

LOS DIEZ MANDAMIENTOS DEL DIABLO* (O COMO NUNCA LLEGAR A SER EMPRESARIO). EMPRENDEDORES LATINOAMERICANOS, PROTAGONISTAS DEL SIGLO XXI.

LIC. JOSE LUIS GONZALEZ GONZALEZ

¡Buenos días!

Es un verdadero privilegio poderme reunir este día con jóvenes emprendedores, en este VII Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial. Quiero agradecer a las licenciadas María Magdalena Saleme Aguilar y Diana Ayala, por haberme invitado a participar en este foro y en especial a la Licenciada Hilda Rosario Dávila Ibáñez, amiga mía casi de toda la vida y una gran mujer regiomontana, quien fue la que realmente me convenció y es la culpable de que me tengan hoy aquí.

El mensaje que quiero compartir con ustedes resume muchas de mis experiencias y reflexiones y espero complementarlo en la sesión de preguntas y respuestas. Les advierto que si acepté esta distinción, es porque creo firmemente en la libre empresa y en la función social del empresario y sobre todo, porque quiero contribuir a convencerlos a ustedes, jóvenes estudiantes, de que ser empresarios es:

- Una opción muy válida.

- De grandes esfuerzos e innumerables desvelos,
- Pero de una incomparable auto-realización personal.

Estoy aquí para compartir en este día

- Ideas
- Sueños Para lograr la excelencia personal
- Anhelos
- Realidades

¡Cómo quisiera que los aquí presentes, fueran pronto empresarios exitosos!...

Y algún día, en el futuro, alguno de ustedes, ya convertido en gran empresario triunfador, se me acerque a saludarme y juntos recordemos estos foros.

Me da mucho gusto ver aquí a tantas mujeres jóvenes y observar que cada día más de ellas poseen la inquietud de unirse al desempeño de la actividad profesional y a ejercer su liderazgo em-

* VII Congreso Latinoamericano Sobre Espíritu Empresarial

presarial. Las oportunidades de ser emprendedoras están abiertas, la decisión es de ustedes.

Y aquí creo conveniente comentarles algunos cambios trascendentes que se han dado en los últimos tiempos y que nos demuestran que será más intensa día con día la integración de la mujer al mundo de los negocios:

En Estados Unidos, durante las dos últimas décadas las mujeres han obtenido dos terceras partes de los millones de nuevos empleos que se han generado.

También en Estados Unidos, el 74% de los hombres y el 67% de las mujeres con hijos trabajan.

Las mujeres inician un nuevo negocio dos veces más rápido que los hombres.

Desde 1980, el número de mujeres autoempleadas en Inglaterra se ha incrementado tres veces más rápido que el número de hombres autoempleados.

Un indicador importante de la evolución de este proceso es el hecho de que la revista de negocios de mayor circulación en Estados Unidos es actualmente *Working Woman*, sobrepasando al *Business Week*, *Fortune* o *Forbes*.

Quienes han tratado de explicarse estos eventos, lo atribuyen a una serie de características en el desempeño de su papel activo en los negocios.

Manejan un modelo de compromiso, más que de acatamiento de autoridad.

Suelen ser muy dedicadas y notablemente responsables. Ejercen un liderazgo que inspira compromiso a los empleados.

Son leales.

Son analíticas y se orientan a tareas mentales.

Disfrutan el logro.

Y espero que quienes han definido estos atributos, puedan añadir que tiene un auténtico sentido empresarial.

A través de mi puesto de vendedor de helados, presidente del grupo Quan y expresidente de Coca Cola de México y Norte de Latinoamérica, me ha tocado relacionarme con muchos empresarios exitosos, pero sinceramente me es grato intercambiar ideas ante un auditorio de:

- Jóvenes inquietos y futuros empresarios.
- Llenos de ansia de ser.
- Con ambición de desarrollarse.
- Por emprender nuevos retos.
- Con obsesión de trascender, y
- De contribuir al progreso de su país, y al igual que Grupo Quan, que siempre gusta de acercarse a jóvenes como ustedes, puesto que "Todos estamos en edad de Bing".

Fue precisamente Helados Bing el que a través de un hombre con un gran espíritu emprendedor, el señor Adolf Horn, quien dejando su seguridad y prestigio de 21 años de trabajo como cónsul General de Servicio Exterior de Estados Unidos en Guadalajara, inicia hace 28 años, a los 55 años de edad y en el momento de su jubilación, la producción y venta de helados en esta misma ciudad, conquistando el paladar del consumidor mexicano.

En 1983, al descubrir que nadie había incursionado en el mercado de helados, nieves y paletas con una imagen y cobertura a nivel nacional, me lancé a la aventura de entrar a este mágico negocio junto con un grupo de colaboradores entusiastas, adquiriendo Helados Bing. En este tiempo, la empresa ha evolucionado grandemente, pasando de 15 salones en 1985 a 300 en 1992, convirtiéndose en una de las pocas marcas de helado que cubre todo el país; ya tiene presencia en España y

está por iniciar operaciones en Centroamérica.

Adquirió en 1987 a su principal competencia:

- 6 veces más grande
- El número 1 del mercado
- "Helados Holanda".

Y en el transcurso de los años ha incorporado otras 6 compañías competidoras más pequeñas, inclusive al líder de helados en Guatemala, "Helados Topsy"; y "Helados Vip's" en El Salvador, asociados con grandes empresarios locales. La semana próxima iremos a Costa Rica a explorar el mercado.

Con el dinamismo que lo caracteriza, ha podido enfrentar exitosamente la entrada de nuestro país al GATT en 1988, obteniendo como distribución para México, las líneas de Helados Borden, Weight Watchers, M&M Mars, Colombo Yogurt, la franquicia maestra para su desarrollo en México, de Baskin Robbins en 1989 y desde mediados de 1992, se cuenta con la producción de helados suizos Movenpick en México, bajo licencia de tecnología obtenida; siendo todos productos líderes en mercados internacionales, anticipándose así a la transformación que se está efectuando en nuestro país ante un tratado de libre comercio con Estados Unidos y Canadá y la globalización tendiente en el mundo.

- Genera más de 3,500 empleos directos.

- Forma parte esencial y es el origen del Grupo Quan:

Líder indiscutible en el mercado de helados, nieves y paletas en México.

En 1983, nuestro grupo era un negocio con ventas de 1 millón de USD y en 1992 facturó más de 130 millones de dólares, incluyendo las cadenas de restaurantes Helen's y El Torito, también integrantes del Grupo Quan.

Cuando acepté la responsabilidad de estar frente a ustedes hace algunas semanas, me planteé una pregunta muy simple:

¿Platicar con respecto a la actitud o motivación de ser empresario o bien sobre la aptitud o capacidad para ser empresario exitoso?

Y me vino inmediatamente a la mente ese gran hombre cuya obra, tan conocida, recientemente cumplió 500 años; y claro, me refiero a Cristóbal Colón y el Descubrimiento de América, puede seguir siendo un gran ejemplo para todos aquellos que quieran ser emprendedores, a pesar de tantos cambios sufridos en el mundo desde esa época.

Y déjenme explicarles por qué, a través de ciertos tip's de navegación y de algunas reglas que cualquier empresario deberá seguir para alcanzar el éxito.

Es por eso que escogí mejor enfocar mi charla sobre algunos tip's operativos de navegación, que con base en mi experiencia les permita enriquecer su camino de emprender negocios.

Comenzaré por criticar nuestra educación escolar y familiar tradicional, que castra la vocación empresarial:

A mí, mi madre siempre me dijo cuando era niño y adolescente:

- Prepárate para conseguir un buen trabajo.
- Estudia para que llegues a un buen puesto.
- No seas soñador, pon los pies en la tierra...
- Sé obediente ante la autoridad, que siempre tiene la razón.
- Estudia inglés para que te paguen mejor.
- Estudia la maestría y te contratarás mejor.

Y no se equivocó, hice lo que mi mamá me dijo y me conseguí un magnífico

trabajo y me pasé 20 años de esclavo, de ¡Gato de Angora!

Rara vez se impulsa en la educación a tomar nuevos retos, a aceptar riesgos y a emprender cosas nuevas, y todo esto forma un paradigma, una limitación en la mente de los jóvenes y condiciona su vida a quedarse con un empleo seguro y a no arriesgar.

Y siempre me hago esta pregunta: ¿No sería nuestra historia y cultura americana muy distinta si Cristóbal Colón se hubiera atado a los tabúes y paradigmas de su época y no se hubiera aventurado a su gran empresa?

- El soñaba con encontrar una ruta más corta para llegar a las Indias.
- Además de aventurero, tenía un espíritu de mercadotecnia, pues quería acercar los productos de las Indias a los consumidores europeos.
- Buscó los mejores socios capitalistas para la aventura que quería emprender: Los Reyes Católicos.
- Seleccionó y reclutó cuidadosamente a su tripulación para una muy larga e incierta jornada y ejerció su liderazgo a pesar de los mítines y penurias.
- Se guiaba con las estrellas y la brújula para dar dirección y rumbo a sus sueños y convertir su visión en realidad.
- Planteó su aventura a largo plazo, y para ello como estrategia construyó las 3 carabelas, que se convirtieron en un baluarte y arma para conquistar el océano desconocido.
- Y así fue, con un auténtico interés de realizar su empresa y con su espíritu lírico de mercadotecnia, que un viernes 3 de agosto de 1492, al amanecer, Cristóbal dio la orden de iniciar la jornada desde el puerto de La Frontera y

las 3 naves flataron río abajo del río Tinto, hacia lo que iba a ser el descubrimiento que radicalmente afectaría la historia del mundo.

Así como para Cristóbal los instrumentos para sortear su proyecto de navegación fueron las 3 carabelas, *La Niña*, *La Pinta* y *La Santa María*, ustedes deben buscar instrumentos que sus productos y marcas deberán tener para ser exitosos.

Las "3 A'S de la mercadotecnia", siendo éstas:

ACEPTADOS POR TODOS ACEPTABLES

ACCESIBLES PARA TODOS ACCESIBLES

Y ECONÓMICAMENTE ADQUIRIBLES PARA TODOS ADQUIRIBLES

En lugar de las "4 p's" de Mc Carthy, les propongo las "3 A's".

Llegamos así a las estrategias:

ESTRATEGIA DE ACEPTABILIDAD

TRIPLE "A" DE EXPANSION ESTRATEGIA DE ACCESIBILIDAD

ESTRATEGIA DE ADQUIRIBILIDAD

ESTRATEGIA DE ACEPTABILIDAD

Está enfocada a hacer aceptadas las marcas, como parte de la vida diaria de toda la gente, dentro de cada mercado.

Dentro de esta estrategia, el "factor psicológico" es de suma importancia, ya que la aceptación de sus marcas está en función de la percepción que tiene el consumidor de éstas.

El que decide si el producto es aceptado o no, obviamente es el consumidor, entonces la tarea para llevar a cabo esta estrategia es conocerlo, entenderlo y anticipar sus necesidades.

La publicidad y el posicionamiento de cada marca son herramientas básicas para lograr la aceptación generalizada.

La mezcla de los medios publicitarios conforma la red de comunicaciones, donde los consumidores deben quedar "felicemente atrapados" y adictos a sus productos.

La calidad de estos productos es un elemento primordial para mantener la aceptación entre los consumidores existentes y nuevos.

En nuestro caso, en la industria de los helados, nosotros sentimos que nuestra verdadera competencia está fuera de la industria y déjenme explicarles: mientras que en México se consumen apenas 2 litros de helado por habitante por año, en Costa Rica son 4, en Nueva Zelanda 15 y en Estados Unidos más de 20.

Nuestra verdadera competencia es la ausencia de consumo.

Nuestra labor debe ser el aumentar el tamaño del pastel (un Bing Rol), creando una verdadera cultura de los helados en México.

Que los helados, nieves y paletas, independientemente de la marca, deben ser aceptados más universalmente y llegar a ser parte de la dieta diaria del mexicano, es una tarea a largo plazo que tenemos como industria; y la publicidad masiva por televisión es la mejor herramienta para lograrlo.

Para que nuestras marcas estén siempre dentro de la estrategia de aceptabilidad, no basta con que publicitariamente estén bien posesionadas, es necesario regresar a lo básico y es que nuestros productos sean aceptados *per se*, por los consumidores.

Las funciones de investigación de mercadotecnia y desarrollo de nuevos productos, son esenciales para detectar los cambios en los gustos y preferencias del consumidor y siempre tratar de obtener la aceptabilidad total.

Esta es la primera y más importante "A", "A" de "Aceptabilidad" y en la que más empeño hay que poner, pues si se logra que las marcas sean universalmente aceptadas, tenemos la mitad de la estrategia cubierta.

Dejemos pues, nuestra "A" de "Aceptabilidad" y pasemos a la segunda "A", la de "Accesibilidad".

ESTRATEGIA DE ACCESIBILIDAD

No basta con tener un producto aceptable, éste debe de estar cerca del consumidor. Debe de estar accesible.

En esta estrategia, el factor de disponibilidad juega un papel relevante en la expansión comercial de nuestros productos; es por ello que la estrategia de crecimiento de sus empresas debe estar orientada a crear la infraestructura para producirlos y distribuirlos, para estar presentes en todo lugar, ocasión y tiempo.

Tienen que convencerse de que muchas veces la oferta crea su propia demanda.

Pero, para poder poner nuestros productos "a la mano del consumidor" y estar accesibles a ellos, parte importante de esta estrategia ha sido el acercar nuestros congeladores para hacer llegar al consumidor nuestros productos Holanda a: misceláneas, farmacias, abarrotes, tiendas de helados, hoteles, restaurantes, cines, teatros, estadios, espectáculos, oficinas, loncherías, fondas, escuelas, universidades, supermercados, aeropuertos, estaciones de transportes y una que otra cantina. Lo anterior, nos permite tener presencia en más de 28.000 puntos de venta, a través de 61 distribuidoras a lo largo y ancho del país.

Otro puntal de la estrategia de accesibilidad para Holanda y sobre todo para Bing, ha sido nuestro sistema de franquicias, a través de las cuales en Bing hemos podido crecer en los últimos 10 años de operación de 15 a 300 salones de venta, permitiéndonos consolidar a Bing como una marca de

prestigio día a día más accesible a los consumidores últimos.

Creemos firmemente en el sistema de franquicias y parte esencial de nuestra filosofía es considerar que el concesionario es más eficiente en la atención del consumidor, que nosotros como empresa; ya que ellos viven en la comunidad, entienden sus aspiraciones, deseos y hasta caprichos, pudiendo reaccionar ágilmente a cualquier problema que se presente estando más cerca del cliente.

Con esta segunda estrategia "A" de "Accesibilidad", hemos tratado de que nuestros productos sean fácilmente encontrados por todos en cualquier lugar, tiempo y ocasión de consumo.

ESTRATEGIA DE ADQUIRIBILIDAD

Se podría pensar que un producto universalmente aceptado y únicamente accesible, debería ser un producto triunfador. Falta algo muy importante y que es la esencia de la tercer "A", es decir que el consumidor lo pueda adquirir.

El precio del producto directamente, así como el costo de producción indirectamente, juegan un papel muy importante. El consumidor debe pagar según como él percibe el producto y nunca pagar al costo que al fabricante le cuesta producirlo, ya que se podría estar subsidiando la ineficiencia.

Es por ello indispensable que el fabricante sea un productor de "bajo costo", orientado a la productividad, que no traslade el costo de las ineficiencias al precio final de sus productos y que la relación precio-costo le permita disponer de cierto margen de maniobra para invertirlo en mercadotecnia.

Hay que considerar que no todos los segmentos de mercado son sensibles al precio y que por lo tanto, es necesario para su estrategia mercadológica, conocer adecuadamente la elasticidad real de cada uno de sus productos, para establecer una adecuada política de precios, a través de incluir valor agre-

gado real al precio de compra de sus productos.

Debe ser siempre política de ustedes respetar al consumidor y no engañarlo en ninguna circunstancia, con precios excesivos que únicamente dañan su poder de compra.

Estas han sido las estrategias triple "A" de expansión comercial y les aclaro que el desarrollo estratégico exige, aunque aquí lo haya hecho por separado, que cada una de las 3 "A'S", se combinen y mezclen en forma simultánea y que se vayan retroalimentando en un proceso ascendente, donde los factores psicológico, de disponibilidad y económico se vayan reajustando.

Recuerden bien:

ESTRATEGIAS DE	- ACEPTABILIDAD	Y	LAS TRES CARABELAS DEL MARKETING
	- ACCESIBILIDAD		
	- ADQUIRIBILIDAD		

Independientemente de las clásicas 4 "P'S" de Mc Carthy y que ustedes deben conocer, siempre que analicen entender un nuevo negocio y el comportamiento de cualquier producto, preguntense:

¿ES ACEPTABLE?

¿ES ACCESIBLE?

¿ES ADQUIRIBLE?

A mí en lo personal, siempre me ha servido esta pregunta triple "A". Y si la marca en cuestión pasa esta triple prueba, ustedes pueden confiar en que el producto será triple "A" y estará compitiendo en las ligas mayores de la preferencia del consumidor.

Y para triunfar sólo faltaría la cuarta "A", la "A" de acción. Cuántas ideas triple "A" se pierden porque falta la implementación, la acción.

Hay otros factores incontrolables, que muchas veces juegan un papel primordial en las estrategias de mercadotecnia. Me refiero a la suerte, a las oportunidades y a las posibilidades de sacarles ventaja, que se presentan esporádica y fugazmente.

Y Cristóbal Colón agregaría una quinta "A", la "A" de *aguantar las presiones* de la inclemencia del tiempo, de los nubarrones, las olas, la neblina, el canto de las sirenas; de la tripulación, del aburrimiento, de la baja moral y de las muchas veces que fue tentado, ¡Sí, tentado por el diablo!, y en las muchas veces que tuvo que luchar ferozmente para no caer en alguna de *Las 10 maldiciones o Mandamientos diabólicos* que lo harían fracasar en su empresa.

Y es por eso que hoy quiero que se hagan dos simples preguntas, como yo lo hice al pensar en venir a platicar con ustedes:

"¿Qué es un empresario excelente?", y

"¿Cuáles son las cualidades y el perfil de un empresario ganador?"

Como les comenté al inicio de esta plática, conozco a muchos empresarios triunfadores gracias a mi experiencia de trabajo, ya que me ha tocado relacionarme con muchos hombres de negocios exitosos, por lo que debería ser fácil hablarles acerca de lo que es un empresario triunfador.

Yo creo que fácilmente se puede reconocer a un ganador una vez que ya logró el éxito.

Es fácil identificar a un atleta consumado, después de que obtiene una medalla de oro o un trofeo importante y si no, díganme si eran conocidos *El Toro Valenzuela* antes de irse de pitcher de los Dodgers; o *Julio César Chávez*, ahora campeón mundial superligero de Box, invicto en toda su carrera; o *Hugo Sánchez*, máximo goleador, ganador de cinco pichichís en el fútbol español, con el Real Madrid; o al equipo Monte-

rrey, seguro campeón del fútbol mexicano.

A un empresario triunfador se le reconoce cuando su acción en la bolsa de valores se ha duplicado en pocos meses, cuando adquiere una nueva empresa, realiza una ampliación productiva o después de revisar sus balances y estados de pérdidas y ganancias.

Entonces sí es fácil distinguirlo y decir:

"¡O.K., este sí la hace! ¡Este sí es un empresario ganador! O: ¡Este es el dueño de empresas que se desempeñan excelentemente!".

Desafortunadamente, no existe forma de medir el éxito empresarial a simple vista, por ello es que difícilmente se puede catalogar en quién es más o menos exitoso y cuáles fueron las virtudes que le hicieron a el o a ella un empresario excelente.

Pero aún sería más difícil imaginar el futuro de los estudiantes presentes y distinguir cuáles de ustedes serán maestros, quiénes funcionarios públicos y cuáles serán ejecutivos de grandes empresas o los que serán empresarios exitosos. Les aseguro que dentro de 20 años se van a sorprender de quién será quién.

Esto significa en cierta manera, que no tenemos una idea perfecta de quiénes serán dentro de 25 años buenos empresarios, ya que no existe un perfil claro y definido de *empresario triunfador*, no hay características únicas.

Por lo tanto:

Los buenos empresarios vienen en formatos diferentes, distintos tamaños y presentaciones, algunos son introvertidos, otros extrovertidos. Los hay educados y sin educación formal; muchos son carismáticos e inteligentes, mientras que otros no saben articular diez palabras seguidas. Hay católicos, protestantes, muchos son judíos, hasta algunos de ellos son ateos; a unos les gusta el béisbol y a otros el ajedrez,

muchos le van al Guadalajara y al Atlas y los que sabemos de buen fútbol le vamos al América.

La historia de cada uno de ellos es diferente. Algunos empresarios ganadores iniciaron en la escuela primaria su carrera empresarial, intercambiando y coleccionando estampas.

Otros comenzaron en sus tiempos de juventud y algunos al momento de su jubilación. Otros como yo, lograron independizarse a la mitad de la vida, después de trabajar como empleados muchos años.

Algunos empresarios triunfadores son arrogantes y fanfarrones, otros son humildes y equilibrados.

Hay empresarios triunfadores de todas las nacionalidades: de origen americano o europeo; los árabes tienen fama de serlo, pero también existen chinos, israelitas, hindúes, descendientes de españoles o de origen azteca o japoneses.

Algunos han triunfado gracias a la suerte, se casaron con la hija de papá rico, otros porque aprovecharon las circunstancias. Muchos triunfaron después de varios fracasos.

Algunos están felizmente casados, hay quienes siguen rehuyendo al matrimonio, porque no tienen tiempo o porque les sale muy caro; otros son mujeriegos y debe haber homosexuales y drogadictos, otros se han casado 3 ó 4 veces.

Muchos son jóvenes... como ustedes, otros tienen casi 100 años... como yo.

Muchos son autoritarios, algunos conciliadores y unos pocos dan la impresión de ser tímidos.

Algunos hombres de negocios son gordos, otros son flacos, muchos son calvos, otros tienen bigotes y algunos barba; muchos son altos y otros chaparros y algunos somos hasta bien parecidos y elegantes.

Muchos no se fijan cómo lucen, otros siempre andan impecablemente vestidos y sólo los que tienen buen gusto usan corbata de moño.

Muchos son austeros y hasta avaros, otros son simplemente despilfarradores.

En fin, lo único común es que son triunfadores y que casi todos batallan muchas veces para conciliar el sueño.

Un profesor de psicología de una de las universidades más aprestigiadas en Estados Unidos, publicó los resultados de su estudio sobre la trayectoria de mil importantes empresarios estadounidenses, llegando después de 40 años de investigación a la conclusión de que la única manera como uno puede distinguir a un empresario triunfador del fracasado, es observando las empresas exitosas que aquél ha fundado, adquirido o consolidado.

Ya que no puedo definirles el perfil de un empresario, tampoco puedo venir a entregarles un grupo de reglas de cómo llegar a tener empresas con tendencia a la excelencia.

Lo intenté, créanmelo, pero desgraciadamente no pude encontrarlas, ya que no tienen aplicación generalizada. Pero aún serían bastante contradictorias.

Entonces se preguntarán ustedes: ¿Para qué tanto rollo?

Amigos: les comentaré una serie de reglas, también "empresariales", entre comillas, pero muy efectivas, de cómo fracasar y nunca llegar a ser buenos hombres de empresa y mucho menos el de lograr la excelencia en ninguna de las actividades que desarrollen.

Déjenme compartir con ustedes los "Diez Mandamientos del Diablo", de cómo perder, toda su fortuna, de cómo nunca llegar a ser un empresario ganador, es más de cómo nunca llegar siquiera a ser un empresario y contra los cuales, como les comenté antes, Colón

tuvo también que luchar para no fracasar.

Les garantizo que si siguen estos "diez Mandamientos" empresariales satánicos, no tienen una sola posibilidad de llegar a triunfar, ni siquiera como personas.

Estos mandamientos son simplemente la antítesis de la excelencia.

Mandamiento Número 1, el primero en la lista y el más importante de todos:

"¡No tomarás riesgos!"

Ustedes tienen la opción de escoger la profesión de empresarios, que significa tomar riesgos, claro que éstos deben ser inteligentes y calculados, pero les aseguro que es más fácil, sobre todo en estos tiempos turbulentos e inciertos, dejar de tomar riesgos. Pero les advierto que "Nunca le pasó nada bueno a nadie por no hacer nada".

Sigan fielmente el primer mandamiento satánico, de no tomar riesgos, y les aseguro que se ganarán como premio *el infierno de los perdedores*. Nadie puede pretender la gloria de la excelencia, sin haber arriesgado. El sólo hecho de vivir es un riesgo en sí; por lo que hay que aprender a vivir corriendo riesgos en forma madura y racional.

Que quede claro: No les estoy pidiendo que hipotequen la casa de sus papás en una aventura empresarial romántica, sino que sean inteligentes al correr sus riesgos.

Por ejemplo, ¿sabían ustedes que en Estados Unidos cuatro de cada diez negocios fracasan el primer año de operación y que a los diez años sólo quedan sobreviviendo el 20%?

Pero si hablamos de negocios operados a través de franquicias, el riesgo disminuye y a los diez años, en vez de fracasar ocho de cada diez, sólo fracasa uno de cada diez negocios franquiciados.

Moraleja: Hay que tomar riesgos calculados y en forma inteligente.

Pasemos ahora al *segundo mandamiento*, que está muy relacionado con el anterior:

"¡Te conformarás sobre todas las cosas!"

Yo siempre he pensado que "El mundo les pertenece a los inconformes" y ese ha sido el espíritu de los triunfadores de todos los tiempos, de nunca conformarse y de continuar creyendo indefinidamente.

Pero por experiencia propia les digo que este camino es muy arduo y difícil y que es mucho más fácil conformarse con lo que tienen y con lo que son, buscando el *statu quo*.

El que sólo intenta *no hacer olas*, obtiene rotundos fracasos, porque ya vendrá el *inconforme* detrás de él, para comerle el mandado.

El camino de los vencedores es arduo y difícil, es más fácil la resignación a ser mediocres. La única vía para lograr la excelencia es a través de la inconformidad y de la experiencia. Una sincera autoexigencia es la base de la inconformidad permanente y ésta a su vez es la base del triunfo empresarial.

El tercer mandamiento perdedor es el siguiente:

"¡No tomarás decisiones!"

¡Dejarás que la investigación, el tiempo y los expertos tomen decisiones por ti!

No realicen ningún movimiento en sus negocios, hasta que concluyan ocho profundos y cualitativos estudios, así como cinco encuestas acerca del problema en cuestión.

Asegúrense de haber consultado a una docena de expertos o profesores universitarios con maestrías y doctorados.

Luego tomen suficiente tiempo para madurar las 12 alternativas y 51 opcio-

nes que les presentarán, antes de tomar la decisión.

Siguiendo esta recomendación, descubrirás con toda precisión académica que para entonces cualquier proyecto que estabas evaluando ya no funcionará de ningún modo.

Del análisis muchas veces se pasa a la parálisis.

Y esto se lo digo como presidente de un grupo que confía en la investigación y en la asesoría externa.

El lema de los grandes empresarios no es el *¡preparen, apunten, fuego!* No estamos en los tiempos para esperar mejores condiciones para apuntar, es posible que ya no se pueda disparar o cuando se pueda hacer, el pájaro ya habrá volado.

Por lo tanto, el nuevo estilo es: *¡preparen, fuego!*, ya que en estas épocas es más importante la oportunidad que la precisión.

En muchísimas ocasiones la pistola desde la cadera es más útil que el rifle con mira telescópica.

Mandamiento diabólico número 4

“¡Sé terco y obstinado!”

Esto es, cuando tengas una fórmula para el éxito nunca la cambies.

Sigue suponiendo que el mundo y tus consumidores no cambian y asume ingenuamente también que, si cambian sus expectativas, no cambiarán contigo y te seguirán comprando tus productos. Pronto descubrirás tu claro error.

El reverso también es un corolario igual de válido para perder. Reacciona improvisadamente a cualquier cosa que pase y cambia tu fórmula cada día o inclusive más frecuentemente y también fracasarás, irremisiblemente.

Ignorarás en todo momento el significado de la palabra *flexibilidad*...

En mi experiencia de negocios, los empresarios ganadores son aquellos que tienen la visión para mirar lo que los perdedores no logran ver. Los triunfadores reconocen la diferencia entre una tendencia genuina o una moda temporal y son lo suficientemente flexibles como para responder de acuerdo con las circunstancias.

El empresario que no tenga la sensibilidad de anticiparse y adaptarse al cambio, perderá oportunidades y con su inmovilidad propiciará el fracaso.

Los empresarios para llegar a ser triunfadores necesitan ser: lo suficientemente *valientes*, para cambiar lo que se puede cambiar; lo suficientemente *resignados*, para aceptar lo que no se puede modificar; y lo suficientemente *sabios*, para distinguir entre *lo que se puede cambiar y lo que no* y ser lo suficientemente *objetivos* para que no los ciegue el éxito logrado y puedan ver siempre hacia *afuera*, tratando de mantenerse a la vanguardia, no sólo a nivel nacional, como antes se necesitaba, sino a nivel internacional.

Ahora viene el *Mandamiento número 5*

“¡Oculta siempre tus errores!”

Busca disipar la responsabilidad, para que nadie pueda ser criticado o despedido. Gánate la imagen de inflexible, aunque tu empresa sufra por esa razón.

Siempre encontrarás un factor externo a quién echarle la culpa; la guerra en Bosnia Herzegovina, la tensión Irak-Kuwait, la caída del imperio ruso, la lluvia, el gobierno, los intereses, la bolsa de valores, la Apertura, el TLC, etc., etc.

No aprendas de los errores, no importa lo que hayas hecho mal en tu empresa, que nadie se entere de tus fallas. Esta es la mejor manera de cumplir con el mandamiento y de perderte de la gloria del triunfo y probablemente ganarte el limbo de los apáticos.

Mandamiento demoníaco número 6

“¡Buscarás el status antes que nada!”

No dejes de asistir a todos los eventos de moda, asiste regularmente al “frontón México” o a tomar la copa al “Yuppies Bar”; busca colocarte en el mejor club de la comunidad; procura aparecer al menos una vez al mes en la sección de sociales del diario más importante de tu localidad; y por supuesto, preocúpate al máximo de contar con la última novedad de ropa o accesorios sacados por las mejores firmas internacionales, antes que nada.

Ignora a tus empleados y olvida a tus clientes, que no te quede tiempo suficiente para visitar a tus detallistas.

No dejes de ir al teatro y a todas las fiestas de tus amigos.

Por supuesto, debes de participar en todos los torneos de golf, con la explicación de que estás “haciendo relaciones”.

Sigue al pie de la letra esta recomendación y próximamente no tendrás empresa productiva.

Mandamiento satánico número 7

“¡Temerás al fracaso!”

¡Tenle mucho miedo al fracaso!
¡Duele mucho fallar!

Sin embargo, te advierto que has fracasado muchas veces aunque no te acuerdas.

Te aseguro que te caíste la primera ocasión que quisiste caminar.

Casi te ahogas la primera vez que intentaste nadar.

¿No es así?

Sin embargo, quisiera recordarles a los miedosos de fracasar que:

El fundador de la cadena de tiendas Macy's, el señor R.H. Macy, quebró

siete veces antes de que su primera tienda tuviera éxito.

El escritor inglés John Crisi, recibió 753 notas de rechazo antes de publicar el primero de sus 564 libros.

Y, ¿cómo lo hizo?

¡Arriesgándose al fracaso! Intentando todas las buenas oportunidades. Automotivándose hasta el logro de su meta.

Yo le pregunto a cualquiera de ustedes:

¿Le pegaste a la bola en tu primer turno al bate?

Bateadores fuertes, de los que pegan el mayor número de homeruns, también han sido ponchados muchas veces.

A Babe Ruth lo poncharon 1.330 veces, pero bateó 714 homeruns.

Nadie puede tener un porcentaje aceptable de bateo, si para evitar fracasar no se para en la caja de batear.

Le temieron mucho al fracaso, podría ser escrito como epitafio de muchas empresas ya desaparecidas.

El octavo mandamiento para perder es:

“¡Olvidarás a tu consumidor!”

Que las discusiones en tu empresa sean siempre acerca de la competencia y sobre todo, deja que la competencia haga primero las cosas.

Reacciona inmediatamente a lo que tu competidor está haciendo e ignora las necesidades de tu consumidor.

Estudia a la competencia, cópiala fielmente, implementa el “yo también”. *Me too*, es el nombre de este fatídico juego.

En lugar de la innovación, el consumidor sólo obtendrá imitación y como tú estabas muy ocupado pensando en cómo copiar a tu competencia, ya no

tendrás que preocuparte por tu consumidor, porque ya se habrá ido a consumir el producto de ellos y perdiste la gran oportunidad de conocer sus necesidades y de hacer de tus productos su marca preferida.

El noveno mandamiento para ser empresario perdedor y nunca lograr la excelencia, es el siguiente:

“¡Sé cortoplacista!”

¡Piensa a corto plazo!

Nunca hagas planeación, ni de productos, ni de mercadotecnia, ni de inversiones, ni de recursos materiales y mucho menos de tus recursos humanos, sólo debes buscar la utilidad fácil, y del día.

Castiga a tus proveedores, deja que tus vendedores sean incumplidos, no te preocupes por la calidad de tus productos, ni por su imagen.

Piensa en el corto plazo y serás empresario menos tiempo de lo que imaginas. Los empresarios triunfadores son aquellos que tienen la habilidad de ver las consecuencias a largo plazo de sus acciones presentes.

Para fracasar en el menor tiempo posible, diseña únicamente estrategias de muy corto plazo.

Y por fin llegamos al *Décimo maléfico mandamiento*, que nos dice e incita:

“¡Odiarás al trabajo con todas tus fuerzas!”

¡Mira al trabajo como una maldición y toda labor como un infortunio!

Y si tienes la gran pena de no haber heredado una fortuna o al menos una buena posición económica, eres el ser más desdichado de este mundo, pues to que tendrás que trabajar.

Y al salir a tu trabajo...

Chin... Tendrás que dejar la comodidad de tu cama, por las prisas, a medio desayunar... lidiar con el tráfico matutino...

Chin... Tener que aguantar los humores de tus compañeros y colaboradores...

Y permanecer así... encarcelado... durante inaguantables y largas ocho horas de labores, si no es que más...

Y estando así... ¡qué remedio!

... Pero no te compliques la existencia... Vete por el trabajo cómodo... Por el carril de baja velocidad... No te pongas la camiseta... ni mucho menos, te comprometas.

Deja que tus compañeros se lleven los ascensos y que tus competidores te ganen el mercado... Al fin y al cabo ¿cuál es la prisa?

Sin embargo... Los verdaderos triunfadores en el mundo de los negocios sienten un gran respeto, cariño, pasión y amor por el trabajo.

Conocen perfectamente la verdadera *dimensión* del trabajo:

- El potencial de desarrollo...
- De autorrealización...
- De su función social...

Y entienden el significado de un pensamiento contemporáneo de Gibrán Jalil Gibrán:

“Siempre se nos ha dicho que el trabajo es una maldición... y toda labor es un infortunio... Mas yo te digo...

“Cuando trabajas, cumples con una parte del más remoto sueño de la tierra... asignado a ti desde tu nacimiento... y manteniéndote siempre laborioso, sólo así... Realmente amarás la vida... y amando la vida a merced del trabajo, es intimar con el secreto mas trascendente de tu existencia...

“Y yo te digo, amigo...

Que la vida es ciertamente tenebrosa...

...salvo cuando existe actividad.

Pero todo trabajo es infructuoso...

...Si no lo acompaña el amor.

¡Sí amigo!

Cuando trabajas con amor...

Te unes con los demás

y con el Ser Supremo...”

Y como todos los empresarios debemos ser rebeldes e inconformes, debemos cuestionarnos: ¿Por qué tienen que ser *10 mandamientos únicamente*?

¿Por qué tenemos que copiar a Moisés?

Y ahora que volvió y se puso de moda el *Pilón*, terminemos ahora sí con el *undécimo mandamiento*, el del diablo mayor:

“¡Amarás al dinero sobre todas las cosas!”

No mires cómo o a costa de qué, el objetivo económico debe ser tu meta principal, ya que el dinero es lo único importante, no importa lo que tengas que sacrificar.

Claro que los empresarios necesitan hacer crecer sus empresas y hacerlas productivas.

Sin embargo, no basta tener talento de hacer dinero para ser útil a la sociedad.

Es necesario que el joven empresario mexicano viva preocupado por el progreso social, por los problemas vitales de la humanidad y sus anhelos de supervivencia.

El que sólo sabe ganar dinero, *no sabe para qué sirve lo que sabe, si no sabe sentir las palpitaciones del mundo circundante*. Lo que me interesa afirmar aquí y ahora es que el empresario sin preocupaciones humanas, sin un sentido social de la empresa, es un mutilado que se mueve en un ámbito

estrecho, sin alas en el pensamiento y sin capacidad constructiva y creadora.

El dinero *no es un fin*, es únicamente un *medio* para cumplir con la función social de la empresa.

Lo primero que debe aprender el joven empresario es *el oficio de hombre, el más difícil de todos los oficios*, después el oficio de profesionista honorable y competente.

Y si el joven-profesionista-hombre, tiene *capacidad creadora* para correr riesgos, debe hacer *oficio de empresario*, figura que es guía y sostén para la sociedad en que vive.

Estos han sido los *11 mandamientos diabólicos*, que si los cumplen, serán juzgados como empresarios sin vocación y hombres de negocios fracasados... Y serán condenados al infierno eterno de los perdedores, en donde expían sus culpas aquellos empresarios que nunca realmente llegaron a serlo.

Pero viéndolos en este salón, estoy seguro que ustedes, jóvenes de ambos sexos y nuevos profesionistas y empresarios, no van a estar nunca contentos, no esconderán sus errores, no tendrán miedo de tomar riesgos, ni de fracasar, que siempre serán autoexigentes, que siempre tomarán en cuenta a sus consumidores, ni olvidarán la función social del empresario triunfador, ni despreciarán la verdadera dimensión del trabajo.

Como mensaje final, quisiera insistir en la importancia que tiene el empresario en la economía mexicana y en la sociedad a la que todos pertenecemos.

Yo reconozco el verdadero valor y la gran aportación del empresario mexicano.

Ojalá y en estos momentos hubiese en México más jóvenes empresarios, porque habría más éxito en este país y habría más optimismo ahora mismo.

México necesita jóvenes empresarios nacionalistas, hombres y mujeres,

que sepan manejar exitosamente industrias y empresas de todo tipo, que tiendan a la excelencia empresarial.

El éxito es una *actitud*; sí, es una actitud característica de la gente joven.

México necesita de este espíritu juvenil y triunfador.

Este país ya está repleto de muchos profesionistas desempleados o subocupados, empleándose en oficios diferentes a su profesión y como paradoja o más bien para joda, México está sumamente escaso de gentes con actitud empresarial, profesional, que ayuden y contribuyan a salir de la crisis económica en que nos encontramos.

Nuestro país necesita de mexicanos con buen humor, positivos y sobre todo optimistas y ganadores.

Ahora más que nunca, México necesita de jóvenes como ustedes, porque debemos ser tercamente positivos; nos urge ser empedernidamente optimistas. Nos es indispensable tener el espíritu juvenil del éxito.

Ahora en momentos de apertura comercial y de consumismo malinchista, es cuando más talento juvenil y coraje empresarial necesitamos, para defender las fuentes de trabajo de nuestros

compatriotas. Tenemos que demostrarle al mundo de lo que somos capaces los mexicanos nacionalistas emprendedores.

A ustedes, mujeres profesionistas, quisiera motivarlas a que siendo madres en el mañana, impulsen a sus hijos a estudiar y a prepararse muy bien, pero no para ser esclavos sino que alienten su vocación para ser empresarios independientes.

La sociedad, como un todo, debe ayudar a formarlos, defenderlos, mejorarlos y a contribuir a su triunfo, porque ustedes son indispensables en la generación futura de fuentes de trabajo, bienestar y riqueza. Definitivamente ustedes serán el motor de la economía mexicana del siglo XXI.

Por último, les *pido* primero que sean buenos mexicanos y *también* les *exijo* que sean buenos empresarios, que defiendan la libre empresa y que sean progresistas y como muchos de ustedes están tratando con muchas ganas de serlo, que se conviertan en grandes pecadores y que violen, sin ningún remordimiento, todos y cada uno de los *Mandamientos Empresariales del Diablo*.

¡Buena suerte a los pecadores y muchas gracias a todos!

COSTO EFECTIVO DESPUES DE IMPUESTOS DEL DINERO PRESTADO

RODRIGO VARELA V.

Ph.D y M.Eng. en Ingeniería Química de Colorado School of Mines. Ingeniero Químico de la Universidad del Valle. Exdecano de la Escuela de Postgrado del ICESI. Director, Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial-ICESI. Profesor Distinguido UNIVALLE. Profesor ICESI-Autor.

1. INTRODUCCION

En todos los proyectos en que se requiere estudiar la utilización y el efecto de recursos financieros externos a la organización (préstamos), uno de los aspectos vitales para el inversionista o empresario es la comparación entre el valor de su tasa mínima de retorno después de impuesto (i^*), con la tasa de retorno después de impuestos del proyecto de contado (i_c), y con el costo efectivo del capital prestado después de impuestos (K).

La interacción de estas tres variables permite saber si el préstamo es favorable en términos económicos a la rentabilidad del proyecto, caso en el cual se tiene lo que se conoce como palanca de financiación positiva, cuya causa básica es que $K < i^*$, y cuyo efecto es que la tasa de retorno del proyecto con financiación después de impuestos (i_f) se incrementa en relación con la tasa de retorno del proyecto de contado, o sea, $i_f > i_c$.

Obviamente para que las tres variables i^* , i_c y K puedan ser comparadas,

se requiere que las tres estén expresadas en una base efectiva después de impuestos. O sea que para las tres se deben haber hecho las consideraciones tributarias correspondientes.

Indudablemente el i^* , como tasa norma de decisión está dada generalmente como tasa efectiva anual y después de impuestos, y no hay dificultad alguna con ella para calcular la tasa equivalente en otros periodos.

El valor de la tasa de retorno del proyecto de contado (i_c), en general tampoco tiene problema, pues los flujos se construyen bajo una unidad de tiempo dada, las consideraciones tributarias se incluyen en el período que corresponde y por lo tanto la tasa que resulta al hacer los cálculos, corresponde a una tasa periódica después de impuestos, que puede ser fácilmente convertida a una tasa anual efectiva luego de impuestos. En muchos casos prácticos, la situación es aún más fácil por cuanto los flujos se construyen anuales, y por lo tanto la " i_c " que resulta de hacer los cálculos es la tasa anual efectiva después de impuestos.