



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



CUADERNOS DE GOBERNABILIDAD Y FISCALIZACIÓN

CUADERNO NÚMERO 36

LA CRISIS DEL CORONAVIRUS Y SUS REPERCUSIONES EN LAS EMPRESAS FAMILIARES EN MÉXICO Y EL MUNDO

SALO GRABINSKY

CIUDAD UNIVERSITARIA

México

Noviembre de 2020

**LA CRISIS DEL CORONAVIRUS
Y SUS REPERCUSIONES EN LAS EMPRESAS
FAMILIARES EN MÉXICO Y EL MUNDO**



DIRECTORIO

Comité Ejecutivo

Dr. Enrique Luis Graue Wiechers
Rector

Dr. Leonardo Lomelí Vanegas
Secretario General

Dr. Luis Agustín Álvarez Icaza Longoria
Secretario Administrativo

Lic. Raúl Arcenio Aguilar Tamayo
**Secretario de Prevención, Atención
y Seguridad Universitaria**

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

**Seminario Universitario
de Gobernabilidad y Fiscalización**

Dr. Alfredo Adam Adam
Coordinador

Mtra. Aurea del Carmen Navarrete Arjona
Secretaria Técnica

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

Dr. Alberto Ken Oyama Nakagawa
Secretario de Desarrollo Institucional

Dra. Mónica González Contró
Abogada General

Lic. Enrique Azuara Olascoaga
Contralor

Comité Consultivo

Dr. Juan Alberto Adam Siade

Dr. Rolando Cordera Campos

C.P. y Econ. José Ernesto Costemalle Botello

Mtro. Roberto Figueroa Martínez

Dr. Sergio García Ramírez

Lic. Jesús Hernández Torres

Dra. Arcelia Quintana Adriano

Lic. Roberto Salcedo Aquino

Mtra. Norma Samaniego Breach

Dra. Nadima Simón Domínguez

Lic. María Elena Vázquez Nava

Dr. David Vega Vera



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



CUADERNOS DE GOBERNABILIDAD Y FISCALIZACIÓN

CUADERNO NÚMERO 36

LA CRISIS DEL CORONAVIRUS Y SUS REPERCUSIONES EN LAS EMPRESAS FAMILIARES EN MÉXICO Y EL MUNDO

SALO GRABINSKY

CIUDAD UNIVERSITARIA

México

Noviembre de 2020

Primera edición, noviembre de 2020

D.R. © 2020 Universidad Nacional Autónoma de México
Facultad de Contaduría y Administración
Ciudad Universitaria
(www.fca.unam.mx)

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

ISBN 978-607-30-6501-6

Impreso y hecho en México

CONTENIDO

Presentación	9
La crisis del Coronavirus y sus repercusiones en las empresas familiares en México y el mundo	13
Semblanza del autor	81

Presentación

Las empresas familiares constituyen un poderoso impulsor de la economía en todas las latitudes del mundo; en México, en una gran mayoría, son pequeñas y medianas (Pymes) y al mismo tiempo importantes generadoras de empleos, tienen un papel relevante en el Producto Interno Bruto, contribuyen a las arcas nacionales y producen una parte importante de los bienes y servicios que se demandan en la sociedad, solo por citar algunos de los beneficios que inciden directamente en la gobernabilidad.

El éxito de estas empresas depende de diversos factores, pero el talento, la formación y conocimiento,

el compromiso, la solidez y la inteligencia emocional de los miembros de las familias que las constituyeron y gestionan, son los puntos que cimientan las bases para que éstas tengan éxito y perduren en el tiempo.

La crisis del Coronavirus vino a poner a prueba al mundo moderno y nos hizo conscientes de la fragilidad que tenemos ante el mandato de la naturaleza. Todo el adelanto técnico y tecnológico en salud no ha sido suficiente para poder enfrentar la pandemia que ha afectado igual a las grandes potencias, como a países en vías de desarrollo o subdesarrollados. Lo mismo ha pasado con las personas y las organizaciones de todo tipo y tamaño, quienes estamos aprendiendo a vivir en lo que se ha llamado “nueva normalidad”.

Las acciones tomadas para tratar de controlar en lo posible los contagios, que incluyeron instrucciones de permanecer en casa y con ello el cierre, casi en su totalidad, de las operaciones gubernamentales y económicas, por supuesto han generado sus efectos en muchos ámbitos y niveles en la sociedad.

Muchas son las pruebas que las Pymes han tenido que sortear en nuestro país y siempre han salido adelante; la situación originada por la Covid 19 no será la excepción. El ingeniero Salo Grabinsky Steider, destacado catedrático de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México y consultor experto en el ámbito de las empresas familiares, nos presenta los aspectos que deben atenderse tanto en el ámbito de la familia como en el empresarial, para tomar decisiones que permitan administrar los riesgos e identificar áreas de oportunidad para que en la medida de lo posible este tipo de empresas no solo sorteen la crisis, sino que salgan fortalecidas de ella.

Dr Alfredo Adam Adam
Coordinador del Seminario
de Gobernabilidad y Fiscalización

La crisis del Coronavirus y sus repercusiones en las empresas familiares en México y el mundo

Un enfoque sistémico

Antecedentes

Una vez más, como ha sucedido a través de los milenios de existencia de la humanidad, nos azota una nueva catástrofe. Hemos sufrido enormes tragedias naturales como terremotos y huracanes con incontables víctimas. No contentos, nuestros ancestros se encargaron de generar conflictos e invasiones y éstas se fueron refinando al grado de llegar al exterminio tecnificado en las últimas guerras mundiales y guerras

subsecuentes. Decenas de millones de inocentes masacrados son un testigo mudo pero muy presente de nuestra locura, aunque algunos quieran olvidarlo.

Para finalizar este recuento macabro, la ignorancia, fanatismo, suciedad y falta de medicinas han causado toda clase de epidemias y aunque logramos solucionar algunas con la ciencia moderna, siguen (y continuarán) nuevos virus o bacterias que causarán profundos estragos y dolor.

A principios del año 2020 un nuevo virus, comúnmente llamado Coronavirus 2 está asolando al mundo y ya avanza rápidamente en países que no están preparados sanitariamente, ni su economía para afrontar lo que fue declarado como una pandemia. El mundo cambió y no hay mucho que hacer al momento, sino esperar al desarrollo de la vacuna salvadora dentro unos meses... y a rezar.

La “Nueva normalidad”

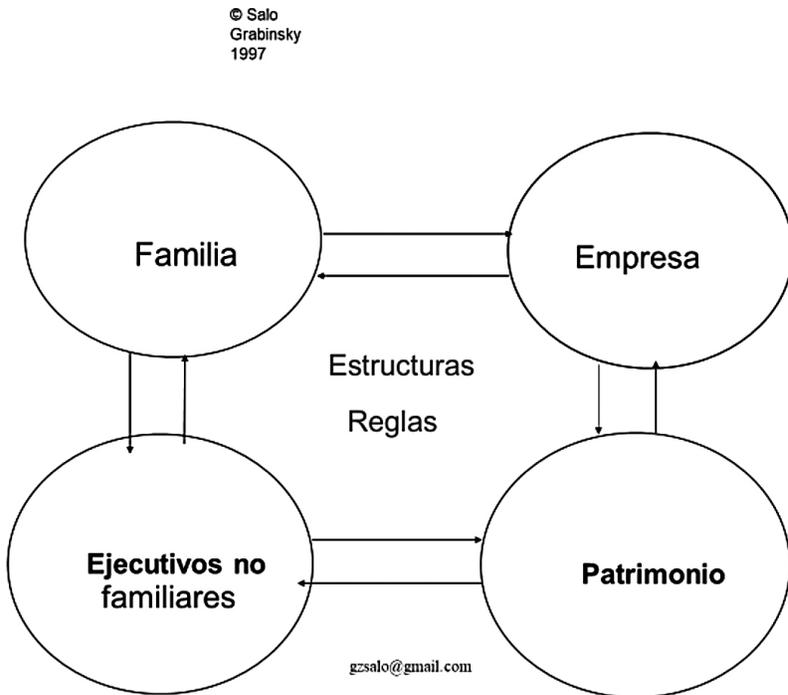
Sin entrar a reflexiones que no me corresponden sobre manejos de los países, medidas de contención y mitigación de los contagios, curvas en vertiginoso crecimiento o “aplanadas” y, sobre todo, la casi certeza de que este virus regresará en unos meses a castigar a los más débiles y vulnerables, lo único cierto es que nos encontramos ante un panorama nunca antes visto, sin soluciones radicales y ante una "nueva normalidad" que, queramos o no, nos forzarán a cambiar radicalmente nuestros hábitos familiares, de trabajo y en general, nuestra visión futura.

Esa nueva época crítica va a tener profundos efectos en las empresas de estructura familiar, el campo en que me he enfocado por décadas y de ahí deriva este ensayo, basado en el estudio sistémico de los negocios familiares y el análisis del delicado sistema “Familia-Empresa-Patrimonio”, añadiéndole un cuarto elemento que es el de los empleados y ejecutivos no familiares.

La importancia de las empresas familiares en el mundo es indiscutible. En la inmensa mayoría de los países estos negocios, principalmente pequeños y medianos —aunque existen grandes consorcios multinacionales controlados por grupos familiares—, representan la mayor fuente de empleos razonablemente remunerados y formales para cientos de millones de obreros, empleados y sus familiares. Son también fuentes crecientes de creación de riqueza para sus dueños—accionistas y sus herederos y al mismo tiempo contribuyen a las comunidades, regiones y países donde están asentadas, creando así un innegable círculo virtuoso. Finalmente, apoyan indirectamente a sus proveedores, clientes y consumidores y a los gobiernos. También sirven para reducir la delincuencia y la inseguridad y mantienen una creciente estabilidad en todos los aspectos. En pocos meses la crisis del Coronavirus generó un fenómeno inoperante, distópico y un gran peligro para la humanidad en general, que afectó especialmente a los más vulnerables y desprotegidos: los pobres, enfermos crónicos o personas

de la tercera edad. Lo que ha obligado a replantear nuestras vidas, comunicación familiar y tratar de adaptarnos a esta "nueva normalidad" en el núcleo familiar, en el negocio de nuestra propiedad y el patrimonio emanado de éste. Es un ejercicio complicado e inédito, pero tenemos que enfrentarlo rápidamente.

La empresa familiar



Existen múltiples definiciones de las empresas familiares, por lo que voy a dar la que he estado utilizando en mis conferencias y seminarios:

Una empresa familiar es aquella cuya propiedad y control de las operaciones están a cargo de dos o más miembros de una familia o grupos de familias. Ellos toman todo tipo de decisiones asumiendo por completo la responsabilidad sobre sus acciones.

Una empresa familiar (ver lámina) es un sistema de relojería cuyo funcionamiento adecuado depende principalmente de la coordinación de sus diferentes elementos (familia, empresa, patrimonio y empleados o ejecutivos no familiares) mediante reglas claras y estructuras flexibles y dinámicas.

Este sencillo marco teórico nos ha servido para asesorar negocios de todo tipo, diseñar estructuras que sirvan a los emprendedores(as) para hacer planes y tomar decisiones trascendentales, mientras las reglas

claras y aprobadas por todos los miembros de la familia dueña sirvan de base para fijar los valores, códigos de conducta y otros derechos y obligaciones que deben regir para mantener una relación armoniosa y la continuidad de la empresa.

Hasta marzo del 2020 este esquema funcionaba razonablemente bien, sin ser perfecto; a través del tiempo lo hemos enriquecido y hemos contado con la aportación de académicos e investigadores, para ponerlo al día en la medida de lo posible.

Encerrado ya varios meses en casa y leyendo con aprehensión y miedo el avance de la pandemia en el mundo y en la Ciudad de México, donde habito, estoy convencido de que hay que cambiar el paradigma y establecer un nuevo esquema de pensamiento y acciones inmediatas para preservar lo valioso de nuestro mundo y enfrentar la gran turbulencia que nos envuelve. No es un plan fácil de llevar a cabo, hay muchos imponderables, pero es indispensable que pongamos manos a la obra de inmediato.

Las fases de la crisis

Para efectos de este ensayo tuve que tomar ciertas medidas para orientar el análisis y después en el orden propuesto tratar de hacer recomendaciones válidas ante la contingencia actual, tratando de considerar las repercusiones que se tendrán en el futuro. Con estos fines, estoy dividiendo en tres fases este tiempo que estamos viviendo y arbitrariamente estoy fijando ciertas fechas límites en las que se presentará cada una de ellas, en el entendido que ustedes pueden cambiarlas a su gusto o, mejor aún, compararlas con la realidad a través del tiempo.

Fase I. Pánico e incertidumbre. En el caso de nuestro país, este período empezó con la llegada de los primeros síntomas de contagio a México, que pueden fijarse a principios de marzo de 2020 y cuyo final se prevé cuando la nación vaya abriendo sus puertas de manera escalonada y trate de restablecer una calma relativa. Arbitrariamente supuse que en principio esto podría darse a finales de junio de 2020.

Fase II. Evaluación y control del daño. Esta es la fase más crítica. Tomando la fecha establecida en la fase I, será en julio 2020 (de acuerdo con las autoridades) cuando empecemos a valorar el daño y efectos de la pandemia en nuestra vida familiar, en la empresa y su operación, así como en nuestros clientes y proveedores. Ésta fase II es también la de las decisiones clave, entre las que se encuentran el futuro inmediato de nuestros empleados. Enfrentamos el entorno más confuso y peligroso en décadas y debemos tratar de ubicar los efectos de la pandemia en nuestro patrimonio personal y dentro y fuera de la empresa.

No podría predecir posibles reactivaciones de la pandemia, ni su magnitud, por lo que de darse la situación volveríamos siempre a comenzar por la fase I.

Fase III. Estrategias de reinversión y supervivencia. Este período representa la primera etapa de los muchos cambios y arreglos por hacer ante la "nueva normalidad", y la fijo a partir de abril 2021 en adelante. Hay que definir estrategias, empezar de nuevo y planear diversos escenarios.

Acompáñenme en el análisis sistémico de las empresas familiares ante la crisis actual, con ideas que publiqué en un artículo en el periódico *Excélsior*.

Fase I.- Pánico e incertidumbre

Familia

Desde que empezó la pandemia en el país y se adoptó la instrucción de la “sana distancia” y confinamiento en casa, ha resultado un cambio sustancial en nuestra vida diaria. En el caso de la familia, afloraron, tal vez, toda una gama de situaciones que la fortalecieron y generaron más cercanía o en contraposición pudieron surgir sentimientos guardados hacia nuestros seres queridos que pudieron originar tensiones, conflictos y situaciones que provocaran rompimientos entre parejas u otros familiares. Por supuesto es un período de prueba que nos afecta a todos.

La pandemia parece ir para largo y es preciso prepararse para aguantar los embates; entre otros

aspectos tenemos que replantear costumbres, hábitos y políticas de todo tipo, blindarnos financieramente y... aguantar.

En mi artículo “Consejos ante la pandemia (primera parte)”, publicado en la sección de Dinero en imagen del periódico *Excélsior* el pasado 4 de abril de 2020, expuse algunas ideas para pasar el terremoto biológico del Covid en forma lo menos traumática posible. Se recomienda mente y corazón abiertos y los bolsillos listos para que, de acuerdo a las posibilidades de cada quien, se solvente lo mejor posible la crisis y las que deriven de sus consecuencias, que seguro vendrán.

Tenga una comunicación sana. Es un buen momento para tener pláticas (en línea o telefónicas, no presenciales) con amigos y familiares cercanos; a nivel comercial con empleados, clientes y proveedores; y en general con personas directamente relacionadas con su vida diaria (por ejemplo, el peluquero de barrio con quien tenemos una relación de décadas, la dentista y el compañero de clase, etc.).

Manténgase informado y no atienda chismes y rumores. Tenga una comunicación con buen humor y mucha empatía y si está deprimido hable con gente que lo puede ayudar.

Ocúpese. Establezca una rutina, con flexibilidad, pero que siga todo el tiempo. Estudie, lea, escriba, escuche música, manténgase limpio y arreglado y entreténgase. Ejercite su cuerpo y su mente con juegos, crucigramas y busque el lado amable con el humor típico de los mexicanos y compártalo; por el contrario no reenvíe las malas noticias. Calme sus tensiones como pueda, sin recurrir a excesos y malos hábitos.

Piense en las buenas acciones. Al estar encerrado tenga presente el privilegio de tener casa, comida y sustento por varios meses. Muchos no lo tienen o no lo tendrán dentro de poco. Hay que dar lo más posible para evitar un colapso mayor, reducir la violencia que nos amenaza y compartir por el solo hecho de ser una persona consciente y decente. Las autoridades tienen el deber de cuidar y apoyar a toda la población, pero la sociedad civil actuando es casi invencible ante

la crisis. Acuérdesse del sismo de 1985 y otras catástrofes que hemos padecido y nuestra reacción. No es limosna sino solidaridad humana.

Ordene su entorno. Es importante aprovechar el tiempo en casa para ordenar sus documentos, libros y sus cajones. Además apoyar a sus familiares a que se disciplinen y pongan orden en sus casas, siempre a una sana distancia o en línea. Incluso es bueno armar sus álbumes de fotografías y otros recuerdos, lo cual sería un ejercicio agridulce, pero gratificante. Usted sabe lo que se tiene que hacer.

En resumen, aproveche el encierro forzoso para convivir con sus seres queridos, estar sano y hacer ejercicio, entretenerse y ordenar su vida. Apoye a los demás según sus posibilidades y busque ayuda espiritual o de terapia si la requiere. No está solo(a) ¡Ánimo!

Empresa

Para los dueños y ejecutivos de las empresas familiares en todo el mundo, el efecto de la pandemia es muy

variado. A una minoría le va a resultar provechoso ya que se encuentra en actividades llamadas esenciales y sus productos se requieren constantemente. Los servicios de mensajería y entregas a domicilio están teniendo un auge inusitado y tal vez nos cambien el panorama al futuro.

Otras sugerencias relacionadas con la fase I, que refleja la parte aguda de la pandemia, que aparecen en la segunda parte del artículo “Consejos ante la pandemia”, publicado en la sección de Dinero en imagen del periódico Excélsior, el 11 de abril de 2020 son: calma, pero activa. No ganamos nada con tensiones, gritos y susurros ante la situación. Con calma hay que ver, en primer lugar, el daño que ya hemos sufrido en nuestras operaciones, por la pandemia. ¿Dónde estamos parados actualmente? Acto seguido hay que plantearse varios escenarios, todos ellos por ahora seguramente negativos, pero con diversos grados.

Planeación de emergencia. Ustedes, sus familiares, asesores y subalternos deben analizar cada

escenario y poner en claro cuáles serían los pasos a seguir. No veo ninguna proyección económica positiva en los próximos meses, incluso para el año 2021, así que hay que ver cómo aplicar “controles del daño” menos dolorosos, pero efectivos. Es indispensable plantear y acordar uno o más escenarios y procurar tener los instrumentos necesarios para sortear la crisis.

Procurar liquidez. Transcribo con la autorización de mi amigo Fausto García, socio fundador de FGA, estos consejos:

Hay que priorizar la liquidez por encima de la rentabilidad

- a. Conservar el efectivo con un estricto control de gastos, eliminando aquellos que son innecesarios o postergables. Lo mismo con las inversiones.
- b. Revisar las líneas de crédito, sus calendarios de pagos, tasas y buscar renegociarlas.
- c. Buscar nuevos fondos en el sistema financiero como defensa ante mayores contingencias.

- d. Revisar minuciosamente pagos críticos que puedan afectar a la operación.
- e. Vender ciertos activos para tener efectivo disponible.”

Se deben analizar las relaciones con los clientes clave y llegar a arreglos de cuentas por cobrar pendientes, anticipos a cuenta de pedidos futuros y otros convenios que sean mutuamente aceptables; lo mismo con los proveedores clave, para tratar temas relacionados con posibles pagos atrasados en el futuro, entregas programadas y planteamiento de planes para cuando se abran las empresas.

Desgraciadamente habrá negocios que no estaban bien antes de la pandemia, a los que este fenómeno les dará un golpe del que ya no puedan levantarse. Platiquen este hecho con sus familias y asesores para buscar el camino menos doloroso y más práctico.

Organización. Estamos en tiempos difíciles que obligan a evaluar toda la compañía, ponerla en pie de guerra tanto para una estrategia defensiva como,

si se da la oportunidad, para ganar terreno en el mercado. Asimismo debemos establecer acciones para cuidar y proteger en la medida de lo posible a la gente vinculada a la empresa y pedir un esfuerzo mayor a todos para salir adelante.

Estructuras. Es básica la intervención del Consejo de Administración, para fijar políticas y controles. La familia dueña debe tener frecuentes juntas y en ciertos casos, los accionistas deberán enfrentar decisiones clave con la empresa. Información clara y un solo frente son básicos ante el peligro.

Recuerde que esta bomba biológica es un fenómeno global, no previsto por los gobiernos, instituciones de salud y mucho menos por los dueños y empleados de millones de negocios, tanto formales como los que trabajan en las calles de manera informal. A todos nos afecta y por eso debemos actuar con calma para salir de esta fase I y enfrentar el panorama que se nos presentará en poco tiempo.

Patrimonio

No sabemos que situaciones deberemos enfrentar durante y después de pasada la época aguda de la pandemia, pero esperamos que estas reflexiones ayuden para que los efectos en su patrimonio sean lo menos negativos posibles. El tamaño del impacto lo podremos ver en la realidad de cada uno, pero usted y su familia deben ajustar sus necesidades básicas y situación futura a corto plazo de acuerdo con su capacidad económica y los bienes que posean.

Controle sus finanzas. Derivado de la situación, casi todos veremos mermados en el corto plazo nuestros ingresos provenientes de negocios, rentas u otras fuentes. Para hacer frente a esta situación, primero analice cuál es su estado actual, haga un flujo realista, considerando un contexto pesimista de sus entradas y salidas monetarias y calcule cuánta liquidez en semanas o meses tiene disponible.

A menos que haya una causa de fuerza mayor, va a notar que sus gastos personales corrientes han

disminuido. Viajes, citas médicas no urgentes, entretenimiento fuera de casa, compras de artículos no esenciales y algunos lujos son erogaciones que prácticamente no se han realizado, por lo que va a encontrar que le sale más barato quedarse en casa que estar fuera. Entonces el consejo más viable es: Guárdese ese ahorro para usarlo productivamente para enfrentar la contingencia y quédese en casa un tiempo más.

Vea qué oportunidades tiene por parte de diversos proveedores de servicios (renta, luz, mantenimiento, préstamos y pago de tarjetas) y aproveche las que más le convengan. Una nota que debe tenerse presente es que en unos meses va a tener que pagar el capital o intereses que difirió por la pandemia, así que sepa usted que nada es gratis. Analice bien sus finanzas y decida.

Negocie pagos pendientes. Si le es posible acuerde reducciones de pagos pendientes con sus acreedores, incluidos los intereses moratorios y otros cargos. Hay empresas pequeñas que con tal de obtener recursos están dispuestas a rebajar adeudos a sus

clientes. Si tiene con qué hacerlo y le conviene haga esos tratos, pero cuide su liquidez

Revise sus seguros. Debe tener información clara de sus seguros médicos o su afiliación al IMSS para que pueda acceder a sus servicio en caso de alguna contingencia. También hay que incluir en esta revisión otros tipos de seguros como el educativo, de vida, auto, etcétera.

Reduzca gastos innecesarios. Guarde la mayor cantidad de dinero posible, pero en la definición de la estrategia en este sentido procure cuidar a su personal, incluido el que colabora en su casa, porque son parte de la familia y dependen de usted. Es lo correcto.

No se desespere. Si se reducen sus inversiones, no puede rentar o vender bienes y no recibe fondos de su empresa, trate de mantener la calma para tener una mejor visión que le permita tomar las decisiones más óptimas. Si lo piensa bien, la gente que se quedó literalmente en la calle y sin ningún apoyo o estabilidad tiene un escenario mucho peor al suyo. Espero que en algún momento el gobierno tome medidas

radicales para salvar Pymes de la quiebra, preservar los empleos y asegurar la oferta de bienes de primera necesidad para toda la población en riesgo. El Estado también debe cuidar al extremo la paz social y el control de la violencia. La sociedad civil unida puede apoyar este esfuerzo mediante un Pacto Nacional, ya que el peligro es inminente a consecuencia de la enfermedad y sus estragos.

Con unidad, estricto control financiero, reducción de gastos y liquidez saldremos de esta crisis inesperada, para poder realizar las acciones que se hagan necesarias en las siguientes fases, pasada la etapa aguda del problema.

Empleados y ejecutivos no familiares

Las cifras que arrojan algunas de las consecuencias que se han generado por la pandemia son aterradoras. Al escribir estas líneas 40 millones de norteamericanos perdieron su empleo en las semanas de marzo a mediados de mayo, sin contar a los indocumentados

que no pueden solicitar el seguro de desempleo federal y por tanto están fuera del control gubernamental. En otros países hay una situación similar y en México se reportan más de un millón de personas desempleadas, en cuya contabilidad no se registra la economía informal. Un ejemplo de esto es el cierre durante el confinamiento de restaurantes y bares con el personal que vive de las propinas de los comensales, lo cual ha dado un golpe mortal del que muchos establecimientos no lograrán salir. Esto provoca un fenómeno de grandes dimensiones con efectos humanos, sociales y de seguridad que repercutirán en nuestra vida diaria y planes futuros.

El gobierno y las instituciones públicas son los que más pueden ayudar a paliar esta crisis, pero francamente sus esfuerzos van a tener un efecto parcial y muy limitado. A los empresarios de todo tamaño y giro nos toca enfrentar la crisis, sobre todo en los meses que dure la fase I (que cuando escribí este ensayo calculé de marzo a junio 2020) aunque las siguientes

fases van a ser vitales para que efectivamente se dé la supervivencia propia y de nuestro negocio.

Pienso que el enfoque que debemos tener ante esta crisis es como el de los médicos de emergencia que suministran los “primeros auxilios” ante una persona víctima de un accidente. Esa persona hoy es nuestra empresa que está cerrada, sin operaciones y con el personal sin salir de sus casas.

Lo que recomiendo es recurrir en lo posible, caso por caso y en primer término, a nuestros valores éticos y ponerlos en acción con los pies en la tierra y con sentido común .

En la fase I tenemos que hacer el esfuerzo por mantener nuestra planta productiva con obreros y empleados compensados y con las prestaciones básicas, sobre todo el seguro social. Esto es lo correcto siempre y cuando se tengan los recursos necesarios para solventar estos pagos por 2 o 3 meses. Muchas empresas lograron mantener a su gente durante marzo y abril, pero los meses siguientes las cosas se irán

complicando y aquí es donde un análisis profundo de liquidez (propia y de la empresa) serán básicos.

En caso de no poder solventar los gastos mencionados, sugiero hacer arreglos con el personal directamente o con los sindicatos que los representan, para llegar a un acuerdo parcial y por tiempo limitado. Algunos de mis asesorados han hecho convenios para trabajar 3 o 4 días semanales con salarios proporcionales o gradualmente han pactado la reducción de un porcentaje de los sueldos, según sus posibilidades.

Es indispensable hablar con la verdad ante la gente, dar la cara y no prometer algo que no se podrá cumplir. En la fase I lo correcto es la solidaridad con las personas y familias que dependen de nosotros y cumplir al máximo con sus necesidades de subsistencia.

En el caso de que usted esté seguro que la empresa no logrará sobrevivir, debe asesorarse legalmente y tratar de llegar a un arreglo razonable con su personal, puesto que no tiene otra salida. La empatía sincera que usted y su familia demuestren ante los empleados, buscando formas para apoyarlos

durante esta fase I, le hará bien a la moral de su gente y la suya propia.

En resumen

En la Fase I de la pandemia tenemos que cuidar:

- a. Nuestra salud física y mental mejorando sustancialmente nuestra comunicación.
- b. Aplicar los “primeros auxilios” durante unos meses, de acuerdo a nuestras posibilidades, para reducir el daño que la crisis causa en nosotros mismos y nuestros familiares, empleados y la gente que depende de nuestra empresa.
- c. La liquidez personal y la de nuestras empresas es básica para solventar los requerimientos y gastos que se presenten, hasta el fin de la fase I.
- d. Es época de reflexión acerca de nuestras relaciones, objetivos en el trabajo que desempeñamos ahora y la preservación de

nuestro patrimonio. Todo va a cambiar en el mediano plazo y hay que prepararse.

- e. Goce de la vida y trate de aprender, a pasar el encierro forzoso, de la mejor manera. Ayude a los demás siempre que pueda, ya que si le es posible seguramente forma parte de una minoría privilegiada.
- f. Prepárese para la “nueva normalidad”, ya que va a estar muy complicada.

Fase II. Evaluación y control del daño

Después de varios meses de “hibernación” los seres humanos empezaremos a salir a la superficie para encontrarnos con un mundo radicalmente distinto al que dejamos a principio del año 2020. Por lo pronto muchos restaurantes y centros de entretenimientos estarán cerrados o simplemente ya no existirán, los hoteles y líneas aéreas van a tener dificultades para volver a recibir al turismo receloso de viajar. En general estaremos enfrentando la realidad del país, de

nuestra ciudad y de nuestra empresa después de la batalla que se dio durante el confinamiento. La guerra aún no termina, por desgracia.

La fase II que he propuesto para identificar el problema y las acciones para enfrentarlo, consiste en analizar la situación en forma ordenada, de acuerdo al sistema familia-empresa-patrimonio y los otros elementos de su entorno y aplicar medidas rápidas, muy duras algunas, para salir lo más pronto posible de la parálisis forzada. Es a mi entender la etapa más crítica de la crisis.

Familia

El lento regreso a la estabilidad dentro de la familia implica muchos ajustes. Volver a ver físicamente a los hijos, abuelos, nietos y otros seres queridos va a ser muy emotivo, agridulce y debe hacerse con cuidado, dadas las aún vigentes limitaciones físicas e higiénicas y, no lo duden, psicológicas. Pero, en muchos casos va a ser una ocasión inolvidable y esperada.

Nosotros habremos cambiado en este encierro, muchos valorando la armonía y unión familiares, reafirmando nuestros lazos de amor y apoyo mutuos y contando esta experiencia como una de enseñanza y convivencia cuyas bondades deben continuar. Las reuniones físicas con la familia deberán restablecerse, con sus obvias limitaciones para las personas vulnerables. Muchos hábitos saludables que debimos aprender durante el confinamiento van a ser importantes y deben continuar. Leer, hacer ejercicio, comer sano y estar comunicándonos frecuentemente son aspectos esenciales durante la fase II, aunado al trabajo y otras actividades ya normalizadas.

Desgraciadamente también habrá casos de alejamiento, peleas e incluso separación entre parejas y otros miembros que, desde antes de la pandemia tenían problemas, que se agravaron en el encierro. Al salir de la cuarentena estas situaciones van a tener que ser resueltas con el apoyo de profesionistas, asesores y desgraciadamente, en ciertos casos, con abogados y jueces. La pandemia nos dio un golpe al

enfrentarnos a una realidad oculta y debemos tratar de solucionarla lo mejor posible. No es sano volver a guardarla hasta que dicha realidad estalle de nuevo lastimando a muchos.

En el área de trabajo, con el tiempo dedicado a reflexionar se presentarán muchas dudas y cuestionamientos exacerbados por la falta de actividades productivas. Por ejemplo, el fundador(a) de la empresa familiar va a pensar seriamente en la probabilidad de su muerte y tal vez en programar su retiro, ya que el reto es mayúsculo y ya no puede o quiere tomar decisiones y continuar con el negocio. El tema de la sucesión en la dirección y operación va a salir a la superficie y a más de uno le va a quitar el sueño. Lo mismo sucederá con los familiares que trabajan en la empresa, que al ver el daño que ha causado la crisis se cuestionarán si es viable ligar su futuro y el de sus hijos a un negocio que probablemente tenga serias deficiencias y peligros en su crecimiento y supervivencia; esto aplica a los socios, sean familiares o no.

Por otro lado, aquellos miembros que optaron (o no fueron invitados) a participar en la empresa y que fueron contratados fuera como empleados o crearon sus negocios independientes se enfrentarán a la nueva situación e incluso muchos que ya fueron despedidos de su trabajo pueden voltear hacia la empresa de sus padres y otros parientes como la tabla de salvación a su situación crítica. Hay más ejemplos a los que no voy a entrar por ser muy variados y se deben evaluar en forma privada e individual.

Lo cierto es que la crisis del Covid 19 es, a mi juicio, un “game-changer”, es decir un cambio en las reglas del juego que debe evaluarse a profundidad. Al salir de la fase I los primeros problemas urgentes que se deben atender son nuestras finanzas personales y hacer frente a los gastos pendientes de los meses anteriores; para ello será necesario poner a prueba toda nuestra capacidad para darles solución. Seguramente, la recuperación de nuestros flujos de efectivo provenientes de la empresa va a ser, en su mayor parte, paulatina, con muchos altibajos, y va a afectar nuestra

situación personal. Estoy seguro que, aunque lentamente, van a abrirse nuevas oportunidades de venta o arrendamiento de bienes para obtener la liquidez necesaria, pero hay que asegurarse en no aceptar precios reducidos que no son adecuados o lo que dicho de otro modo sean decisiones que pongan en remate nuestros bienes. Hay que evaluar nuestra capacidad patrimonial y hablar con los demás miembros de la empresa para hacer un plan de recuperación.

La familia nuclear de antes de la pandemia va a cambiar sustancialmente y su dinámica en cada caso va ser determinante para el futuro por muchos años; será un proceso complicado pero indispensable.

Extraído de un seminario que imparto frecuentemente, les comparto algunos dilemas que pueden ser cuestiones a considerar en las reflexiones de la crisis:

DILEMAS FAMILIARES ANTE LA CRISIS

En los grupos familiares ya establecidos, las nuevas generaciones se enfrentan a retos y dilemas que deben ser atendidos y resueltos:

- a. ¿Estoy capacitado o motivado para ser un emprendedor (a) dentro o fuera del negocio o no?
- b. ¿Deseo continuar como accionista en forma directa o a través de otros familiares o ejecutivos externos?
- c. El grupo empresarial ha crecido sanamente en el pasado, pero ¿puede sostener a los accionistas?

DILEMAS FAMILIARES ANTE LA CRISIS

- d. Dado el crecimiento del grupo ¿hay cabida en éste para las nuevas generaciones de hermanos, primos y otros parientes?
- e. ¿Hay suficiente flujo financiero dentro del grupo para proveer a ejecutivos, accionistas y empleados de manera creciente y constante sin descapitalizarse?
- f. A nivel personal ¿puede la empresa solventar mi estilo de vida actual y futuro sin ponerla en peligro? ¿También el de mis familiares y socios?

Estos y otros dilemas con respecto a la familia dueña de un negocio de estructura familiar deben plantearse y para su discusión, análisis y toma de decisión debe convocarse a una o varias juntas del Consejo Familiar; ya sea únicamente con sus miembros o con el

apoyo de profesionistas y asesores se debe definir un nuevo protocolo familiar entendido y aprobado por todos los involucrados, con nuevas reglas de acuerdo a los deseos, expectativas, limitaciones y valores de la familia ante la “nueva normalidad”.

El mundo cambió radicalmente y la dinámica familiar debe adaptarse a los tiempos actuales y futuros sin perder la unión y armonía entre sus miembros.

Empresa

Me disculpo de antemano ante esta metáfora, pero imagínense ustedes que salieron de los refugios anti-aéreos después de la “bomba biológica” para revisar sus bienes, algunos de los cuales afortunadamente están intactos y muchos otros están en distintas situaciones de deterioro o incluso ya se perdieron. Pues bien, después del shock inicial y con mucha disciplina y realismo nuestra misión debe enfocarse a:

- a. Evaluar el daño que causó en nuestros negocios la fase I de la pandemia y el encierro.
- b. Preparar un plan de salvamento inmediato para reanudar en el menor tiempo y costo posibles las operaciones normales.
- c. Estructurar un plan lógico de tesorería para que, en unos meses se logre la liquidez y flujo de fondos necesarios para solventar el negocio y ver su viabilidad futura.
- d. Revisar todas las variables que nos rodean y ver su situación interna, tomando en cuenta nuestras posibilidades y requerimientos.
- e. Hacer una evaluación preliminar de nuestras actividades productivas, productos o servicios, mercado actual y futuro, competidores, márgenes de utilidad y nuestra capacidad instalada para ver las áreas débiles y sobre todo aquellas que nos podrían generar una fortaleza comparativa.
- f. Redondear este proyecto con otros factores que afectan a la empresa y enumerar estos últimos

en orden de importancia. Ejemplos como adeudos vencidos, prestamos, competencia, impuestos, mercados, situación laboral, etc.

Al haber efectuado este inventario que podría surgir de la aplicación de un análisis FODA (Fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas) debemos tener información básica para identificar varios escenarios a corto y mediano plazos (desgraciadamente hay que reconocer que dada la situación no pueden hacerse proyecciones a más de 6 o 12 meses a lo sumo) para fijar objetivos, planes, políticas y presupuestos sencillos pero realistas. Estos escenarios deben orientarse como sigue:

Escenario 1 Pesimista. Debe estar fundado en bases sólidas y logrables. Idealmente éste es el que deberá orientar las acciones de la empresa familiar, previo consenso entre el Consejo de Dirección y los familiares, socios y asesores involucrados en el negocio. Por supuesto para su definición debe contar con información verificada por los ejecutivos.

Escenario 2 Pesimista—conservador. Éste deberá incorporar datos como los relacionados con la economía mundial y nacional, la inseguridad y las regulaciones públicas cuya incidencia continuará afectando nuestro abastecimiento y clientela y puede deteriorar las fuentes de financiamiento propio o externo para poder salir de la situación generada por la pandemia, en uno a dos años a lo mucho. Es en resumen un Plan B para estar preparado.

Escenario 3 Plan programado de salida. Aunque sea algo traumático, en ciertos casos críticos es importante buscar formas de cambiar la operación o reducirla, vender la empresa o sus partes, cambiar el giro o en casos extremos cerrar una empresa cuya situación actual y estructura financiera, de personal y su mercado han disminuido a tal grado que no se tiene la capacidad y los medios para revivirla.

Cada uno de los escenarios aquí expuestos, así como variaciones que ustedes gusten hacer, son vitales para seguir un camino planeado y controlado dentro de los tiempos fijados.

No quiero ser demasiado optimista, pero creo que una mayoría de los negocios familiares tendrán la capacidad de reestructurarse, aunado a que contarán con los medios para lograrlo. El éxito dependerá mucho de la decisión y esfuerzo del dueño y su familia en salir adelante, sin falsas expectativas o sueños y añoranzas irreales. Se necesita liderazgo, mucha fuerza de voluntad y tesón; también se requiere que las decisiones siempre estén sujetas a un análisis realista y objetivo del entorno.

Una serie de juntas extraordinarias de su Consejo de Administración y/o con sus asesores bien informados e independientes, les permitirá escoger cuál escenario seguir y controlar su desarrollo de manera ordenada y flexible.

Por desgracia algunas empresas, sobre todo las que ya estaban enfermas antes de la crisis, recibirán duros golpes que no les permitirán recuperarse; la crisis nos está afectando a todos, pero con mayor fuerza a los enfermos y más vulnerables.

Finalmente, hay giros empresariales que a simple vista pueden considerarse como de muy larga y difícil recuperación, si es que lo logran, ya que es muy factible que no tengan los medios financieros ni la capacidad para aguantar y volver a la normalidad. Ustedes y sus asesores juzguen si sus negocios están en esas condiciones y actúen decisivamente de acuerdo a sus posibilidades.

Un tema especialmente delicado es el caso del personal de la empresa que en todo tiempo ha sido leal y cumplido y con quien se han formado lazos de afecto a través de los años. Este personal por supuesto, como todos, está preocupado por su empleo y la estabilidad económica que representa.

Con toda la sensibilidad que debemos tener, el objetivo principal de una empresa familiar es el de la continuidad y supervivencia a través del tiempo y nuevas generaciones, pero derivado de los análisis y escenarios arriba citados en ocasiones deberemos tomar decisiones muy difíciles y dolorosas, pero indispensables. Busquen en todo momento la manera

de limitar este tipo de decisiones al mínimo posible, apoyar económicamente a aquellos que tienen que salir de la empresa o, si lo ven factible, llegar a acuerdos con el personal o quienes lo representen para bajar la carga laboral de manera temporal en lo que llega la paulatina recuperación; esto se puede hacer de múltiples formas que pueden ir desde jornadas menores en horas, hasta reducción de ciertas prestaciones o paros escalonados. Todo en un ambiente de honestidad y trato digno. En la fase II ya no es posible mantener el apoyo a todos los empleados y ellos lo saben.

Se requiere de mucho temple, fuerza de voluntad y planeación para salir adelante en esta fase II, que es crítica para el futuro. Analice con su familia y asesores si está en condiciones de guiar el barco-empresa ante esta turbulencia no planeada, ya que su familia, negocio y patrimonio dependen de su fortaleza y toma de decisiones acertadas y a tiempo.

Patrimonio

Una de las primeras acciones que recomendaba antes de la crisis, y que ahora se vuelve más importante que nunca, es tener disponible un fondo de contingencia de forma completamente líquida y en instituciones seguras, el cual en el contexto de la situación actual, podría ser necesario mantener por varios meses e incluso años. El panorama generado por la crisis, en el aspecto político, económico y de seguridad es, por decirlo suavemente, muy inestable y no hay predicción que podamos seguir. Su tranquilidad personal y la de sus seres queridos es básica para tomar decisiones adecuadas sabiendo que hay paz en el ámbito doméstico.

Otra acción es conocer correctamente el valor real de su patrimonio al final de la fase I y comparar el resultado con la valuación que se tenía al cierre del año anterior; ello con el fin de tener una base para de ahí plantear estrategias. Seguramente esta comparación nos mostrará que se han tenido serios cambios,

fundamentalmente a la baja, y si se hace rubro por rubro, tal vez logremos identificar algunas inversiones que lograron crecer, pero soy pesimista en que esto sea la característica de la mayoría de nuestro patrimonio. Cuando se han perdido decenas de millones de empleos formales mundialmente, es de suponer que hay giros completamente cerrados en sus operaciones y tenemos a la puerta una probable recesión (o depresión), por lo que es difícil ser optimista y pensar que todo se va a resolver en el corto plazo.

Al revisar junto con sus asesores patrimoniales cada inversión, su grado de riesgo, su posible proyección a un año máximo y las posibilidades de obtener rendimientos positivos, pueden encontrarse varias secciones del patrimonio que no se pueden mover (por ejemplo porque no hay mercado, están deprimidas y las acciones están valuadas a precios ridículamente baratos) debido a que no conviene hacer operaciones con ellas ya que se generarían pérdidas sustanciales. El fondo de contingencia, brindaría tranquilidad para no incurrir en decisiones desesperadas.

Si el análisis objetivo de su negocio da como resultado que éste es viable, pero se determina que se requieren recursos para solventar la fase II, hay que analizar la posibilidad de utilizar parte de sus inversiones (sobre todo en fondos de renta fija) como garantía para dar préstamos o aumentar el capital variable del negocio; por supuesto ello derivado de la certeza casi absoluta que estos fondos se recuperarán a mediano plazo. Un consejo especial: las consideraciones dramáticas basadas en elementos subjetivos como el costo en “sangre, sudor y lágrimas” para meter dinero bueno a un mal negocio, son típicas en épocas de desesperación y crisis, por lo que debe reducirlas al mínimo y antes de tomar una decisión precipitada presentar sus opciones a la consideración de su familia y asesores más cercanos. Hay que enfrentar la crisis con la mente clara y los pies en la tierra.

Dicho lo anterior, es también una realidad que ante tantos problemas y quiebras se abre una ventana de oportunidades para aquellos que quieran y puedan

tomar riesgos calculados. En las guerras y crisis anteriores también han existido ganadores que se enriquecieron notoriamente ante el desconcierto general, aunque algunos lo lograron no en forma totalmente limpia. Si piensa incursionar en nuevos negocios o en hacer crecer el propio en el contexto difícil que enfrentamos, tome en cuenta su panorama patrimonial global, su liquidez y fondo básico de contingencia, el valor total de sus bienes, incluido el de su empresa y las necesidades mínimas de ésta y si quiere tomar riesgos, defina un pequeño porcentaje de su patrimonio que esté dispuesto a invertir o perder al especular —cada persona tiene su rango personal—, pero no ponga en peligro su estabilidad económica, la de su familia y su empresa.

Son tiempos turbulentos y van a haber muchos altibajos; empresas otrora sólidas van a desaparecer, como ya está sucediendo, por lo que su objetivo debe ser cuidar su patrimonio y controlar sus movimientos mediante evaluaciones constantes y programadas.

Empleados y ejecutivos no familiares

En la fase II de esta crisis monumental se debe tener en mente de manera permanente “Mantener la armonía y unión familiares, asegurar la continuidad de la empresa a través de las generaciones y preservar el patrimonio de los dueños y sus herederos”.

Se dice fácil pero esta visión es difícil de lograr y mantener a través del tiempo, ya que se ve influenciada por los ciclos de vida de las familias, el entorno donde opera el negocio y los cambios en los mercados financieros y políticos nacionales y del exterior y su efecto en nuestro patrimonio.

Un factor esencial a evaluar con prudencia y empatía, pero objetivamente, es el de nuestra fuerza laboral. En un artículo reciente,¹ Leo Zuckerman dio varias razones para justificar los cambios radicales que afectarán a los empleados y la fuerza laboral en el presente y futuro, derivado de la pandemia por

1 <https://www.excelsior.com.mx/opinion/leo-zuckermann/la-crisis-del-empleo/1382568>,

Covid 19. Del artículo de Zuckerman identifiqué cuatro razones que según él inciden en la crisis del empleo generada por la pandemia:

1. Nadie sabe cuándo va a terminar el confinamiento actual ni si éste va a regresar en un futuro cercano.
2. La crisis va a cambiar profundamente las preferencias de los consumidores.
3. Al salir del confinamiento forzado, muchos empleados que desean regresar a su trabajo se encontrarán que por diferentes circunstancias, sus empresas ya no operan.
4. El período de cuarentena permitirá a ciertas empresas y sus dueños mejorar y afinar sus procesos y hacerlos más productivos, creando una obsolescencia no prevista por lo que se necesitarán menos empleados para hacer lo mismo.

Los dueños de negocios familiares van a tener que analizar elementos como los que acabo de mencionar

y llegar a conclusiones con respecto a su gente. El mundo cambió en 2020 y sus efectos serán muy profundos ahora y a través del tiempo.

Lo que se deba hacer tiene que estar bien estructurado, con apoyo legal, empatía y actos claros y decisivos. La viabilidad futura del sistema de una empresa familiar (o su final) dependen de las acciones que se tomen en la fase II, en la que he basado esta exposición y que posiblemente esté por llegar a partir del verano de 2020.

Sin embargo, las decisiones que se tomen en esta materia y la realización del proceso mismo no será sencillo y puede llegar a ser muy doloroso, pero actuar será indispensable.

En resumen

En la fase II los emprendedores y sus familias deben:

- a. Allegarse de toda la información necesaria para poder trazar un plan maestro.

- b. Evaluar objetivamente la situación general de sus empresas y su patrimonio para ver las alternativas que pueden seguir en el corto plazo.
- c. Identificar claramente el daño causado por la fase aguda de la pandemia, ver las perspectivas reales y los recursos a su disposición para controlar o resolver los problemas básicos emanados de la crisis.
- d. Diseñar escenarios realistas y al aprobar alguno seguirlo en forma estructurada, siempre estando atentos a los peligros potenciales. En este rubro deben ser flexibles y aprender a adaptarse a los cambios sin precedente que seguramente se presentarán.
- e. Analizar su situación personal y familiar y reforzar la comunicación sana provocada por el encierro forzado. En ciertos casos, deberán ver opciones y estar dispuestos a resolver crisis y conflictos entre los miembros de la familia, de manera organizada y con apoyo de profesionales de distintas ramas. Por supuesto,

deberán procurar no dejar problemas latentes que podrán explotar en el futuro.

- f. Ver claramente la situación directiva y operativa de la organización con respecto a su negocio y las perspectivas a mediano plazo, así como preparar un plan de sucesión
- g. Si no hay alternativa viable, analizar con todos los miembros de la familia y socios, la forma correcta y de menor costo para controlar daños, buscar alternativas y tomar decisiones a tiempo.
- h. Mantener en la medida de sus posibilidades, un Fondo de Contingencia para blindar a los miembros de la familia por unos meses o años, mientras pasa la crisis; en ello deberá mantenerse la liquidez en todo momento.
- i. Evaluar el patrimonio y tomar medidas racionales para preservarlo y en ciertos casos, previo análisis de riesgo, invertir una cantidad segura en nuevos proyectos especulativos.

Finalmente, es necesario tener claro el panorama integral del sistema de su empresa familiar (familia-empresa-patrimonio) y elaborar escenarios que considere en la medida de sus fuerzas y que estén basados en objetivos claros y medibles. En todo momento se deberá estar preparado para actuar sensatamente y tomar con firmeza acciones que pueden ser dolorosas pero indispensables dadas las circunstancias particulares y las del entorno.

Fase III Estrategias de reinversión y supervivencia

Estoy seguro que muchos emprendedores(a), sus familias y los negocios que formaron, así como una buena parte de los nuevos proyectos que surjan de la creatividad humana durante la crisis, van a salir adelante. Desgraciadamente también habrá víctimas, tanto de la enfermedad como de sus efectos, que provocarán conflictos en las familias, empresas cerradas y pérdida de patrimonios formados durante décadas.

Antes de abocarme a dar mis recomendaciones para atender la fase III de la crisis, quiero asegurarles que a través de los siglos ha habido seres innovadores que cambiaron la faz del mundo con su ingenio y conocimientos. Por citar un caso, el final del siglo XX dio pie a una revolución informática, de telecomunicaciones y genética, que entre otros beneficios permitió encontrar tratamientos y cura para enfermedades prevalecientes durante siglos; pero es indiscutible que también surgieron otras. Para el Covid 19 también se va a descubrir una vacuna salvadora, pero mientras eso sucede los daños serán cuantiosos, no solo en lo económico sino lo que, es más triste y preocupante, en vidas humanas.

Familia

Si usted y su familia lograron sobrellevar lo mejor posible el shock de la cuarentena en la fase I y durante la fase II tuvieron la habilidad de solucionar de manera pacífica y con entendimiento los conflictos y pruebas

a los que estuvieron expuestos, les ofrezco mi mayor reconocimiento. Estos períodos de introspección, de paciencia y coexistencia razonablemente pacífica le han llevado a una visión casi completa de su entorno más cercano y debe haber aprendido varias lecciones para de ahí seguir su rumbo o cambiarlo a veces radicalmente. La crisis nos ha fortalecido a muchos, hemos madurado y tenemos la oportunidad de aclarar el camino a seguir

Sin embargo, a algunos emprendedores se les va a complicar aún más la vida, ya que la crisis los vino a enfrentar con problemas antiguos, falta de solidaridad y desconfianza, que motivaron que la dinámica familiar se resintiera. Espero que los más inteligentes, al darse cuenta de la fragilidad de sus relaciones tanto conyugales como con otros seres queridos, hayan tomado medidas rápidas para controlar las fricciones y conflictos y hayan podido resolverlos de manera pacífica y duradera. No dudo que derivado de la crisis, algunas parejas se separen e incluso emprendan juicios legales contra uno de sus integrantes y aunque

es muy triste, les aseguro que esto es mejor que prolongar el conflicto ya que se afecta a terceras personas y a la larga el costo moral y económico es mayor.

Cuando la situación ha llegado a estos extremos, es importante recurrir a terapeutas especialistas para tratar de identificar actitudes o conductas relacionadas con los efectos que el cambio sustancial en la normalidad hubiera tenido en su carácter y que pudo causar o profundizar violencia, depresión o actos peligrosos en el interior de las familias nucleares. El encierro y análisis personal y del entorno que le espera en el presente y sus repercusiones al futuro van a provocar un número variado de cuestionamientos y cambios en la vida de las personas y en su relación en casa.

Les propongo que dadas las experiencias vividas, sus reflexiones personales y la evaluación de la dinámica familiar y la de sus miembros se encaminen a consolidar un Plan Familiar que incluya esta información y del que saldrán, por lo menos, los siguientes aspectos:

Análisis personal.- Solo o con el apoyo profesional que usted requiera, defina una ruta que le lleve (o ayude a adaptarse) a la "nueva normalidad" en su vida personal, su trabajo, sus relaciones de cariño o laborales y el manejo de sus bienes. En este punto, considere:

- a. Actualización o formalización de testamentos, tanto el público ante notario, como el “testamento en vida” (o ley de voluntad anticipada). Muchas veces resulta útil adjudicar ciertos bienes en vida, para dejar todo ordenado.
- b. Análisis de la relación con los integrantes de su familia nuclear (cónyuge ,hijos, etc.). En forma razonada sin sentimentalismos extremos (porque es imposible dejar la emoción por fuera) haga un balance de su relación con los integrantes de su familia, su carácter, cercanía en tiempos difíciles como los generados por la crisis actual y los que seguramente vendrán en el futuro. Con extrema discreción para no

lastimar a alguien, haga un plan de comunicación (o alejamiento, si fuera el caso) con cada uno de ellos; trate de organizar reuniones formales y viajes para fomentar la convivencia. En circunstancias como las que vivimos, llegamos a valorar a nuestros seres cercanos en forma más intensa y eso nos fortalece.

- c. Valoración de nuestro comportamiento y el de otras personas —como parientes, amigos, socios y ejecutivos— durante la crisis. Habrá sorpresas muy agradables de personas que se acercaron y nos apoyaron aunque no fueran muy cercanas a nosotros; también reflexionaremos en casos de gente egoísta y poco comunicativa que, en esta época difícil demostró una conducta incorrecta o reprochable. En mi opinión las crisis sirven para definir personas y sus actos y hay que tomarlas en cuenta para nuestras relaciones futuras.
- d. En el ámbito de la empresa familiar, y aunque pueda ser prematuro, es conveniente definir,

junto con el testamento para las herencias y legados la propiedad accionaria, el plan tentativo de sucesión, tomando en cuenta la experiencia en estos meses de crisis y así evaluar a los posibles candidatos(as) y sus características básicas. Los tiempos pueden cambiar e hijos (as) o sucesores potenciales podrían decidir salirse de la empresa por diversas razones y, por el contrario, puede haber familiares que de repente muestren interés (y diversas cualidades idóneas) para trabajar y ser sucesores en el negocio. Dicho plan puede elaborarse con apoyo de asesores o familiares. Uno de sus objetivos es brindar la posibilidad al emprendedor(a) de aprovechar por muchos años una vida completa y gratificante fuera del negocio familiar; algunos pudimos valorar esto durante la fase I de la pandemia.

En fase III, resulta imprescindible restablecer la estabilidad familiar, fomentar la sana e intensa

comunicación, el amor y la armonía entre los miembros, gozar de muchas reuniones, reducir o eliminar tensiones y conflictos y en general sentar las bases para una “nueva normalidad” familiar que esté blindada a prueba de turbulencias.

Empresa

En la fase III, habiendo estabilizado relativamente las operaciones, usted ya ha analizado profundamente a su empresa y debe tener una visión más clara de su potencial a mediano y largo plazos. Salimos, eso esperamos, de la parte aguda y de reconstrucción del daño causado por la pandemia y ahora tenemos que fortalecer al negocio con creatividad, inventiva y adaptarnos a la "nueva normalidad".

En primer lugar, es preciso entender totalmente nuestro mercado y los productos o servicios que ofrecemos y hacer cambios profundos con el fin de adaptarlos a que cumplan con las necesidades de los clientes, seguramente a un menor costo, tamaño y con

mayor variedad de usos. En las ilustraciones siguiente se enuncian algunos factores cruciales para que las empresas se desarrollen en forma sana, cuyas orientaciones pueden servir para el cometido mencionado:



FACTORES CRUCIALES PARA QUE LAS EMPRESAS SE DESARROLLEN EN FORMA SANA

- Habilidad para conseguir recursos
- Producción de artículos o servicios superiores a los demás dentro del mercado
- Un buen prestigio, seriedad y aceptación por parte de su entorno económico
- Habilidad para conseguir y retener a personal de alta calidad y eficiente
- Motivación e impulso por parte de los dueños o empresarios
- Amplia gama de clientes



FACTORES CRUCIALES PARA QUE LAS EMPRESAS SE DESARROLLEN EN FORMA SANA

- Buen costeo de productos y un control de gastos efectivo
- Buenas relaciones laborales
- Conocimiento profundo del mercado y una buena percepción acerca de oportunidades para sus productos/servicios
- Proceso de fabricación efectivo
- Comercialización imaginativa
- Sólida posición dentro del mercado y un sistema de distribución eficiente

Van a aparecer nuevos artículos que ofrezcan ventajas ante los competidores y sean mejor aceptados por los clientes. La innovación es vital, aunque costosa y llena de retos. Ser flexible en ciertas políticas de venta y comercialización y utilizar las nuevas tecnologías de comercio en línea van a ser parte permanente de la operación; éstas fueron debidamente comprobadas al haberlas usado durante las fases anteriores. Nuevos productos, nuevos mercados y una organización dinámica van a ser claves para crecer sanamente.

Lo que no debe descuidarse jamás es la liquidez y estabilidad financiera del negocio para cumplir con las estrategias de reinversión y crecimiento, sin endeudamiento o hacer peligrar lo que tanto nos costó crear, desarrollar y ahora arreglar.

Vuelve a tener importancia, después de cuidar la liquidez, mejorar la rentabilidad de las ventas, desechando productos o servicios que no rinden los márgenes adecuados y enfatizando los que son competitivos y crean flujos constantes. Los costos bajo

control, formas más eficientes de fabricación y distribución y políticas de compras ayudarán mucho.

Habrán giros de negocio que tardarán más tiempo en recuperar parte de lo perdido por la crisis y, midiendo fuerzas, usted y sus ejecutivos y asesores deben planear cambios. También hay áreas de negocio que desgraciadamente se reducirán sustancialmente y hay que estar atentos para tomar decisiones de vender a tiempo y en el último de los casos cerrar operaciones.

La organización y gobierno de las empresas familiares de cualquier giro y tamaño van a ser clave para su continuidad. Información precisa y confiable, juntas y decisiones operativas basadas en datos reales y la puesta en marcha o renovación de un Consejo de Administración ejecutivo y eficiente, con apoyo de asesores o consejeros independientes y otros especialistas, son fundamentales para fijar reglas y políticas claras.

Los miembros de la(s) familia(s) dueña van a tener que decidir su grado de participación en el

manejo profesional de la empresa y en sus estrategias. Un proyecto integral de sucesión a nivel ejecutivo con planes a corto y mediano plazos es básico para asegurar la continuidad del negocio.

El espíritu emprendedor ha sido la fuerza que ha permitido a regiones y países crear empleos y riqueza beneficiándose todos. Ante esta crisis, estoy seguro que van a surgir hombres y mujeres entusiastas y dispuestos a buscar oportunidades dentro de sus empresas familiares o en forma independiente. A ellos, la experiencia de esta crisis y cómo pudieron sortearla los fortaleció, dándoles hábitos como la flexibilidad y la adaptabilidad a la “nueva normalidad” y el know how tecnológico y administrativo para lograrlo. Veo esta fase III con cierto optimismo para muchos.

A aquellos empresarios (o sus familiares) que tuvieron que cerrar o vender sus negocios por los efectos de la crisis, o en varios casos por tener una mala situación de vulnerabilidad previa a ésta, se les abre de nuevo la oportunidad de que con empeño y

creatividad emprendan un nuevo proyecto que les haga sentirse productivos, orgullosos y que les sirva para generar un patrimonio y empleos. Es un gran reto, pero el ser humano ha logrado enfrentar este tipo de situaciones en múltiples ocasiones.

Patrimonio

En la fase III el objetivo principal es —habiendo sufrido la inevitable reducción del valor de sus bienes, de los rendimientos de sus inversiones, la poca o nula obtención de utilidades o dividendos provenientes del negocio familiar y sus activos—, preservar todo mediante un Plan Integral Patrimonial a diferentes plazos.

El manejo de la liquidez de sus ahorros y fondo de contingencia para mantener la estabilidad dentro de su casa y en lo posible apoyar a la empresa a salir adelante en los meses más agudos de la crisis, seguramente causó el descenso en los fondos disponibles; pero si pudo llegar a la fase III debe sentirse tranquilo

de que con trabajo y disciplina logró sobrellevar los efectos de la crisis biológica y la económica que le siguió. Hay muchas familias que quedaron totalmente desprotegidas y sus negocios no sobrevivieron.

Es momento para replantear su patrimonio bajo estas premisas:

Seguridad. Esperamos que las inversiones que tiene hayan estado relativamente seguras de las turbulencias de los mercados mundiales y de México y que estén resguardadas en instituciones solventes y serias.

Rentabilidad. Como parece ser que el mundo en general vivirá una recesión por varios trimestres, las tasas de interés de los bancos centrales seguirán bajas o incluso negativas, la inflación estará controlada. Por lo tanto, cualquier rendimiento arriba del índice inflacionario del país donde tenga inversiones es la correcta y separar un poco de su capital para inversión de riesgo o especulativa puede ser conveniente.

Portafolio. Su asesor de inversiones le ayudará a tener un balance en fondos de todo tipo, de acuerdo a su perfil de riesgo, el cual debe revisar

frecuentemente. Tenga especial cuidado en que usted y su familia sean los que tomen decisiones, previo análisis directo, y no confiar en la discrecionalidad de su bróker o asesor.

Fondos. Ya hablamos sobre el fondo para atender contingencias como la que vivimos y las que se pudiesen presentar en su vida personal o el entorno. Siga con su “colchón” de liquidez para evitar problemas de crisis, y si se puede, genere otros fondos etiquetados para la salud y gastos médicos (además de los seguros cubiertos en ese rubro y que deben estar al día), la educación de sus familiares directos y ojalá pueda crear un fondo para nuevos proyectos empresariales y con fines de reconstruir a su grupo familiar con cara al futuro.

Bienes inmuebles. Fuera de su casa, los bienes adquiridos en épocas de bonanza pueden ser de nuevo una fuente de liquidez —por rentas o participación en inversiones inmobiliarias—, o ser proveedores de mayor liquidez al ser vendidos a precios de mercado y como parte de su plan patrimonial. Al momento de

escribir este ensayo no podría describir este mercado en los próximos años, pero hay que verlo con cuidado y analizar cada proyecto en su momento. Lo mismo con respecto a otro tipo de inversiones como el arte, joyas, etc. Se van a abrir oportunidades, pero habrá que verlas con cautela y conocimiento.

En general, asumiendo que su empresa familiar está en camino de estabilizar sus operaciones de acuerdo a la nueva realidad, tiene que tratarla al igual que a su patrimonio de manera separada, para analizar las necesidades de crecimiento sano y de cuidado de sus bienes.

Hay que volver a planear y actuar con cierto optimismo, pero sin olvidar las experiencias pasadas, para aprender de ellas.

Ejecutivos y empleados no familiares

La fase III es la etapa clave para renovar al sistema familia-empresa-patrimonio y dejarlo listo para los siguientes años. Implica un cambio cualitativo de

los objetivos de la familia dueña, incluido el del proceso sucesorio a mediano o largo plazos; la transformación de un negocio innovador, adaptable a los cambios, rentable y con nuevos procesos; y por último la incorporación de tecnología moderna y una organización acorde a la "nueva normalidad".

Es indispensable retener con capacitación y compensación digna a los empleados y obreros que lograron sortear los problemas del negocio en la crisis, ya que demostraron ser leales, comprometidos y productivos. En la última fase de la crisis ya debió de haber evaluado a todos y tomado decisiones al respecto; estas personas van a ser las que cumplan cabalmente con la regeneración del negocio. Asegúrese que son en general, los absolutamente necesarios y así elabore sus planes y presupuestos.

En resumen

Durante la fase III, pensada a partir del segundo trimestre del año 2021 (estimado):

- Pasaremos a la etapa de reconstrucción del sistema de la empresa familiar, empezando por sus integrantes —que deben ser siempre la prioridad—, para mantenerla en armonía, con comunicación sana, proyectos conjuntos y libertad para que sus miembros puedan lograr sus anhelos y objetivos.
- Debe tenerse vigente un protocolo familiar que incluya los valores y códigos de conducta aceptados por todos, la reducción o manejo adecuado de conflictos y otras reglas de convivencia y cariño mutuos como base para las nuevas generaciones.
- Hay que tener listo un proyecto de sucesión de acuerdo a plazos establecidos y que sea realista, conocido por los miembros y que se

- trabaje en él de diversas formas, incluido un plan de retiro productivo a los fundadores y sus ejecutivos clave.
- Se deberá tener una empresa familiar moderna organizada profesionalmente, pero muy dinámica. Estructuras tales como el Consejo de Administración y asesores especializados brindará más posibilidades de crecer y continuar a través del tiempo y los ciclos de vida de sus propietarios y ejecutivos.
 - El patrimonio familiar manejado como un proyecto integral alterno al de la empresa permitirá tener seguridad, liquidez y apoyo a sus miembros en su vejez, crear nuevas oportunidades a sus integrantes jóvenes y crear fondos específicos para preservarlo.
 - No hay que olvidar una labor organizada y constante de filantropía a causas comunes para ayudar, además para crear empleos y riqueza con el fin de mejorar las condiciones de vida de nuestras comunidades y países.

Nadie le podrá augurar lo que reviste el futuro, aunque, si vemos el pasado, los fenómenos naturales, los biológicos y los conflictos entre naciones e internos seguirán existiendo, pero nosotros, junto con nuestros seres queridos podremos adaptarnos, ser flexibles y enfrentarlos.

Epílogo

“Familias unidas y en armonía, asegurando la continuidad y crecimiento de negocios al preservar el patrimonio de la familia dueña, contribuye a la comunidad y al medio ambiente”

La crisis provocada por el Covid 19 y sus consecuencias son un fenómeno inédito que apenas empieza. No sabemos cuáles serán sus repercusiones aunque desde ahora se ven muy dolorosas, tanto por las pérdidas humanas como por la pobreza y desempleo que se está presentando.

Tenemos que enfrentar la crisis de manera estructurada, unida y así saldremos adelante.

Semblanza del autor

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

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

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

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

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

*La crisis del Coronavirus y sus repercusiones en las empresas
familiares en México y el mundo*

Editado por el Seminario Universitario de Gobernabilidad y Fiscalización de la Universidad Nacional Autónoma de México. Se terminó de imprimir en noviembre de 2020 en los talleres de Impresos OM, S.A. de C.V., Insurgentes Sur 1898, piso 12, col. Florida, Álvaro Obregón, Ciudad de México. Su impresión se realizó en papel Cultural de 90g y forros en cartulina Couché de 300g con las familias tipográficas Stempel Garamond y Helvética. La diagramación y formación de páginas así como la corrección de textos la realizó Formas e Imágenes, S.A. de C.V. La edición, integración y corrección de textos originales estuvo al cuidado de la maestra Aurea del Carmen Navarrete Arjona, secretaria técnica del Seminario Universitario de Gobernabilidad y Fiscalización.

Tiraje: 500 ejemplares

Una nueva pandemia ataca a la humanidad y pone a prueba la gobernabilidad de los Estados. Aunque en la época moderna ciertamente habíamos enfrentado situaciones de este tipo, el nivel de contagio del Coronavirus, sus efectos en la mayoría de la población, provocó que a nivel mundial se tomaran decisiones extremas cuyos efectos económicos y de salud todavía no somos capaces de medir en toda su dimensión.

Las empresas familiares, parte importante de la economía mexicana, están sufriendo los efectos de la crisis generada por la Covid 19, como todo el mundo, por lo que los consejos y orientaciones que presenta el ingeniero Salo Gravinsky Steider, reconocido consultor que se ha especializado precisamente en este sector, seguramente resultarán de gran interés y aplicación.

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



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
SEMINARIO UNIVERSITARIO DE GOBERNABILIDAD Y FISCALIZACIÓN
<http://sug.unam.mx/>