con cuatro veces más precisión. Facebook tiene ahora un software patrón de reconocimiento que puede identificar caras mejor que los humanos. En el 2030, las computadoras serán más inteligentes que los humanos.

Al final de este año, los *Smartphone* nuevos tendrán posibilidades de escanear en 3D. Entonces podrás escanear tu pie en 3D e

imprimir el zapato a tu medida desde la casa. Para el 2027, el 20% de todo lo que se produce será impreso en 3D.

Ningún empresario de hoy puede pensar que su negocio continuará siendo exitoso en el futuro. Siempre hay que preguntarse: "¿En el futuro tendremos esto?". Si la respuesta es sí, la siguiente pregunta debe ser: "¿cómo lo puedo hacer más rápido?". La mayoría de las ideas del siglo XX, están desapareciendo en el siglo XXI.

PARA REFLEXIONAR:

- Tus colaboradores saben más que tú en sus áreas respectivas. Administra talento en lugar de mano de obra.
- Las grandes utilidades de las empresas de hoy vienen del talento, más que del producto.
- Las utilidades de hoy no serán las del mañana.
- Es posible que los productos y servicios que venderás en el futuro sean totalmente distintos a los que vendes hoy.

CAPÍTULO V

POR EL SENDERO DEL COACHING ONTOLÓGICO EMPRESARIAL

“No es lo que ha sucedido lo que molesta a un hombre, dado que ello puede no molestar a otro. Es su juicio sobre lo sucedido.”

Epicteto

La mayoría de los propietarios no somos conscientes de la injerencia de nuestros conflictos emocionales en el desarrollo de la empresa, influenciados por los conceptos de los teóricos de la administración de principios del siglo XX, que promulgaban la separación de los temas laborales de los personales.

Lo cierto es que es prácticamente imposible separar lo personal de lo profesional. Razón por la cual introduzco este capítulo desde mi experiencia, como una manera de transmitirles lo impactante, revelador y hasta demoledor que fue para mí el coaching ontológico, como un proceso de transformación y aprendizaje. Es extremadamente valioso aprender sobre coaching porque nos conduce a ver la vida desde una nueva perspectiva; es decir, desde un observador distinto.

En el año 2007, cuando tenía 55 años, tuve un conflicto emocional que me hacía sentir derrumbado. Lo comenté con el gerente de recursos humanos de la compañía, él me escuchó atentamente y me dijo: “Lo que necesitas es hacer una formación en coaching ontológico, para que se te aclaren todos los caminos”. Le dije: “¿ontológico?” Ni siquiera sabía lo que significaba esa palabra. Así que me hizo una cita con Josefa Galván, una psicóloga coach, dedicada a consultoría en empresas.

Fue impactante conocerla porque proyectaba una agradable sensación de sentirse dueña del mundo. Una mujer de tez morena, muy bien vestida, con una sonrisa espectacular y un carisma

inigualable. Empezamos a conversar, le conté lo que estaba viviendo emocionalmente y simplemente me dijo: “Lo que necesitas es aprender a ver la vida desde una nueva perspectiva, por lo tanto, debes ir al *Coaching Ontológico Empresarial*”. La vi tan segura de sí misma, que le pregunté de qué se trataba a lo que ella respondió; *“Es una disciplina que transformará tu visión del mundo y de sí mismo. Busca acompañar a las personas en procesos transformacionales, desde una coherencia ontológica (cuerpo, emoción y lenguaje)”*.

La verdad quedé mudo.

Mi proceso transformacional

Me inscribí con la idea de escuchar unas palabras de aliento que me sacaran de mi estado emocional. La realidad fue diferente, no se trataba sólo de palabras, sino de un concepto filosófico revolucionario que parte de ser un reto personal transformacional a un reto empresarial de grandes dimensiones.

Cuando llegué a la primera reunión, me di cuenta de que no se trataba sólo de escuchar, sino de actuar. Mi grupo lo conformaban 120 personas, más mujeres que hombres. Al entrar al salón, veo un conferencista mayor, Rafael Echeverría, que empieza a hablar de temas que en ese momento me resultaban extraños. Siempre había estado tan imbuido en el mundo de los negocios que escuchar planteamientos filosóficos me era inusual. Desde el primer momento empecé a sentir que mi emocionalidad y mi relación conmigo mismo iba de mal en peor. Me di cuenta de que era un hombre soberbio y eso me impedía ver la importancia que tienen los sentimientos en la vida.

Debo confesar que al principio fue difícil, lo que escuchaba empezó a aburrirme, y me salí varias veces del salón preguntándome ¿y yo que hago aquí? Ese mismo día, luego del corte para comer, ingresamos nuevamente al salón que ahora daba la sensación

de ser más grande. Ya no estaban las sillas en su lugar. Preso de mis miedos, empecé a preocuparme ¡pensando que algo malo iba a pasar! De repente veo un personaje chaparrito, descalzo, con movimientos muy singulares, y pensé, “este parece un bailarín”, y nos dice: “Señores, bienvenidos, mi nombre es Runa Terrén. Por favor quítense los zapatos que vamos a biodanzar”. Yo entendí ¡vamos a bailar! Y si hay algo que a Leopoldo le avergonzara más en la vida, era bailar.

Soy malo para bailar, sin sensibilidad para la música, sin coordinación. Las pocas veces en mi vida que había bailado, lo hacía escondido entre la muchedumbre para que no me vieran, y ahora estaba parado en un espacio de 600 metros cuadrados, donde debía hacerlo enfrente de todos. No había lugar ni manera de ocultarme, fue una experiencia difícil, incluso dolorosa. Después entendí que era una práctica agradable y liberadora.

El hecho es que la biodanza no es un baile. El ejercicio era danzar como se te ocurriera, de acuerdo a tus limitaciones. Se podía caminar, correr; podías hacerlo en pareja, en grupos de tres, en grupos de cuatro, en grupos de cinco, en grupos de diez, no importaba. Cuando terminó el primer día me dije, “tiempo perdido”. Cuando terminé el cuarto día me di cuenta de que me había encantado. Fueron días muy intensos. El *Coaching Ontológico Empresarial* fue un proceso de nueve meses, con tres conferencias internacionales en diferentes países y dos conferencias nacionales. Incluyó muchas tareas y un equipo de trabajo denominado “equipo de réplica” con el cual se trabajaba de manera permanente.

Poco a poco empecé a Ser consciente de mis competencias e incompetencias y por supuesto empecé a comprender su importancia. Es una propuesta en la que el lenguaje, la emocionalidad y la corporalidad forman una ecuación, y donde las palabras cohesión y coherencia tienen un significado mucho más profundo, que es el de entender que los seres humanos no sólo nos expresamos a través del lenguaje sino también lo hacemos a través de nuestro cuerpo y nuestras emociones.

“Al terminar la formación, me di cuenta de que había visto el mundo a través de una rendija; basado en objetivos materiales y en crearme dueño absoluto de la verdad. Comprendí que, a partir de ese instante podía ver y entender el mundo no por esa rendija sino con una visión panorámica extraordinaria de 360 grados”.

Ahora vivo y trabajo constantemente en la búsqueda de nuevas acciones, en lograr una mejor relación conmigo mismo y con los demás. Los asuntos económicos prácticamente los tengo resueltos, no obstante, todavía tengo un gran trabajo en el tema del alma. Permanentemente estoy pensando en qué acciones debo emprender al respecto.

Aún no creo haber logrado todas las metas que propone la escuela del *Coaching Ontológico Empresarial*; ahora bien, con los elementos primordiales que he aprendido de esta propuesta, sé que transformé en algunos aspectos mi forma de pensar, de ver la vida y los negocios. Ahora estoy convencido de la importancia de lo sistémico en la vida de los Seres humanos y también en la incidencia del sistema familiar de cada empleado en el sistema de la empresa.

El sistema familiar de los fundadores de empresa, se hace evidente en la construcción del sistema empresarial. Todas las empresas tienen el alma que les sembró su fundador, para bien o para mal. Hasta las más grandes, donde ya no están sus creadores, continúan manteniendo su misma energía. Muchos podrían decir que esta es la cultura empresarial, pero va más allá, es algo que no está escrito. Es una energía que aglutina a los colaboradores y los hace actuar de una manera específica, haciendo que el desempeño sea excelente, bueno, o no tan bueno.

Cada individuo que viene a trabajar a la organización, es miembro de un sistema familiar muy particular en el que se formó.

En ese sistema, él o ella desde el inconsciente trae una forma de pensar, complementada por los juicios que desde el momento de nacer va adquiriendo de su familia y posteriormente den las personas con quienes se relaciona en su vida, con todas las implicaciones que esto conlleva. Es decir, es un individuo que tiene sueños, objetivos, traumas, miedos y demás. Trae todas estas emociones a la empresa para convivir con los sistemas del resto de los integrantes, lo que genera necesariamente una implicación energética de orden sistémico.

Este es un tema del inconsciente, no nos damos cuenta de que eso sucede, por lo que se confunden los roles. Por ejemplo, cuando un jefe regaña al empleado, puede sentirlo como si lo hiciera su padre, o cuando se establecen las reglas de la empresa, los empleados están pensando en las reglas de la casa, y se genera un sinnúmero de confusiones que finalmente afectan el desempeño del individuo en su trabajo. La empresa, por su parte, no le presta la debida atención a cada uno de los individuos, ya que, en la mayoría de los casos, sólo le interesa su desempeño laboral.

Esta nueva visión de vida me llevó a respetar a las personas que piensan distinto a mí, que tienen diferentes habilidades y preferencias. A escuchar a los otros, a entender que tenemos competencias distintas, velocidades distintas y que esas personas diferentes a mí, me complementan para ser un mejor Ser humano.

A continuación, cito algunos de los conceptos más relevantes del *Coaching Ontológico Empresarial* explicados por Rafael Echeverría, principalmente en sus libros *Ontología del Lenguaje y El Observador y su Mundo*, Volúmenes I y II. Ahora bien, por tratarse de una filosofía profunda, mi recomendación para los lectores que se sientan atraídos por esta propuesta, es la de ahondar en sus conceptos y en su práctica.

Definición del Coaching Ontológico Empresarial

La palabra “*Coaching*” de origen anglosajón, significa “entrenamiento” y viene del ámbito de los deportes, donde el coach es el director técnico que transforma primero la mentalidad del jugador, antes que su cuerpo, para lograr en él un mejor desempeño y rendimiento. “*Ontología*” es una parte de la filosofía que se relaciona con el Ser y que puede definirse como la ciencia del Ser. Literalmente *Coaching Ontológico* significa entrenamiento en y con el Ser.

En términos generales, el *Coaching Ontológico Empresarial* es una práctica que aporta al Ser una nueva manera de verse y de ver a los demás *Seres* humanos. Es una nueva forma de relacionarse, de actuar y de alcanzar los objetivos que se proponen para sí, para sus empresas y para la sociedad. Es un proceso fundamentalmente liberador del sufrimiento y de las creencias condicionantes que nos limitan. Nos conecta con nuestros recursos y con nuestra capacidad de intervenir, logrando mayor bienestar y efectividad en el logro de los resultados propuestos.

Esta corriente, como perspectiva filosófica, se ha nutrido de diversos enfoques disciplinares contemporáneos con los cuales se han derrumbado viejos paradigmas. Por ejemplo, Humberto Maturana Romicín y su biología del conocimiento, Francisco Javier Varela García y sus investigaciones en el ámbito de las neurociencias y las ciencias cognitivas, el pensamiento sistémico y sobre todo la *Filosofía del Lenguaje* a partir de los conceptos presentados por los profesores John Langshaw Austin & John Rogers Searle en su trabajo sobre *Modos de la Comunicación, Actos de Habla y Pragmática del Lenguaje*; tendencias que apuntan a nuevas interpretaciones del Ser y de su actuar como individuo e integrante de un sistema.

En el *Coaching Ontológico Empresarial* aprendemos que el lenguaje, la emocionalidad y la corporalidad son los tres elementos a través de los cuales nos comunicamos. Desde esta perspectiva, el lenguaje no es únicamente el elemento con el que describimos la

realidad. Este es un juicio que durante siglos se consideró como verdad absoluta, hasta que fue cuestionada desde la segunda mitad del siglo XX, cuando surgió la *filosofía del lenguaje* cuyos planteamientos están basados en que al hablar no sólo describimos la realidad, sino que la palabra también es la herramienta que utilizamos cuando actuamos, por lo cual el lenguaje es acción.

La manera como observamos está ligada a los juicios con los que estamos contruidos, que son las normas, los criterios, las reglas con que nacimos nos han inculcado nuestros padres, nuestros compañeros, nuestros amigos, y todas las personas que nos rodean. Es como irnos poniendo lentes y más lentes a lo largo de la vida y es a través de esos lentes que observamos al mundo y percibimos nuestra verdad, que no necesariamente es la de los demás. Sin embargo, es a través de esa verdad que tomamos decisiones.

Sin duda es un aspecto importante porque cada ser humano tiene sus propias interpretaciones de la vida. Incluso los gemelos tienen un observador distinto quizás parecido, pero finalmente son dos seres humanos separados y por lo tanto puede haber y hay diferencias en su manera de observar al mundo.

Este es un concepto fundamental tanto en el aspecto personal como en el empresarial, porque, así como en nuestra vida diaria vamos tomando decisiones desde nuestros juicios y la forma en que observamos el mundo; lo mismo hacemos en la empresa. Nuestra visión del entorno puede limitar o ampliar nuestra capacidad de acción, y por lo tanto el logro de los resultados.

Fundamentos de la propuesta ontológica

Todos los seres humanos, independientemente del idioma en el que nos expresemos, al hablar hacemos afirmaciones, declaraciones y juicios. Estos eventos de lingüística son diferentes y por lo tanto nos llevan a entender que la verdad absoluta no existe, y

que cada uno de nosotros tiene su propia verdad de acuerdo a los juicios y creencias con que fue formado.

Afirmaciones

Las afirmaciones se dan cuando la palabra es la que debe adecuarse al mundo y por lo tanto, el mundo es el que conduce la palabra. Por ejemplo, todos podemos afirmar que el cielo es azul, pero cabe aclarar que, aunque compartimos lo que observamos, eso no confirma que lo que observo es lo mismo que observa mi vecino. Constantemente caemos en la suposición de que así debería ser, pero esta conclusión es obviamente discutible.

Declaraciones

“Cuando sucede lo contrario, cuando podemos señalar que la palabra modifica al mundo y que, por lo tanto, el mundo requiere adecuarse a lo dicho, hablamos de declaraciones. Cuando hablamos de declaraciones, no hablamos acerca del mundo, generamos un nuevo mundo para nosotros. La palabra genera una realidad diferente. Un clásico ejemplo histórico es la Declaración de Independencia de Estados Unidos cuyo punto de partida fue un texto escrito por un grupo de personas que se reunieron en Filadelfia en julio de 1776. Ellos no estaban hablando sobre lo que sucedía en el mundo en ese momento. Ellos estaban creando un mundo que no existía”²¹.

Juicios

Los Juicios son como veredictos, tal y como sucede con las declaraciones. Con ellos creamos una realidad nueva, una realidad que sólo existe en el lenguaje. Si no tuviéramos lenguaje, la realidad creada por los juicios no existiría. El juicio siempre habita en la persona que lo formula. “*De acuerdo a los juicios que los seres humanos emiten sobre lo que les acontece, generan uno u otro tipo de vida y determinan la felicidad y la paz que podrían encontrar en ella. Recordemos que*

21 *Ontología del Lenguaje*. Rafael Echeverría. Págs. 69 a 74

*Epicteto señalaba: No es lo que ha sucedido lo que molesta a un hombre, dado que ello puede no molestar a otro. Es su juicio sobre lo sucedido*²².

Aplicaciones del Coaching Ontológico Empresarial

Así como tenemos la posibilidad de transformarnos como personas, también podemos hacerlo como empresarios, haciendo más simple nuestro entorno organizacional que siempre resulta complejo.

¿Cómo lograrlo? Sin duda la implementación del *Coaching Ontológico Empresarial* es una herramienta útil en ese proceso. Cuando entrenamos a los líderes de equipo y a los directivos del área de personal como “coach”, logramos conexiones profundas con las personas y todos aprendemos a diseñar conversaciones efectivas que contribuyen al buen clima organizacional.

Entre los mayores aprendizajes está el valor que tienen nuestras palabras. A través de lo que hablamos, creamos realidades. Si lo hacemos desde el respeto al otro, desde la claridad, podremos llegar más fácilmente al corazón de las personas de la organización.

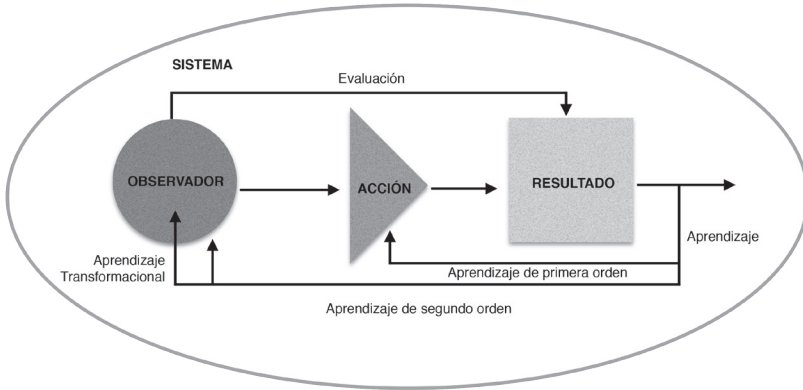
Desde la perspectiva ontológica, el lenguaje tiene un papel preponderante en nuestras empresas. Al empezar a observar la manera en que abordan las conversaciones los empleados, sus juicios, compromisos o promesas, podremos tener una visión distinta de lo que ocurre al interior de la organización. Esto nos dará la posibilidad de nuevos enfoques para la comprensión de sus estrategias, sus actividades y su gestión.

“Si queremos comprender lo que sucede en la empresa, debemos examinar las conversaciones que allí se han dado en el pasado y en el presente. La fortaleza de una empresa nos conducirá siempre a la fortaleza de sus conversaciones. Sus debilidades se relacionan con las debilidades de sus conversaciones o con el hecho de

22 Opus Cit. Pág. 311

que podrían faltar algunas conversaciones decisivas".
Rafael Echeverría

Modelo OSAR



El modelo OSAR es uno de los pilares fundamentales de la formación en *Coaching Ontológico Empresarial*, cuyas siglas son las iniciales de los cuatro aspectos que la conforman: Observador, Sistema, Acción y Resultados. Aplicarlo como herramienta para lograr claridad en nuestros objetivos personales o profesionales resulta trascendental y transformador en la medida en que se concentra en el Ser. En cómo cada uno de nosotros tiene la capacidad de hacer cambios en esa manera interpretativa del mundo; o cuando modificamos nuestra mirada, y cambiamos los juicios infundados por nuevos juicios, es cuando realmente nos damos cuenta de su gran valor.

Es preciso leer este modelo de derecha a izquierda, partiendo por lo que está al final: los resultados. La función del modelo es enseñarnos a mirar la vida en función de los resultados. El resultado

es el que va modificando la acción. ¿Nos satisfacen los resultados? ¿Representan lo que buscamos?

A partir de una serie de preguntas, el Modelo OSAR nos lleva a mirar lo que hacemos, nuestro entorno, nuestras relaciones; para que de esta manera seamos nosotros mismos quienes evaluemos nuestra vida. ¿Estamos satisfechos con ella? ¿Somos felices? ¿Estamos obteniendo realmente el tipo de vida a la que aspiramos?

Colocar **los resultados** como eje principal del cual partimos o desde el cual generamos nuestra vida, nos convierte en los protagonistas de nuestra historia. Para entender los resultados que hemos obtenido hasta ahora, debemos remitirnos a las acciones que tanto nosotros como otros han realizado. En otras palabras, los resultados son consecuencia de **las acciones**. Si los resultados nos sorprenden o nos desagradan, como puede suceder muchas veces, la primera clave para transformarlos es modificar las acciones.

Si las acciones no son modificadas, no podemos esperar que los resultados cambien.

¿Cómo modificar nuestras acciones?

Cuestionarnos siempre nos conducirá a un aprendizaje, a no encontrar culpables o justificaciones de lo que hacemos. “Mis padres no me enseñaron...”, “mi educación fue muy estricta”, “el país está muy mal”, “la crisis, la sociedad, el entorno”. Algunas de las preguntas que debemos hacernos son: ¿Qué me hace actuar así? ¿De dónde proviene mi forma de actuar? ¿Qué puedo hacer para que las cosas se produzcan de forma diferente y con ello esperar resultados más satisfactorios?

Hay otras preguntas relacionadas con los juicios que tenemos acerca de nosotros mismos o los que otros tienen de nosotros, que pueden tener o no fundamento en nosotros. Por ejemplo: ¿Cuáles

son las acciones que debo realizar o que debo dejar de realizar para disolver aquellos juicios de mi actual perfil de identidad que no me complacen? Al respecto, Rafael Echeverría dice: “No nos olvidemos, acción mata juicio. Si modifico mi comportamiento de manera que mis nuevas acciones no habiliten aquellos juicios que hago de mí mismo o que los demás hacen de mí, tarde o temprano esos juicios se disolverán”.

“No basta con disolver aquellos juicios que no nos gustan. Se trata simultáneamente de construir aquellos nuevos juicios a los que aspiro. Por lo tanto, la segunda pregunta que debemos hacernos es: ¿Cuáles son las acciones que hoy no realizo, pero que de realizarlas serían capaces de generar los juicios a los que aspiro? O dicho de otra forma: ¿Cuáles son las acciones que inducirán, tanto en mí como en los demás, a que se hagan aquellos juicios que desearía que tuvieran sobre mí?”²³.

Una vez identificadas esas acciones que debemos dejar de realizar y aquellas que es necesario comenzar a realizar, así como los cambios de comportamiento necesarios para lograr la identidad a la que aspiramos, es posible experimentar que algunos nos resultarán difíciles de manejar mientras que otros no. Según el maestro Echeverría, el aprendizaje necesario para obtener los nuevos resultados está relacionado con los siguientes cambios:

1. Cambios en la acción:

Aprendizaje de primer nivel, dirigido fundamentalmente al plano de la acción, la persona se pregunta qué debe hacer para obtener un resultado diferente. ¿Qué he hecho o qué he dejado de hacer? ¿Qué hacen otros que sí obtienen los resultados que yo quiero?

En un aprendizaje de primer nivel, sólo tengo que cambiar lo que hago, mis hábitos, mis acciones. Es un aprendizaje suficiente en muchas ocasiones, pero también es limitado.

2. Cambios en el observador:

En un aprendizaje de segundo nivel, para aquel que necesita un cambio en el observador (yo), para que cambie la acción y por

23 El Observador y su Mundo. Vol. I. Pág. 254.

lo tanto el resultado. Aun así algunos cambios en mí mismo son más superficiales que otros. Muy posiblemente, cuando cambie de observador, tendré que adquirir más conocimientos o capacidades.

Las preguntas que debemos hacernos cuando queremos cambiar de observador son: ¿Qué tengo que aprender para poder obtener otros resultados? ¿Qué capacidades tengo que desarrollar?

Un ejemplo empresarial de **aprendizaje de segundo nivel** es el de las empresas Nokia y Waze, fundada en Israel en 2007 por Uri Levine junto con otros empresarios. La primera versión de esta aplicación funcionaba en un rudimentario teléfono Nokia que sólo operaba en Israel. Cuando la empresa decidió abrirse al mundo con su llegada a Estados Unidos en 2009, los técnicos tuvieron que solucionar varios problemas, principalmente con su tecnología. Operaba con aparatos tipo PDA que hoy son obsoletos y fueron reemplazados por los Smartphones.

Lo que Uri Levine, creador de este emprendimiento, logró cambiar fue su observador, consiguiendo migrar su producto a otra tecnología, Google Maps, convirtiéndola en su principal plataforma de desarrollo. La aplicación móvil que revolucionó el tráfico urbano gracias a su capacidad de orientar calle a calle el desplazamiento de conductores en todo el mundo. En la actualidad, suma 250 millones de usuarios en más de una docena de países como Estados Unidos, Italia, Sudáfrica, México, Colombia y Chile, entre otros.

3. Cambios transformacionales:

Este es el tipo de cambio al que todos debemos apuntar. Cuando el aprendizaje llega al núcleo de quien aprende, tras el cambio, serás una persona distinta que observa el mundo de otra manera. Es decir, este cambio que es el más profundo, se produce en tus creencias, en tus valores e incluso en tu propia identidad. El aprendizaje transformacional logra lo que antes parecía imposible, y ahora ya no lo es.

4. Cambios en el entorno

Si finalmente ni cambiando tú, puedes obtener el resultado que deseas, entonces tendrás que cambiar el entorno: dejar tu trabajo, buscar ayuda para que cambien tus relaciones familiares, divorciarte, dejar de trabajar por cuenta ajena y emprender otras acciones.

¿Cómo empezar a observar distinto?

Hay algo fundamental cuando observas distinto y es aceptar que no siempre tienes la razón y que careces de las competencias para llevar un negocio de manera integral. Puede venir un observador distinto a decirte algo muy doloroso. Por ejemplo, ¡que no sabes de finanzas!, ¡que no sabes de operaciones!, ¡que no sabes de administración!, y, por último, que ¡no saber te va a llevar al fracaso! Eso solamente tiene dos reacciones: “yo considero que quien me está haciendo esos comentarios no sabe lo que está diciendo”, o “soy humilde y acepto que necesito que alguien me ayude”.

En primer lugar, es necesario reconocer que nuestra verdad no necesariamente es la del otro y que el otro puede aportarnos una visión distinta. Puede participar con una pequeña parte de esa visión en conjunto con otros. También puede hacer que un negocio o el futuro de un negocio se vea entre varios observadores con una mirada diferente. Una que nos permita continuar agregando valor a los clientes en el futuro; eso es fundamental.

Desde la posición del cambio transformacional en el observador es posible llevar a cabo acciones distintas, tu objetivo es diferente y eso te lleva a lograr los resultados que no habías alcanzado. Resultados distintos a los que antes eran suficientes y todo esto enmarcado en un sistema inconsciente que tienes que descubrir.

El sistema de una empresa lo conforma la manera en que se realizan las acciones, la historia, la visión, la misión y los juicios que tenemos con respecto al negocio. Elementos difíciles de cambiar,

porque de alguna manera son la fusión de una estructura con el alma de su fundador.

Cuando hay desajustes en el sistema, es muy posible intuir que el negocio no va bien del todo. En ocasiones podemos tener un sistema donde funcionen bien las ventas, pero no la administración, o donde el dinero no alcance para la nómina, o que no sea posible crecer al ritmo que deseamos, o que no contemos con la gente necesaria. Ese es el momento de aceptar que necesitamos ayuda, que debe venir otro observador con habilidades en esos dominios en los que nosotros no lo somos y hacernos ver que nuestra interpretación del negocio no está completa.

Regularmente, los consultores son muy teóricos y los descalificamos; sin embargo, el consultor está observando tu negocio de otra manera. Sin que lo tomes al pie de la letra, puede ayudarte a reflexionar y puedes decir: “De lo que me dijo el consultor, realmente esto es lo que puedo tomar”. Sin duda tener la apertura para aprender, es vital. Cualquier cambio que hagas a la organización va a venir de un observador distinto.

A manera de cierre de este capítulo, podemos resumir el *Coaching Ontológico Empresarial* como una forma para mejorar integralmente todos los aspectos de la vida, la relación consigo mismo, con los demás y con sus emprendimientos y negocios. Desde mi experiencia, el proceso es complejo, está lleno de obstáculos, de dificultades, de errores, pero vale la pena enfrentarlo.

“El camino de la transformación y del aprendizaje no es el camino de la soberbia y la arrogancia. Es el camino de la humildad, del reconocimiento permanente de nuestras cegueras y precariedades, de nuestras inevitables limitaciones”. Rafael Echeverría

CAPÍTULO VI

MANERA TRADICIONAL DE OBSERVAR LOS NEGOCIOS Y LOS NUEVOS PARADIGMAS

“Hoy dada la velocidad del cambio hoy mas que nada
debemos ser un observador transformacional”

Leopoldo Alcántara

En el capítulo anterior expuse los conceptos fundamentales del *Coaching Ontológico Empresarial* y su modelo OSAR. En este capítulo, llevo esos conceptos a la práctica cotidiana de nuestras compañías con **algunos** ejemplos de la manera tradicional en que la mayoría de los empresarios, especialmente los familiares, manejamos los aspectos más influyentes de la compañía: los costos, los inventarios, el capital, las ventas, los modelos de negocios. En cada uno de estos aspectos, analizaremos el paradigma actual y el nuevo paradigma, a partir de **un nuevo observador**.

Prorrateo: *Paradigma Actual*

Prorratear consiste en repartir una cantidad o costo entre diversos individuos o unidades de negocio, de acuerdo a la proporción que le corresponde a cada uno. Estos costos pueden ser variables, fijos o estructurales. Los *costos fijos* son los que existen, sin importar si se produce o se vende, siempre hay que contabilizarlos. Los *costos variables* son los que están relacionados directamente con la producción de un artículo o servicio. Los *costos estructurales* son aquellos que se presentan cuando se va a realizar una ampliación de la capacidad instalada del negocio o un cambio en la manera de operar, siempre significan nuevos costos.

Por lo general son muchas las empresas que *no prorratean* adecuadamente. Empecemos por ahondar lo que sucede regularmente con los costos variables, como estos son fácilmente definibles

porque la mayoría provienen de materias primas, mano de obra, y otros consumibles, no hay mucho que hablar. Sin embargo, de lo que sí debemos estar atentos es de la estructura de los *costos fijos*.

Los empresarios por lo general se basan en lo que les dice su contador, algunos se vuelven consejeros y el riesgo con esto es que la visión del contador es muy diferente porque tiene una mente contable. Entonces, cuando el dueño le pide costear un producto, el contador parte desde su herramienta principal, desde su paradigma de contador, en la cual es muy fácil entrar a establecer juicios sobre cómo compartir los costos fijos entre las unidades de producción, y ahí entramos en un mundo de juicios muchas veces sin fundamento.

¿Cuál es la manera de asignar un costo fijo a un producto? Es enteramente discrecional: Se asigna por el valor del producto, por el número de unidades producidas, por el tiempo ocupado etc. En mi concepto, todas esas opciones son erradas, si analizamos la situación desde un observador distinto, van a entender por qué lo digo.

El mejor ejemplo es en nuestra propia casa. Si tienes una casa en una zona residencial, tienes empleados, tienes cinco vehículos de lujo, vives con tu esposa y cinco hijos. Asimilemos los hijos a las diferentes líneas de producción, los hijos salen a trabajar, uno es ingeniero, otro doctor, otro arquitecto, otro contador, y tienes uno que no estudia ni trabaja, mejor dicho, no hace nada.

Cada uno de los demás trae a la casa un ingreso, un número de unidades, y tiene un costo variable: transportarse a la empresa donde trabaja, comer y el uso de materiales que se gastan, propios de su labor. Por ejemplo, trae mil pesos de ingreso a la casa, pero tiene un costo variable: desayuna, almuerza y cena en la casa, además de tintorería y otros servicios. Si restamos de su ingreso los consumos mencionados, nos queda la contribución que él aporta para ayudar al sostenimiento de la casa.

Así contribuyen los demás hijos. El hijo No.1 trae 1000 pesos, el hijo No.2, 500 pesos, el hijo No.3 trae 700 pesos, el hijo No.4,

trae 600 pesos ¿y el No.5? Ese nada más tiene costo, porque no aporta nada.

Como en el ejemplo anterior, de lo que se trata es de determinar con cuánto contribuye cada elemento de la organización, y puede resultar que las contribuciones de los cinco o de cuatro productos o servicios, menos la contribución negativa de un quinto producto que no aporta nada, nos da el total de la contribución de la planta o empresa.

Eso quiere decir que el empresario puede estar produciendo artículos, que desde el costo directo están aportando pérdidas. Por eso insisto que el emprendedor y/o dueño de la empresa no puede decir: “Sí, ya lo sabía, pero tengo que producir ese artículo para vender los otros”; razonable, pero hay que tener cuidado.

¿Qué pasa cuando desde la contribución que aportan los cinco elementos de los que estamos hablando como líneas de producción o hijos, no alcanza para sostener la casa o la empresa? Porque también debemos tener en cuenta si alcanza para sostener a la servidumbre o para mantener los automóviles; también debemos preguntarnos: “¿Nos alcanza para pagar los costos de vivir, de una casa o de una organización? ¿Cuáles son las alternativas?”. Cambiarse a una casa de otro nivel, deshacerse de los coches de lujo y cambiarlos por unos menos costosos. ¿Y si es el caso de un hijo que no aporta? Toca explicarle que tiene dos alternativas: contribuir o vivir fuera de casa.

Ese es el mejor ejemplo de cómo debemos costear a través de la contribución, porque si se prorratan los costos fijos entre las distintas unidades de negocio o de producto, se hará siempre con un juicio sesgado y entonces habrá artículos que creemos pueden estar generando utilidad, pero en realidad no lo están haciendo.

Costeo por contribución: *Nuevo Paradigma*

Cuando se asignan directamente los costos que implica producir un artículo, hay transparencia. Por lo tanto, lo recomendable

es sumar las contribuciones (ingreso menos costo variable, igual a contribución) de todas las unidades de negocio y así determinar si son suficientes para mantener el costo de vivir. Esta es una manera de observar distinto y de buscar la eficiencia.

Otra alternativa es costear todos los artículos para determinar cuáles son rentables y cuáles no, desde el costo variable. Como resultado, tendremos una contribución por producto o servicio y si esa contribución es suficiente, permitirá determinar cuáles artículos son los más rentables, cuáles son los menos rentables y cuáles están restando a la contribución general. Ahora bien, si unes esas contribuciones, lograrás determinar si son suficientes para mantener el costo de vivir, (costo fijo) o qué ajustes tienes que hacer a este costo fijo para que esta contribución sea suficiente y te quede una plusvalía.

Inventarios estáticos: *Paradigma Actual*

Una pregunta que por lo general no saben contestar los empresarios es: ¿dónde está tu dinero? Algunos orgullosamente dicen: “Lo tengo en el inventario”. En estos tiempos es un error mortal enterrar el dinero en un inventario, con seguridad en poco tiempo será obsoleto. Nadie nos garantiza que se vaya a vender. Los mercados están cambiando a gran velocidad y manejar los inventarios estáticos es un viejo paradigma.

Algunos empresarios consideran que contar con inventarios con muchos ceros por delante representa dinero, sin embargo, al hacer el inventario físico gran parte de ese material es obsoleto. Al hacer un ajuste a la cuenta contable de inventarios a veces el valor real del material útil es un 10% y un 90% es material inútil o de baja rotación. A medida que este material se tenga más tiempo quieto, más compleja es su administración. Con lo cual se cae en la trampa de más inventario, más ineficiencia.

La vida de los inventarios estáticos como los conocemos hoy tiene los días contados, gracias a las nuevas tecnologías de información con sistemas de localización en tiempo real. Si el empresario no actúa en el cambio de paradigma en este eslabón de la cadena de abastecimientos, quedará fuera del mercado.

¿Por qué razón? No dudo que los inventarios estáticos sean necesarios, por experiencia sé que los inventarios de materias primas y de productos terminados siempre están influenciados por la incertidumbre de cada departamento o gerencia. Cuando se hacen las planeaciones anuales, siempre parten del supuesto: “Cuánto vamos a vender”. Y como el director de ventas siempre quiere quedar bien con el patrón dice: “Vamos a vender mucho”.

El enemigo número uno del director de ventas es el director de producción. Entonces, cuando el de producción escucha: “Vamos a vender mucho”, el de ventas usa la excusa de decir: “No tengo producto que vender”. Entonces si yo soy el director de producción, con seguridad le digo al de inventarios: “Como voy a producir mucho, voy a requerir más materia prima”. Es decir, le pongo mi porcentaje de incertidumbre al producto.

El de inventarios siempre tiene problemas con el de producción, es su enemigo. El de producción dice: “No me tienen lista la materia prima suficiente para producir”, eso le pone su margen de incertidumbre. Entonces el de inventarios, para no quedar mal con producción, le dice al de compras: “Vamos a tener que comprar más”. El de compras, que es el enemigo del de inventarios y del de operación dice: “Si no traigo el producto que estos requieren, me van a echar la culpa de lo que le suceda en la empresa”. Entonces, también le voy a poner un pedacito de incertidumbre.

Señores, ¿en que terminan los inventarios? En que tienen un buen margen de compras que no tiene ninguna base analítica, más

bien tienen una buena dosis de miedo e incertidumbre. Toda esta incertidumbre debe desaparecer, porque ya hay sistemas de información que nos indican en dónde está el inventario en tiempo real; esto elimina la inquietud. Entonces los inventarios se pueden reducir sustancialmente, deben ser dinámicos.

Inventarios dinámicos: *Nuevo Paradigma*

Debemos tener la capacidad técnica para que el proveedor, operador logístico, transportista o quien sea el ente logístico que participe en nuestra cadena de abastecimiento, nos suministre información sobre dónde está nuestro material en tiempo real. Este hecho puede llevar a una reducción muy importante en la inversión en activos y en materias primas que hoy están en inventarios estáticos. Esto te dará la posibilidad de reducir el capital invertido.

Podemos hablar incluso de darles un uso distinto a los grandes almacenes de materia prima. Podría asegurar que si en esos inventarios tenemos hoy los productos a un promedio de 30 días, 40 días, 60 días, si no es que más, podemos reducir este tiempo a 15 días en condiciones óptimas, y en condiciones excelentes podemos reducirlas a menos de 3 días y llegar al just in time. Como consecuencia, obtendremos un gran ahorro y generaremos capacidad competitiva para no quedarnos fuera del mercado.

Cuando reduces inventarios, también reduces costos e inversión de capital, y puedes llegar a ser más eficiente en el tema. Hoy el gran reto de las empresas de retail es tener mejores márgenes. No siempre lo pueden lograr porque tienen que mantener personal, un inventario y un almacén donde exhibir sus productos. Aunque aparentemente tenga un margen alto de ganancia, la contribución no es suficiente para mantener esos costos fijos.

Primero comprar y luego vender: *Paradigma Actual*

El paradigma de los negocios hoy es primero compro y luego vendo. La idea es hacer lo contrario, primero vender y luego comprar. Las condiciones financieras cambian, porque el contar con el

dinero para comprar un producto que ya está vendido reduce por completo el riesgo de que el producto se quede en inventario y facilita toda la operación.

Primero vender y luego comprar: *Nuevo Paradigma*

En este sentido, hay un nuevo actor que ha entrado con fuerza en el mercado, los vendedores por Internet. Estos ofrecen una serie de productos que no tienen en stock, sino que los adquieren una vez que su cliente virtual los ha visto en Internet. El cliente los compra y el vendedor tienen un plazo determinado para entregar el producto.

Las empresas que venden por Internet no tienen el número de empleados que se requiere en un establecimiento convencional. Tampoco tienen inventarios ni edificios, entonces pueden tener un margen del 5% porque tienen un paradigma distinto. Ellos venden primero y luego compran los productos. Con este nuevo modelo, las empresas comerciales pueden tener un margen de ganancia sólo del 5%, que es satisfactorio porque es prácticamente su utilidad neta.

Valor de la empresa por su Capital Contable: *Paradigma Actual*

La estructura de la contabilidad no ha cambiado en 200 años. El renglón de capital es la diferencia entre activos y pasivos, es el monto que representa la “inversión” tangible de los dueños de una empresa. Es decir que si un empresario quiere conocer el valor de su empresa, este es igual al capital contable.

Hago la mención de “tangible” porque aún hoy, en la contabilidad tradicional no se considera el valor del talento, los procesos, el software, la marcas. Por ser elementos intangibles, casi nunca son tomados en cuenta.

Valor de la empresa por su flujo de caja: *Nuevo Paradigma*

Bajo el nuevo paradigma, el valor real de la empresa se debe calcular hoy por su capacidad de generar flujo (EBITDA) y se realiza al

hacer la evaluación por N veces EBITDA. Esto da como resultado un valor de la empresa mucho mayor de lo que expresa el capital en el balance.

Por ejemplo, algunos sectores de la economía ya tienen claros los valores aproximados de una empresa de su sector. El sector de los supermercados considera que el valor de una de sus compañías es su EBITDA por 7 veces. El sector de los Software es 15 veces su EBITDA. Por lo general el número de veces de EBITDA es menor cuando se tienen muchos activos, y es mayor en las empresas de servicio. Entre más utilidades y menos capital, el número de veces EBITDA es mayor.

He querido abordar este tema porque es muy importante tenerlo en cuenta cuando se va a realizar la sucesión, si se trata de una empresa familiar. Si tus sucesores no tienen una carrera de negocios o experiencia, tomarán como valor el capital contable y no el valor del negocio. Aunque tu empresa sea chica y la posibilidad de llevarla a la bolsa de valores sea remota, es importante que para efectos de valoración tomes como referencia la generación de flujo.

Ahondando en este tema, es importante que tus sucesores tengan una educación financiera básica. Muchas veces deciden vender las empresas heredadas sin tener el marco de referencia de este nuevo paradigma.

Empresas que matan

Vende todo lo que puedas: *Paradigma Actual*

El ciclo de negocios de una empresa a grandes rasgos se compone de compras, manufactura, ventas, cobranzas y bancos. El paradigma antiguo es vende todo lo que puedas, sin duda alguna la mayoría de la energía está concentrada en lograr ventas. Siempre se aspira a que se incrementen en un porcentaje importante. Esto parece obvio y es lo que se hace.

Sin embargo, muchas veces se pierde la perspectiva del ciclo de operación de los negocios y empiezan a presentarse situaciones a las que no se les da importancia y son graves. A mayor venta, mayor necesidad de recursos, entonces las necesidades de capital de trabajo aumentan considerablemente y las utilidades no son suficientes para cubrir todos los gastos. Entonces empezamos a recargarnos en los proveedores, a retrasar sus pagos porque seguimos vendiendo con las condiciones de pago impuestas por los clientes que siempre querrán mayores plazos.

Se puede morir de éxito, aunque la frase suene contradictoria. He visto muchas compañías sucumbir porque no saben de los ciclos del negocio. Venden mucho a largo plazo y compran mucho a corto plazo. A veces más temprano que tarde, aunque se venda mucho, esto no alcanza para hacer frente a los pasivos y algunos empresarios se ven en la necesidad de vender la empresa o declararse en quiebra.

Aunque vendamos más y más, podemos llegar a una trampa mortal. Nuestros pasivos se vencen antes que nuestras cuentas por cobrar y puedes llegar a una empresa que en el estado de pérdidas y ganancias tenga magníficas utilidades pero que en el flujo de caja estén en cero. En mi concepto, estas son las empresas que matan.

La calidad de las utilidades es ese punto donde la combinación de ventas y utilidades es mejor. Esto es como ir en un Ferrari a 400 kilómetros por hora y no saber parar. Existen empresas que mueren de éxito por vender mucho; es un concepto raro pero si el pago a los proveedores se vence a los 30 días y los clientes a 90 días, el flujo negativo te matará. El concepto de flujo es difícil de entender aun para los contadores.

Vende mucho y cobra a tiempo: *Nuevo Paradigma*

El nuevo paradigma es vender mucho y cobrar a tiempo. Es decir, todos los esfuerzos de la compañía deben centrarse en mayores ventas, equilibrando los plazos de vencimiento de clientes y proveedores. Es muy importante contar, como alternativa de so-

lución, con un incremento en el capital o un financiamiento con costo (bancos) a plazos cortos.

¿Cuánto vale tu personal?

Siempre hay gente buscando trabajo: *Paradigma Actual*

En el mundo latino. la mayoría de nuestros países practican una especie de “esclavitud moderna”, que es la de pagar mucho menos de lo que el empleado merece. En vista de la gran necesidad de fuentes de trabajo, los salarios son bajos, acompañados de políticas públicas de establecer salarios mínimos basados en la satisfacción de la canasta básica que nunca se alcanza a comprar con ese salario, adornada con un discurso público y empresarial en el que se argumenta que si aumentan los salarios se genera inflación.

La riqueza de las empresas está en su gente: *Nuevo Paradigma*

Las empresas más prosperas del mundo son aquellas que le han dado un lugar preponderante al talento y consideran que su riqueza está en el conocimiento de sus empleados. Entre estas se destacan las consideradas a nivel mundial como *Blue Chip* porque de manera constante generan utilidades netas más allá del 18% sobre el capital contable. Por norma general, son compañías reconocidas que gozan de buena salud financiera. Eso les permite disponer de una excelente capacidad de amortiguación en etapas de crisis, en las que es habitual que las *Blue Chips* aguanten.

En algunas empresas latinas, las utilidades superan ese porcentaje. La pregunta entonces es: ¿Por qué tengo más utilidad que una compañía *Blue Chip*? La respuesta es, porque en el capital contable no está expresando el total de recursos que te permiten generar esa riqueza. Esa riqueza es tu gente, aparte de los procesos, el software y las marcas.

En los discursos empresariales es común decir que los empleados son la riqueza de la empresa, pero sólo es un juicio que no se respalda con el trato al personal.

Para medir la riqueza de ese capital humano, encontré una manera sencilla de darle un valor en dinero a ese capital intangible. Si gano 1000 pesos sobre un capital de 500 pesos, mi rendimiento es del 200%. Si quisiera asimilarme a una Blue Chip, tendría que hacer una regla de 3 en donde 18% es a 1000 y 100 es a X. El resultado sería 5.555 pesos; mi capital contable es de 500 pesos, pero en realidad es de 5.555 pesos. Es decir que mis intangibles sobre todos los recursos humanos valen 5.005 pesos; es decir, 10 veces más que mi capital contable.

Capataz de mano de obra: *Paradigma Actual*

El paradigma de Taylor²⁴ fue creado hace más de 100 años y hoy sigue funcionando, consiste en medir por tiempos y movimientos el rendimiento de la mano de obra como una manera de controlar el tiempo que gastan los obreros. Así se logra un mayor rendimiento de su actividad, lo que indudablemente significa un avance empresarial importante en las fábricas estadounidenses.

Posteriormente, Henri Fayol se enfoca en la línea de producción, en la especialización de la mano de obra y sobre todo en el arte de gobernar. Si bien los principios de la administración moderna iban encaminados en la noble dirección de conseguir la máxima prosperidad del empresario, así como la máxima prosperidad para el trabajador. El concepto inicial se fue perdiendo a medida que el empresario empezó a preocuparse más por la rentabilidad que por la mano de obra y empezó a endurecer su posición.

En palabras más coloquiales, convirtió el arte de gobernar en el arte de usar el látigo, es decir la amenaza constante de *“si no trabajas a buen ritmo te vas, que hay otro en lista esperando el puesto que ocupas”*.

24 *Frederick Winslow Taylor* (20 de marzo de 1856 - 21 de marzo de 1915). Ingeniero industrial y economista estadounidense, considerado el padre de la administración, fue el promotor de la organización científica del trabajo para generar la mayor eficiencia posible de los trabajadores de manera sistemática.

En este paradigma, lo habitual es controlar a los empleados de bajo rango, cuando en realidad a quienes hay que prestarles mayor atención es a los directivos. Ellos son quienes tienen el poder de tomar decisiones.

Administrar talento: *nuevo paradigma*

Hay algo que todo empresario debe tener en cuenta hoy. Todos tus gerentes, supervisores y empleados especializados por lo general saben más que tú en sus respectivas áreas. Tú, como dueño empresarial, recibes una plusvalía por su trabajo; la pregunta es ¿cómo administrarlos?

En la perspectiva del cambio de paradigma se debe controlar al gerente o administrador, puesto que si se efectuó una buena selección del personal de bajo rango ellos van a desempeñar bien su trabajo. En cambio, sí el directivo es quien se equivoca, puede acarrear dificultades que impactan a toda la organización.

El camino es formar equipos de trabajo, coordinar acciones, aprender a tomar decisiones en conjunto, enfoque múltiple; o en otras palabras, decisiones tomadas en consenso. Tu trabajo es de integrador y de coach.

Este tipo de transformaciones empresariales son a las que un dueño de empresa siempre debe estar atento. Insisto, es necesario estar informados de todo, levantarse temprano, ir a la empresa, llegar antes que los demás, ver cómo está su ánimo, su interés por el rol que desempeñan; esto es algo que nunca puedes dejar de hacer.

Hay detalles que sólo él dueño puede ver, porque él fue quien creo el negocio y quien tiene la mayor sensibilidad. Tiene el poder de corregir fallas, tomando acciones inmediatas.

PARA REFLEXIONAR:

- La velocidad en los cambios en el mundo te exige que permanentemente estés evaluando a la empresa en todos los procesos en que está involucrada, debes tener mucha cercanía.
- Nuevos paradigmas están cambiando la manera de consumir de tus clientes. Hay que adoptar nuevos procesos que te permitan mantenerte en el mercado.
- Los productos o servicios que hoy vendes, desaparecerán en el mediano plazo, más de la mitad de tus ingresos vendrán de nuevos productos o servicios, si es que logras desarrollarlos.
- Las cadenas de abastecimiento digitales cambiarán los paradigmas sobre inventarios, velocidad de las entregas y márgenes de utilidad.
- La cuarta revolución industrial, que ya inició, hará que muchos procesos y actividades sean automatizados o robotizados.

CAPÍTULO VII

TRANSFORMACIÓN DE GRUPO LOGISTICS™

“En la vida no todo es hacer dinero, hay que hacer leyenda”.

En este capítulo hago referencia a las prácticas que han contribuido a la consolidación de Grupo Logistics desde sus inicios hasta hoy, enfatizando la implementación de conceptos aprendidos en el *Coaching Ontológico Empresarial*, que han contribuido a generar equipos de trabajo de alto desempeño. En enero de 2018, *Grupo Logistics™* cumplirá 30 años de haber abierto la primera empresa. Han sido tiempos de trabajo intenso, constante, que bien han valido la pena para construir este presente.

El valor fundamental desde que abrí la primera oficina fue y deberá seguir siendo por siempre, el de realizar los negocios con ética. Puede que sea el camino más largo, pero es el camino correcto.

Cuando inicié el negocio sólo era un agente aduanal, tan sólo una pequeña parte del proceso de una importación-exportación que comienza en el origen con el proveedor y termina en el destino con el cliente. Luego, en 1995 ya había logrado contratar un equipo de profesionales con amplia experiencia y pasamos a ser una compañía distinta, convirtiéndonos en una *3PL Third Party Logistics*, con servicios integrados de origen a destino. Eso se desglosa en: un flete internacional, almacenes en el extranjero, 6 bodegas (las dos más grandes localizadas en Estados Unidos, una en Texas con capacidad para 500 cajas tráiler, y otra en California), agentes aduanales, transporte nacional, centro de distribución en la República Mexicana y entrega final.

A partir de este proceso de integración creamos una nueva imagen y un nuevo nombre, y dejamos de ser una empresa para convertirnos en un grupo de compañías complementarias que opera en México, Estados Unidos y Asia. Lo denominamos, *Grupo Logistics™*; dos palabras, una en español y otra en inglés, cuyo concepto se entiende en los dos idiomas.

Algunos años después de operar como 3PL, surgieron otras empresas que ofrecían lo mismo, nuevamente la inquietud. “¿Cómo continuar siendo distintos?”.

Como era imposible tener una empresa de transporte en los EE.UU., porque es un país muy grande y cubrirlo todo sin tener un gran capital significaba un alto riesgo, nos preguntamos, ¿cómo vender servicios integrados de logística sin tener el transporte internacional terrestre? Se nos ocurrió crear un sistema electrónico de información en tiempo real que integra cada uno de los eslabones de la logística internacional para que nosotros como operadores del servicio pudiéramos monitorear los inventarios y volverlos “dinámicos”.

Así logramos convertirnos hoy en un LLP (*Lead Logistics Provider*), cuya especialidad es el diseño personalizado de la operación de comercio exterior de cada uno de nuestros clientes. Atendemos el mercado de Norteamérica (Canadá, Estados Unidos, y México), así como el asiático. Contamos con 680 empleados y 78,000 declaraciones de aduanas.

Con la incorporación al sistema de inventarios dinámicos en línea, logramos diferenciarnos en el mercado. Pusimos al alcance de nuestros clientes, en una sola plataforma de información, todo lo referente a fletes internacionales, *forwarding*, despacho aduanal, flete nacional, centros de distribución y entrega final. Dicho sistema está disponible para computadoras, tablets y smartphones, lo que permite además brindarles la información en tiempo real, con consistencia y sobre todo con confianza.

LOGÍSTICA INTEGRADA EN TIEMPO REAL



Con estos sistemas integrados manejamos anualmente 8 mil millones de dólares en valor mercancía, con 80 mil cajas tráiler o contenedores importados o exportados.

Considero que este ha sido el aporte más valioso del *Grupo Logistics™* a sus clientes, porque al reducir el tamaño de los inventarios les ha sido posible bajar los costos administrativos, aumentar la velocidad en los tráficos de las mercancías y lograr mayor constancia en el abastecimiento. Nuestro objetivo no es sólo hacer declaraciones de aduanas o transportar mercancía, es hacer más eficiente el uso del capital de nuestros clientes.

Con estos valores agregados al servicio hemos logrado tener un negocio exitoso en un mercado gigantesco, como lo es el de la logística que mueve unos 30 mil millones de dólares anuales. Nuestra aspiración es convertirnos en una compañía más grande, que tenga ingresos por servicios de 200 millones de dólares estadounidenses. Realmente no es aspirar a mucho.

Estrategia del Grupo Logistics

La estrategia es la ruta de una organización para aumentar su cuota de mercado año tras año, optimizar su productividad y su competitividad. Grupo Logistics inicio con una estrategia, tal vez no profesionalizada pero estructurada. Con el paso de los años, la experiencia y profesionalización se fue haciendo tangible y comunicada a todos los integrantes, con base en ella se tomaron las decisiones.

Nuestra Política: Sólo atendemos 40 clientes

Analizar estadísticamente el aporte que hace cada uno de los clientes a la empresa ha sido una de las prácticas que nos permiten tener hoy como política atender sólo 40 clientes grandes. Históricamente los primeros 15 clientes han aportado en 21 años el 62 % de los recursos; los clientes del 16 al 40, han aportado el 34% para llegar a un 96%, con lo cual está controlada la inversión y somos eficientes.

Del cliente 16 al 40, el aporte de cada uno no es más del 1%. Los clientes residuales nos aportan un 4%, por lo tanto, no vale la pena tener miles de clientes, porque además es imposible brindarles un servicio especializado.

En nuestro caso, estamos convencidos de que 40 clientes son suficientes para tener el rendimiento deseado. Cuando se atienden más, tanto la calidad como el rendimiento bajan y unos terminan subsidiando a otros. Cada cliente tiene su propio equipo de atención al cliente.

Sin embargo, puede que esta estrategia no funcione en otro tipo de negocios o sectores. Como dueño de negocio o administrador, lo importante es que hagas el ejercicio de analizar cuánto

aporta cada uno de tus clientes, si hay clientes que no suman ni restan, o que sólo restan (lo que pasa con frecuencia y es mortal).

En 2015 tuvimos que abstenernos de atender a 200 clientes que solicitaron nuestros servicios, porque no cumplían con el perfil. Cuando esto sucede, aceptarlos es un riesgo, porque es posible que hubiésemos terminando poniendo dinero de los clientes grandes para atenderlos.

Es difícil rechazar un cliente, porque los empresarios nos pasamos la vida buscándolos, pero de nada sirve tenerlos si no existen las condiciones mínimas necesarias para que un cliente deje utilidad.

Nosotros vendemos servicios de valor agregado. Nuestro cliente insignia desde hace 23 años es la compañía de Wholesale más grande del mundo. Después de este siguen otros igualmente importantes como: la empresa líder o de repuestos automotrices con 5000 tiendas en los Estados Unidos de Norteamérica y 500 en México; la cadena departamental más grande de México y una empresa fabricante de locomotoras y trenes suburbanos.

Sólo estamos orientados a los clientes grandes vendiéndoles soluciones y aprendiendo de ellos. Por ejemplo, aprendimos que se puede tener negocios con un margen del 10%, costo de operación del 9% y utilidad del 1% sobre ventas, rotando 12 veces al año, donde no existen los inventarios y sigue siendo un esquema rentable.

¿Cómo continuar siendo una empresa familiar?

Grupo Logistics™ es una empresa familiar y como tal mi mayor anhelo es que continúe siéndolo y pueda trascender por muchas generaciones. Mis hijos me han comentado abiertamente desde la

honestidad, que ellos van a cuidar esta empresa, pero siento que no tienen la misma pasión; por lo cual me pregunto: *¿Cómo puede crecer esta compañía sin la pasión de Leopoldo?* He incorporado algunos elementos que en mi concepto pueden contribuir a que la empresa logre trascender como grupo familiar:

- **Gobierno corporativo.** Iniciamos recientemente la creación de un consejo asesor que trabaja en establecer claramente la estrategia y las políticas de la empresa.
- **Institucionalización.** Hace tres años iniciamos esta tarea y ya hemos institucionalizado 244 procesos, de los cuales 103 han sido desarrollados por el comité de auditoría para el mejoramiento de esta labor y 141 procesos referentes a prácticas sociatarias. Si calificara esta gestión de cero a cuatro, empezamos en cero y vamos en tres, la idea es llegar a cuatro. Esta tarea está a cargo de mis hijas Mónica y María de los Ángeles; ambas se han formado profesionalmente y trabajan en la compañía desde hace 25 años. Mónica podría ser una excelente sucesora por sus indiscutibles dotes de liderazgo, mientras que María de los Ángeles es excelente como líder de la operación y de la selección del talento humano.
- **Sistemas avanzados de tecnología,** con el fin de garantizar que nos mantendremos siempre a la vanguardia tecnológica con el manejo de la información en tiempo real.
- **Cultura basada en satisfacer al cliente,** donde lo más importante es estar cercano no solamente a nuestro cliente empresa, sino a nuestro cliente persona. Esta persona que representa a nuestro cliente, tiene claros los objetivos de su empresa y también tiene objetivos personales, a ambos debemos estar atentos para lograr una compenetración total.
- **Generar confianza y cumplir con lo prometido** es otro de los valores en los cuales hemos puesto gran empeño. Muchas veces hacer las cosas que el cliente requiere de manera ur-

gente puede no ser lo habitual, pero si se requiere hacerlo, lo hacemos con el compromiso de que el proceso se hizo a la perfección. Si al día siguiente el proceso normal de la operación fuera inconsistente, no estaríamos generando confianza y nosotros generamos confianza en todo momento. Hacer las cosas bien es nuestra prioridad.

- **Compartir la riqueza con nuestros empleados.** Este es hoy nuestro mayor valor. Brindamos una buena remuneración a los empleados, todos cuentan con pólizas médicas adicionales al servicio de salud de ley y si alguien quiere profundizar sus estudios, lo becamos. Asimismo, siempre estamos abiertos a escuchar las opiniones e ideas de los diferentes equipos de trabajo; su opinión es muy importante para el fortalecimiento de la compañía.
- **Iniciar a tiempo el proceso de sucesión.** Es importante tener en cuenta que si los hijos no quieren llevar el negocio, o no están capacitados para hacerlo o no hay herederos, la empresa siempre tendrá la oportunidad de trascender si cuenta con un buen gobierno corporativo.

Sobre este tema les comparto un caso que me parece excepcional; hay una empresa en México que se llama Cremería Americana, en la que fabrican mantequillas y quesos, fue creada por un matrimonio que no tuvo hijos ni herederos. El esposo murió en 1973 y unos años más tarde murió su esposa. Antes de morir, ellos decidieron dejar la empresa en manos de una fundación que se encargó de contratar al director general y él es quien le rinde cuentas a la fundación. Este es también un vivo ejemplo de trascender. Existe la empresa, no tiene una cabeza visible, la dueña es la fundación pero ahí está, y funciona con base en los lineamientos, valores y principios que dejaron consignados sus fundadores. Les he preguntado abiertamente a mis hijos: “¿Si me muero mañana, ya están listos para continuar con la compañía sin

inconvenientes?”. Y me han contestado: “Sí estamos listos; si te mueres hoy, mañana contratamos un director general”. “¿Y por qué no lo contratan desde hoy?”. “Es que estás tú”. Creo que encarar el tema de manera tan directa es lo que todos los propietarios debemos hacer.

- **Dejar de creer que la empresa es un imperio.** Hay que olvidarnos ya de ese viejo juicio de creernos no sólo dueños del negocio, sino de la verdad absoluta. La mayoría de los dueños de negocio, consciente o inconscientemente nos comportamos como emperadores. La empresa es tu imperio y para un emperador no hay consejero, por más inteligente que sea o aunque sepa más que él. Por tanto, sólo acepta consejos cuando está hincado. Si no te quitas esa idea de la cabeza, así como construiste la empresa, siempre vas a tener una gran sombra cubriéndote; si no sueltas esa convicción tendrás por el resto de tu vida la empresa anclada a tu tobillo y el día que te mueras, te la vas a llevar amarrada a un grillete. Suena duro, pero es así. En eso tenemos que trabajar todos los propietarios.
- **Aprender a valorar la empresa.** Mi aspiración es que la familia continúe a cargo de la compañía; sin embargo, soy consciente de que el futuro es incierto. En 2013, gracias a la organización y proceso de institucionalización, nos visitó ADVENT, el segundo fondo de inversión más grande del mundo, quien nos ofreció comprar la compañía por una cantidad muy significativa. En el 2014, el grupo KPMG la evaluó en 1.5 más de lo ofrecido por ADVENT. Suena muy bien, sin embargo, los vale siempre y cuando la compañía esté operando. El 70% del patrimonio familiar es la compañía. Hay que mantenerla viva porque es la principal fuente de creación de valor de la familia. Cuando vinieron estos grupos a decirme: “su negocio vale mucho más”, entendí que la mayoría de los empresarios va-

loramos la empresa sólo por el capital contable. Entonces contraté un director general que conociera del tema y se creó el área de fusiones y adquisiciones, preparada para enfrentar a un posible inversionista que deseara fusionarse o adquirir la empresa. Estas son opciones para las cuales hay que estar preparado.

- **Estar preparados para lo mejor y lo peor.**

Los negocios no son para siempre. Algún día los agentes aduanales podrán desaparecer, porque los aranceles se **habrán** ido a tasa cero. La mayoría de los países cuentan con tratados de libre comercio. Si ya no hay arancel y las regulaciones se cumplen en todas partes, ¿para qué se necesita un agente aduanal? A lo mejor a mis colegas no les guste lo que estoy diciendo, somos auxiliares de la Secretaria de Hacienda para recaudar impuestos, para llevar estadísticas y declaraciones, pero en el futuro esto puede ser un trámite automático de los importadores y exportadores. Afortunadamente tenemos la posibilidad de evolucionar.

Aprendizajes y aplicaciones del Coaching Ontológico Empresarial en la organización

A partir del aprendizaje y aplicaciones del *Coaching Ontológico Empresarial*, el mayor logro obtenido por la compañía ha sido el de tener una mirada sistémica de la compañía desde la mayor cantidad de ángulos posibles para tomar las mejores decisiones; ese ha sido el mayor logro obtenido. Estos son los aspectos que se han implementado:

- **El cambio de observador.** Empezamos a fomentar en los diferentes equipos de trabajo la cultura de la indagación. ¿Me gustan mis resultados? ¿Cómo puedo ser mejor?, en la toma de decisiones.

- **Búsqueda de la eficiencia.** Entrenamos a los equipos de trabajo para que analicen si en nuestro mercado necesitamos crear nuevos productos o modificar los que tenemos.
- **Desarrollo de un programa sistémico.** Desarrollamos este programa con el fin de aprender a tomar decisiones sistémicas bajo el nuevo paradigma de administrar por objetivos y competencias. Una política con la cual las personas se motivan a estar siempre en acción.
- **Conformación de equipos de alto desempeño.** Buscamos líderes de equipo que se desafíen a buscar la excelencia, enfocándose en tener resultados positivos para ellos y la organización.
- **Conversaciones efectivas.** Promovemos la práctica de conversaciones efectivas entre los equipos de trabajo. ¿La forma como nos dirigimos a los demás es la adecuada? ¿Qué puedo hacer mejor?
- **Fomentar una buena escucha.** Todos los miembros de la organización deben esforzarse en escuchar al otro, entender al otro.
- **Tener en cuenta los perfiles de pensamiento.** Entrenar líderes de equipo en el uso de esta herramienta que permite ubicar a las personas en el tipo de trabajo que se desempeñarán con mayor habilidad y satisfacción.
- **Refuerzo en métodos de supervisión.** Reforzamos el método de supervisión, en aras no de “castigar” o “culpar” sino de obtener mejores resultados.
- **Mejora de la gestión emocional.** Es clave formar líderes de equipo con la capacidad de mitigar las emociones negativas de su gente y potencializar las positivas, para así reducir la intensidad de los roces. Es preciso aprender a leer las emociones de la gente, no sólo a través de su lenguaje sino de su corporalidad.

Nuestra misión, visión y valores:

Misión:

Contribuir al crecimiento de empresas y negocios que operan en México, a través de servicios CONFIABLES de comercio exterior y logística.

Visión:

Incrementar constantemente el VALOR de la organización, fortaleciendo nuestra reputación a través de una amplia experiencia en logística internacional, talento calificado e innovación tecnológica. Asimismo, buscamos siempre REDUCIR LOS RIESGOS, generando CONFIANZA .

Valores:

CONFIANZA

Cumpliendo con nuestro compromiso con el cliente

CONSISTENCIA

Tener un desempeño sin contradicciones ni desviaciones.

CONGRUENCIA

Pensar, decir y actuar de la misma forma, respetando y sosteniendo la palabra.

HONRADEZ

Apegarse a la verdad y guiar nuestras acciones por aquello que se considere correcto.

ÉTICA

Apegarse a las normas morales, evitando y reportando cualquier desviación.

CERTEZA

Asegurar y constatar que las promesas se cumplan a tiempo.

RESPONSABILIDAD

Hacer frente a los problemas y asumir tus funciones.

PARA REFLEXIONAR:

- En una empresa familiar, la mayor parte del patrimonio familiar está en la empresa, mucho de su valor es el talento y la experiencia de las personas. Si muere el fundador y no hay una transición ordenada, se puede perder gran parte de ese patrimonio.
- En este mundo con cambios tan rápidos, si no innovas puedes desaparecer.
- El futuro del Grupo Logistics son las cadenas de abastecimiento digitales y la rastreabilidad en tiempo real de las mercancías, el Internet tendrá una relevancia fundamental en el negocio de la logística.
- La diferenciación y especialidad son fundamentales en la supervivencia de la empresa.
- La empatía es la competencia que tendrá mucha relevancia para hacer negocios
- En las compañías familiares los problemas son complicados porque están involucradas las emociones.
- La familia que se forma profesionalmente y se capacita para el manejo de la propiedad, le agrega valor a la empresa familiar.

Nota

- Los puntos anteriores son meramente enunciativos, son para darte una idea o un ejemplo de los puntos relevantes en la estrategia de tu empresa.

CAPÍTULO VIII

HACIENDO NUESTRO OCÉANO AZUL

“Los verdaderos líderes también tienen la capacidad de pensar, analizar y actuar de manera diferente”.

A lo largo de los capítulos anteriores, compartí con los lectores cómo logré hacer mi océano azul, ahora te pregunto: ¿Cómo vas a construir el tuyo en la era digital? Para consolidar nuestros emprendimientos y enfocarnos en las nuevas acciones que forjarán nuestro futuro empresarial, es necesario analizar primero nuestro complejo presente empresarial que a la vez es fantástico.

¿Cómo ser diferentes en un mundo de iguales?

La globalización ha provocado que muchos productos y servicios hayan pasado a ser genéricos, con lo que ha aumentado la guerra de precios y se han reducido los márgenes de utilidad. Los consumidores han dejado de ser fieles a sus marcas favoritas en aras de obtener un mejor precio, debido a que los productos son cada vez más similares. Hoy los proveedores ofrecen una gama más amplia de productos y servicios que salen al mercado en un abrir y cerrar de ojos, puesto que la demanda en industrias nuevas es cada vez mayor. Esta es la dura verdad de la era digital.

Este panorama ha generado la desaparición de empresas gigantes de mercado mundial como *Kodak*, *BlackBerry*, *Polaroid*, *Blockbuster* entre otras y ha puesto a temblar a varias que empezaron a quedarse atrás por ir demasiado lentas en el camino de la innovación.

Jackie Fenn, una especialista en innovación de la empresa consultora de investigaciones *Gartner*, le dijo a la BBC: “Una marca fuerte puede temer que el fracaso pueda dañar su reputación. Sin embargo, uno no puede darse el lujo de quedarse parado. El negocio es una escalera mecánica en movimiento”, y destaca: “El mundo se mueve alrededor tuyo. Las expectativas de los consumidores están cambiando, los competidores están siempre alcanzándote y amenazando con quitarte el negocio”. *¡Si no corres... te alcanzan!*

La regla moderna de la competencia es: quien aprende más rápido es el que ganará” -Eric Ries

Siempre debemos estar pensando: “¿qué hago para que no me alcancen?”. La mejor manera de hacerlo es observar lo que está pasando en el mundo, pensar en lo imposible ya que con seguridad eso es lo que sucederá. En mercados globales e intercomunicados, hoy lo más importante es tener información, saber de tendencias.

Casos empresariales que demuestren la velocidad del cambio hay muchos. Quién se iba imaginar hace una década que ya muy pocos volveríamos a comprar un rollo fotográfico y revelaríamos fotografías. La alternativa de hacer todo el proceso electrónicamente en lugar del proceso químico acabó con Kodak y con Polaroid; esta última compañía lanzó como gran novedad las cámaras instantáneas, pero al poco tiempo su cámara fue desplazada por la digital.

Las fábricas de medias para mujer eran un mercado gigantesco. ¿Qué mujer no compraba medias cuando menos dos veces al mes? Hoy la mayoría no usa medias. No se vende ni la milésima parte de lo que se vendía, por lo que estas fábricas han tenido que virar a otros productos.

A pesar de todo lo que está sucediendo en el mundo, en nuestros países latinoamericanos hay empresarios que se siguen diciendo: “Soy exitoso en este mercado, en este producto y en este servicio”. Entonces les pregunto: ¿Con eso que vendes podrías ser competitivo en un mercado internacional más complejo, como por

ejemplo en el primer mundo? ¿O simplemente te sientes exitoso en tu país, o en los mercados inmaduros?

No es lo mismo estar en un mercado globalizado con apertura económica, donde estamos expuestos a una competencia brutal sin barreras en el comercio exterior, donde hay empresas a miles de kilómetros de distancia que mañana serán tus competidores, sean o no de tu sector, porque también hoy se acabaron las barreras sectoriales; las estaciones de servicio venden comestibles, hay grandes superficies apostándole al negocio de la tecnología y demás.

Cuántas compañías cierran cada mes porque ya no son competitivas, porque no tuvieron la visión de futuro, o porque no vieron la tendencia, o porque sus dueños fueron soberbios y dijeron “a mí no me va a tocar”, “yo tengo un nombre en el mercado”; los clientes son volubles, siempre están considerando el mejor precio y el mejor producto, eso se va a presentar en nuestros países más temprano que tarde.

Evolucionar es lo que debemos hacer. En la medida en que te mantengas a la vanguardia, sobrevivirás. En el pasado aprender significaba estudiar una carrera profesional, terminar y trabajar. Hoy el paradigma es: estudio una carrera profesional, trabajo, me especializo, vuelvo a trabajar, sigo estudiando, sigo trabajando.

Hoy las empresas que no evolucionan a gran velocidad mueren tempranamente. En los últimos 10 años, 500 de las compañías más exitosas listadas en la Revista *Fortune* ya no existen. Su promedio de vida disminuyó de 67 años (en los años 20) a 15 años (en la actualidad).

En el listado de las empresas más exitosas aparece hoy en orden de importancia: Google (1995), Facebook (2004), Tesla (2003), Uber (2009), Whatsapp (2009), y Snapchat (2011).

Las empresas citadas anteriormente se conocen como *organizaciones exponenciales*, y se caracterizan por:

1. En lugar de tener muchos activos y una fuerza laboral amplia para ver un ROI incremental, utilizan recursos externos para alcanzar sus objetivos.
2. Utilizan recursos NO propios para funcionar.
3. Saben usar la información.
4. Cuentan con un Staff on Demand, grupos creativos diversos formados con equipos de trabajo externo.
5. Su creatividad e innovación la logran a través de plataformas digitales.
6. La validación de sus experimentos es medible con pruebas en vivo.
7. Miden y administran la organización de manera diferente.
8. Cuentan con atributos específicos para fomentar la organización.

¿Cómo convertir tu emprendimiento en una organización exponencial?

De acuerdo con Salim Ismail, uno de los autores del libro “Organizaciones Exponenciales”, la mayoría de las organizaciones están a tiempo de transformarse en exponenciales: “Para poder ser más competitivo, hay que analizar las oportunidades”. Es necesario pensar en las cosas de una manera distinta, el futuro puede ser muy optimista; sin embargo, las organizaciones más tradicionales deben saber que su continuidad depende de qué tan disruptivas puedan llegar a ser.

La transformación de una compañía es muy complicada por dos razones, la primera es que no sólo se requiere de un buen management o de habilidades especiales, se necesita que siempre

exista una búsqueda de eficiencia y de estabilidad. No es que sólo tengas la intención de hacer un cambio, es la suma de muchos factores. Si nosotros no tenemos habilidades de gestión, va a ser muy difícil intentar implementar algo totalmente disruptivo.

La mejor forma de hacer este cambio es a través de la creación de un equipo pequeño. Este equipo puede hacer un trabajo mucho más escalable e innovador. Por ejemplo, organizaciones como Uber logran operar al mismo nivel que una organización grande. La función más crítica está en el pasajero y el conductor, pero ellos no están dentro de la estructura organizacional.

Poder valerse de la tecnología ayuda a enfocar los esfuerzos en donde realmente vale la pena. Internet ayuda a las organizaciones a orientar sus esfuerzos hacia procesos mucho más radicales. Algunos tendrán que hacerse más esbeltos, y otros en los que se requiere más gente, deberán engrosarse. Lo que tenemos que hacer es encontrar un sistema administrativo que genere vínculos virtuosos que aumenten el valor de unos con otros.

¿Se puede ser exponencial, aunque la empresa se maneje en una industria tradicional?

Hay distintos niveles de disrupción. No todas las industrias cambian tan rápido como la de la música o la de los medios de comunicación, que sufren disrupciones más rápidamente. Las industrias que ofrecen productos físicos tienden a implementar cambios con menos rapidez, como sucede con las Kindle o los iPhone, que son productos físicos que deben pasar por un proceso de ingeniería y producción que requiere más tiempo. Hay otras que deben pasar por un proceso de fabricación mucho más complejo y lento, como la industria inmobiliaria.

En las industrias cuyo modelo de producción, distribución y comercialización es más tradicional, la disrupción debe presentarse a otros niveles. Es decir, puede ser en la parte de procesos, de manera

interna, mientras se preparan para los cambios externos que están por ocurrir.

¿Qué pasa si lo que vendo o produzco hoy, mañana es obsoleto?

Hay caminos, uno de estos es implementar la Estrategia del Océano Azul, propuesta creada por el profesor W. Chan Kim y la ex asesora del presidente Barack Obama, la señora Renée Mauborgne, quienes publicaron en 2014 el libro que lleva su nombre. Lo escribieron a partir de una investigación realizada en el año 2000, donde estudiaron más de 150 movimientos estratégicos realizados por compañías entre 1880 y el año 2000 en más de 30 industrias de variados ramos.

Para entender el planteamiento estratégico de esta propuesta, imaginemos un universo competitivo, formado por dos océanos: océanos rojos y océanos azules. Los rojos representan a las industrias existentes y los océanos azules son los espacios de mercado no aprovechados en los cuales es posible crear demanda y oportunidades.

El aspecto fundamental de esta propuesta es que las compañías deben ir más allá de la competencia, a fin de lograr nuevas oportunidades de crecimiento y rentabilidad. La realidad, como lo planteamos con los casos anteriores, es que las industrias jamás permanecen estáticas, sino que evolucionan constantemente. Las operaciones mejoran, los mercados se amplían y las empresas van y vienen.

La estrategia del océano azul es un desafío para que las compañías abandonen el sangriento océano de la competencia y creen espacios seguros en el mercado, en los cuales la competencia no tenga importancia. Por lo tanto, lo más importante de esta propuesta es el movimiento estratégico, que se refiere a la serie de actuaciones y decisiones que debe tomar la gerencia a fin de producir nuevas características o valores agregados al producto o servicio a

fin de crear mercados nuevos y no la de crear industrias nuevas.

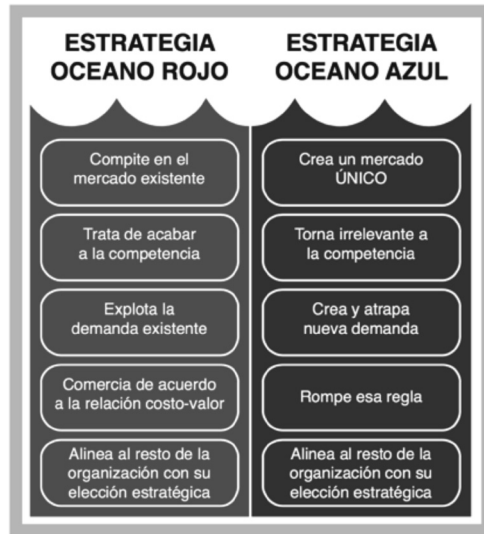
Comprende aspectos analíticos, frente a la manera en que la organización aborde el tema, y aspectos humanos, cómo el hecho de que la gente de la organización haga la travesía o el proceso para ejecutar estas ideas a través de la acción transformadora.

Es una lógica estratégica diferente a la convencional, es innovación en valor: la piedra angular de la estrategia del océano azul sólo ocurre cuando las empresas logran alinear la innovación con la utilidad. Busca crear un mayor valor a los clientes a un costo más bajo. El precio y las posiciones del costo, con la búsqueda simultánea de la diferenciación (que se reflejan en la curva de valor), con lo cual, crear océanos azules para nuestras compañías es cuestión de: reducir los costos y elevar simultáneamente el valor para los compradores; el cual se deriva de la utilidad y del precio.

La innovación en valor sólo ocurre cuando se logra alinear la innovación con la utilidad, precio y costo.

Durante todo el periodo analizado, uno de los hallazgos más importantes, realizados por los creativos de esta estrategia, fue descubrir que las compañías que habían sido más exitosas eran aquellas que habían creado su océano azul. Así por ejemplo: Ford en 1908 con el modelo T; General Motors en 1924 con sus vehículos diseñados para emociones; CNN en 1980 con noticias en vivo las 24 horas; Compaq; Starbucks; Southwest Airlines o Cirque du Soleil, por agregar valor a sus productos, entre otras.

Estrategias de los océanos rojos y azules



Estrategias para crear nuestro océano azul

Los seis principios de la estrategia del océano azul también tienen riesgos, que han sido previamente estudiados por sus creadores con el fin de atenuarlos.

Se resumen así:

1. Reconstruir las fronteras del mercado (Riesgo en la búsqueda).
2. Enfocarse en la perspectiva global, no en las cifras (Riesgo de la planeación).
3. Ir más allá de la demanda existente (Riesgo de la escala).
4. Desarrollar la secuencia estratégica correcta (Riesgo del modelo de negocios).
5. Superar los obstáculos clave de la Organización (Riesgo organizacional).

6. Incorporar la ejecución dentro de la estrategia (Riesgo de la gestión).

Un ejemplo empresarial de esta estrategia es el famoso *Cirque du Soleil*. Creado en Canadá en 1984 por un grupo de actores, sus representaciones han conseguido llegar a más de cuarenta millones de personas en noventa ciudades del mundo.

A primera vista, pocos considerarían una buena idea montar una empresa relacionada con el mundo del circo. De hecho, el circo, como concepto tradicional, está de capa caída. Su público natural, los niños, hace tiempo que viven más interesados por los juegos electrónicos que por lo que sucede bajo una carpa. Desde el punto de vista estratégico, la industria del circo era a todas luces algo poco atractivo.

Antes de que surgiera el *Cirque du Soleil*, los circos estaban inmersos en una competencia feroz por atraer a su público con sus elementos tradicionales como payasos, domadores, animales salvajes. Esta batalla dejó de tener sentido para sus directivos, que han sabido crear un océano azul caracterizado con un concepto de espectáculo innovador, nítidamente diferenciado de las industrias preexistentes (circo y teatro). Ha reducido los costos en aquellos factores en que la industria venía compitiendo tradicionalmente y ha ampliado las fronteras del mercado mediante la diversificación del público al que se dirige.

PARA REFLEXIONAR

- Los productos y servicios, como están diseñados hoy, dada la velocidad de nuevos proveedores con ofertas innovadoras, pueden sacarte del Mercado.
- Los competidores emergentes, los que no están en tu mercado, pueden llegar a este haciendo una disrupción en el sector, cambiando todo el entorno del negocio.
- La velocidad del cambio está trayendo nuevos competidores; el mundo de los negocios se hizo pequeño.
- Tienes que encontrar tu espacio en el mercado. Aunque pareciese que todos los participantes venden lo mismo, siempre hay un lugar para diferenciarse.
- Identifica con precisión cuál es tu mercado, clientes grandes, clientes medianos, clientes chicos, clientes de especialización.

CONCLUSIONES

El desafío de ser diferente es un reto personal que sin duda vale la pena vivir y puede cambiar el rumbo de tu vida, de tus emprendimientos y por ende de las personas que te rodean. Los resultados de esa experiencia sólo puedes evaluarlos tú. Así lo hice yo y estos son mis resultados.

La vida me ha recompensado de una manera extraordinaria mis esfuerzos por ser mejor persona. Nací en una vecindad en la Colonia Santa María la Ribera, en un ambiente de poca ambición de las personas del barrio, con una forma de pensar basada en ganar dinero sin mucho esfuerzo ni disciplina. Yo por el contrario, un bicho raro, desde niño tenía el interés de prepararme aprovechando mis habilidades numéricas innatas, la intuición y la disciplina en el estudio, las herramientas que me condujeron a ampliar mi mirada. Desde los 8 años, leía dos periódicos diariamente y estaba enterado de todo lo que sucedía en el país, siempre inquieto por conocer otros lugares. Hoy, cuando en los diversos foros me preguntan qué recomendaría para tener una mejor vida, les digo dos cosas fáciles: leer el periódico todos los días y viajar.

Mi mayor logro ha sido sin duda la transformación de mi familia. Tengo cinco hijos maravillosos, con valores, responsables, trabajadores, profesionales. A mis dos hijos menores los pude enviar a universidades prestigiosas en Estados Unidos, mis cuatro nietos de 19, 16, 11 y 10 años, son estadounidenses, están enfilados también para ir a universidades prestigiosas. Mi nieta de 11 años está por terminar la primaria y ya toma clases en la Universidad de Duke.

Sigo tan apasionado por mi trabajo como hace 37 años cuando ocupe el primer lugar en el concurso de oposición. Al terminar la carrera, ya tenía un trabajo relacionado con mi profesión. Hay una cosa difícil de entender en la vida, ¿Por qué unos pueden y otros no? Terminamos 17 estudiantes la carrera de 2000 que nos inscribimos.

El Grupo Logistics ya está en el ranking de las mejores 20 empresas de 3PL en México, todo esto se logró con perseverancia y una gran pasión. Como agente aduanal ocupamos un lugar muy importante en el mercado, tenemos excelentes clientes.

Encontrar nuestro elemento (pasión) nos permite desarrollarnos y crecer sin notar el tiempo y el esfuerzo. El dinero viene solo. Hay estadísticas a nivel mundial que dicen que sólo 4 de cada 100 personas logran salir del estrato donde nacieron pasando a uno de mejores condiciones de vida. ¿Por qué? Independiente de las condiciones económicas, los seres humanos estamos atados por nuestros juicios culturales, religiosos, de nuestro entorno, que no nos permiten ver más allá.

Ética y pasión son elementos estructurales en nuestro crecimiento como seres humanos y nos permiten desarrollarnos exitosamente en la vida material. Los seres humanos tenemos el destino de nuestra vida en las manos, nosotros somos lo que queremos ser. Cada uno de nosotros somos una verdadera obra de arte que nosotros mismos creamos.

Me pregunto: ¿Quién está detrás de mí para lograr este éxito extraordinario cuando hay personas más inteligentes, capaces y preparadas que yo? Al final del *coaching ontológico empresarial*, escribí algunos versos, cosa que jamás había hecho; los escribí en sólo 3 minutos y esto fue lo que me salió del alma:

Gracias Señor

*Gracias Señor, de niño siempre pensé
Que estaba solo. Siempre pensé
Que vivía sin importarle a nadie,
Más tú en el otoño de mi vida
Me hiciste ver que no.
Tú señor, viniste a mí y me dijiste:
“Tú que dices haber nacido sin Padre,
Quiero decirte que yo te he amado
Desde antes de que nacieras
Y donde tú estás hoy, yo te puse”.*

*Gracias Señor, por mostrarme que nunca
Estuve solo. Gracias por mostrarme el camino
Gracias por ser uno de tus elegidos.*

*Hoy me siento escogido por ti,
Perdóname por olvidarme de Ti
Hoy sé que tú estás conmigo
Haciendo lo que tenías preparado para mí.
Leopoldo Alcántara L.*

BIBLIOGRAFÍA

BRUNNER, R. José Joaquín. América Latina:
DISPENZA, Joe. Deja de Ser Tú: La Mente Crea la Realidad.
Ed. Urano, México 2016. Pp. 352.

ECHEVERRÍA, Rafael. Ontología del Lenguaje. Dolmes
Ediciones, Chile 2013. Pp. 433.

_____, _____. Escritos Sobre Aprendizaje. J.C.
SAÉNZ Ediciones. Chile 2012. Pp. 274.

_____, _____. El Observador y su Mundo. Vo-
lúmenes I y II. J.C. SAÉNZ Ediciones & Granica. Argentina
2010. Pp. 270 & 336, respectivamente.

_____, _____. Por la Senda del Pensar Ontoló-
gico. J.C. SAÉNZ Ediciones & Granica. Argentina 2007. Pp.
436.

_____, _____. Mi Nietzsche: La Filosofía del De-
venir y el Emprendimiento. J.C. SAÉNZ Ediciones. Chile
2010. Pp. 234.

GARNER, Howard. Estructuras de la Mente. La Teoría de las
Inteligencias Múltiples. Fondo de Cultura Económica. Santa fe
de Bogotá, Colombia 1997. 448.

CAF. Emprendimientos en América Latina desde la subsisten-
cia hacia la transformación productiva © 2013 Corporación
Andina de Fomento Todos los derechos reservados.

ISMAIL Salim, MALONC Michel & GEEST Van Yuri. Organizaciones Exponenciales. Editorial Publishing 2016. Pp. 356.

KIN, Chan. W. & MAUBORGNE Renée. La Estrategia del Océano Azul. Grupo Editorial Norma 2005. Pp. 335.

La presente edición se imprimió en la Ciudad de México
en los talleres litotipográficos de la casa editorial.

Y estuvo a cargo de:



