

White Paper

Barbara B. Roberts
Murray B. Low

 **Columbia Business School**
The Eugene Lang Entrepreneurship Center

La vida tras el retiro: La transición de los emprendedores hacia la siguiente etapa

White Paper

La transición de los emprendedores hacia la siguiente etapa

Autores

Barbara B. Roberts
Murray B. Low

Preparado por el Eugene Lang Entrepreneurship Center de la Columbia Business School para Credit Suisse



Edición

2016

Credit Suisse AG

Paradeplatz 8
8070 Zurich
Suiza

www.credit-suisse.com

Bienvenido a *La vida tras el retiro: La transición de los emprendedores hacia la siguiente etapa*. Nos complace colaborar con el Eugene Lang Center for Entrepreneurship de la Columbia Business School en la elaboración de esta publicación, que esperamos realice una contribución duradera al diálogo en torno a los emprendedores y sus proyectos.

La iniciativa empresarial realiza una contribución esencial a la sociedad. De hecho, en América Latina, como en muchos mercados, los emprendedores son el motor del crecimiento económico.

El negocio de la iniciativa empresarial es complicado, sobre todo cuando llega el momento del retiro. Para muchos emprendedores que han invertido una enorme cantidad de capital financiero y emocional en sus negocios, la experiencia de vender y seguir adelante puede implicar una pérdida de identidad y de propósito vital, a pesar de la seguridad financiera que normalmente acompaña a la venta.

Este trabajo aborda los desafíos personales a los que se enfrentan los emprendedores durante la transición, además de los problemas surgidos por un cambio importante en la naturaleza de su riqueza, de ilíquida y concentrada a líquida y de múltiples aspectos.

En Private Banking de Credit Suisse, hemos trabajado con clientes durante muchos años para encontrar soluciones a múltiples retos cambiantes, lo cual requiere un compromiso por mantener y mejorar conocimientos técnicos innovadores, pero, sobre todo, requiere centrarse en el cliente y entender los matices que impulsan sus necesidades. Nuestra colaboración con el Eugene Lang Center for Entrepreneurship de la Columbia Business School y esta publicación son parte de ese interés. Esperamos que sea una fuente de conocimiento a medida que usted persigue sus propios retos personales y profesionales.

Copyright © 2016 Credit Suisse Group AG

Contenido

Resumen ejecutivo	5	Jerry Kennelly (50)	28
Después de vender sus innovadores negocios relacionados con la fotografía, utiliza una vez más sus habilidades emprendedoras e intereses creativos al fundar numerosas empresas para ayudar a Irlanda y a las personas necesitadas.			
Iniciativa empresarial y creación de riqueza en los EE.UU	9	Lynn Morgen (62)	30
Creció en la época en la que las mujeres comenzaban a tener oportunidades y, por casualidad, creó una empresa de mucho éxito. Todavía echa de menos la empresa diez años después de su venta y recientemente ha creado una nueva.			
Recursos para emprendedores tras la venta de una empresa	10	Michael Sonnenfeldt (54)	32
Después de haber experimentado los éxitos y desafíos relativos a la iniciativa empresarial y la gestión del patrimonio, fundó TIGER 21 para ayudar a los emprendedores que se hacen ricos a dar el siguiente paso.			
El arte de la reinención	11	Conclusiones y recomendaciones	34
Aprender sobre la gestión del patrimonio	13	Etapas	
Casos prácticos			
Doug Ripley (35)	16	Etapas	
Dos años después de la venta de una empresa de Internet, tras viajar, retirarse e investigar, permanece frustrado por su incapacidad de vislumbrar el siguiente paso y se arrepiente de la venta.			
Jared Polis (35)	18	Etapas	
Tras una carrera como emprendedor en serie e innovador cívico y filantrópico, pasó a convertirse en congresista estadounidense por Colorado.			
Ravin Gandhi (37)	20	Etapas	
Tras construir y vender su empresa familiar, dedicó cinco años a dominar todos los aspectos relativos a la gestión e inversión del patrimonio. Recientemente ha creado una nueva empresa.			
Guillermo Romo Romero (32)	22	Etapas	
Después de vender la empresa familiar, que ya iba por su séptima generación, salvaguardó el corazón del negocio para la familia y ha lanzado nuevas empresas para mejorar la situación de México y América Latina.			
Marla Schaefer (61)	24	Etapas	
Después de vender la empresa de su familia hace tres años, empieza a sentirse cómoda en su nueva identidad como fundadora de su propia oficina de gestión de fortunas familiares y filántropa.			
Scott Walker (55)	26	Etapas	
Tras perderlo todo, a los 50 años de edad se volvió inmensamente rico y ha elaborado consciente y meticulosamente su identidad posventa creando un centro para emprendedores y poniendo en marcha empresas nuevas.			



Resumen ejecutivo

Los emprendedores son diferentes del resto de las personas. Su talento estriba en imaginar una nueva solución un enfoque fresco que aporta al mundo algo que tal vez ni siquiera se había dado cuenta que necesitaba. Crear una empresa de éxito desde cero hasta conseguir una rentabilidad sostenible requiere una inmersión total. La empresa se convierte para el emprendedor en su objetivo, identidad, medio de relacionarse y principal y más importante forma de invertir su tiempo. A veces la empresa pasa a la siguiente generación y deja un legado que refuerza la identidad y el propósito del fundador. Sin embargo, con mayor frecuencia, la empresa se vende. ¿Qué ocurre en este caso? Una venta puede resultar en una inesperada ganancia financiera, pero también puede dejar al emprendedor sin timón y ante una gran pregunta: ¿Qué viene después?

Esta publicación llena el hueco existente en la literatura sobre eventos de liquidez importantes y los problemas que suponen para los nuevos ricos. Existen varios libros y artículos que tratan la dinámica de la transición y de la reinención. Otros hablan sobre la creación de la riqueza a través de circunstancias que incluyen herencias, donaciones legales e inversiones prósperas. Sin embargo, prácticamente ninguno se centra en los problemas específicos a los que los emprendedores se enfrentan tras la venta de su negocio.

Las cualidades que hacen de alguien un buen emprendedor raramente son las mismas que hacen de alguien un buen inversor.

Nuestro objetivo en este trabajo es ofrecer a los emprendedores una perspectiva sobre los dos tipos de retos que surgen tras una venta: aquellos a los que se enfrentarán cuando pasen a la siguiente fase de sus vidas y aquellos a los que se enfrentarán a medida que aprendan cómo gestionar su patrimonio reciente. Nuestra esperanza es que los emprendedores que consideren una retirada se beneficien de un mejor entendimiento de lo que podría ocurrir en el futuro. Igualmente, esperamos que reconforte a los emprendedores que hayan vendido recientemente sus empresas y que estén peleándose con estos desafíos a fin de que aprendan cómo otros han logrado la transición.

Esta investigación se basa en entrevistas exhaustivas realizadas a 22 emprendedores que vendieron sus negocios con un resultado de, al menos, diez millones de dólares de liquidez. Escogimos a nueve de ellos como objeto de casos prácticos detallados. Los emprendedores que experimentaron las transiciones más difíciles fueron más reticentes a la publicación de sus casos prácticos. La historia de cada emprendedor es única, pero aun así, durante el transcurso de estas entrevistas, surgieron siete temas en común:

- A pesar de que la venta de una empresa puede significar un éxito importante para un emprendedor, la realidad de vender representa, a menudo, una pérdida de identidad y de pertenencia a la comunidad. Los emprendedores pueden atravesar varias fases de reconocimiento y afrontamiento de esta pérdida y este proceso, a veces, se prolonga durante años.
- La mayoría de los emprendedores no miden el éxito en términos de recompensas financieras, sino por el sentimiento de libertad y el legado potencial que estas recompensas financieras conceden. Los emprendedores a menudo deben esforzarse para discernir cómo hacer el mejor uso de su recién ganada libertad y cómo definir su legado. Algunos se dedican a la filantropía y a servicios gubernamentales, mientras que otros desarrollan intereses personales o persiguen adquirir conocimientos y crear nuevos proyectos. Sin embargo, encontrar la siguiente actividad satisfactoria es uno de los retos principales a los que todos los emprendedores se enfrentan tras una venta.

- Mientras los emprendedores de éxito aprenden a manejarse satisfactoriamente en su nueva identidad de persona acaudalada, la familia, los amigos y los asesores también evalúan, y posiblemente cambian, su modo de relacionarse con el emprendedor. Encontrar fuentes de información “no filtradas” es de vital importancia.
- Identificar la gestión del patrimonio, el asesor y la empresa adecuados es uno de los desafíos más grandes para un emprendedor después de conseguir una ganancia inesperada. Este desafío se multiplica por el hecho de que, normalmente, los emprendedores prefieren ser inversores activos en vez de pasivos y les puede suponer un reto encontrar asesores que estén dispuestos a trabajar así.
- Las cualidades que hacen de alguien un buen emprendedor raramente son las mismas que hacen de alguien un buen inversor. Por norma general, los emprendedores alcanzan el éxito gracias a enfocar y concentrarse intensamente en un campo concreto y a una gestión activa para controlar el riesgo. Los principios de una gestión satisfactoria del patrimonio son bastante diferentes: se enfatiza la diversificación y se confía en la experiencia de los demás.
- El análisis y la planificación financiera son esenciales cuanto antes, inmediatamente después de la venta de una empresa. En las transiciones de mayor éxito, los emprendedores buscaron con bastante antelación a la venta consejo profesional en varias áreas financieras, como impuestos, filantropía, planificación de bienes inmuebles y la educación sobre riqueza para niños, entre otras.
- Analizar minuciosamente la importancia real que tiene una empresa como parte de la identidad propia y familiar antes de la venta es primordial para evitar el considerable estrés emocional posterior a la venta. Ampliar el círculo de amigos y la comunidad, intereses, y añadir actividades cívicas y filántropas antes de la venta puede ayudar a mitigar los profundos sentimientos de pérdida que muchos emprendedores experimentan después de una venta.

- El Eugene Lang Center for Entrepreneurship de la Columbia Business School estuvo encantado de poder asociarse con Credit Suisse AG en este importante proyecto de investigación. El centro ha estudiado durante mucho tiempo las motivaciones que impulsan a los emprendedores y los problemas a los que se enfrentan en las diferentes etapas de sus vidas. Centrándose en retiros satisfactorios, este documento es un suplemento imprescindible de nuestro estudio de la carrera emprendedora.
- Los sujetos que estudiamos habían vivido una gran variedad de experiencias y llevado sus vidas en muchas direcciones, todas ellas diferentes y creativas. Algunos se han convertido en filántropos; otros, en emprendedores en serie. Uno ha llegado a ser congresista de los EE.UU. Sin embargo, otro sigue pugnando por encontrar una nueva función para sí mismo más de dos años después de haber vendido su empresa.
- Cada una de estas historias nos recuerda que solo la imaginación es el límite. Esperamos que esta publicación sirva como guía útil a los emprendedores y sus familias, amigos y asesores, independientemente de cuál sea su destino final.

Barbara B. Roberts, asesora y autora
Murray B. Low, director y autor
 Eugene Lang Entrepreneurship Center de la Columbia Business School

Este informe no refleja la posición oficial del Eugene Lang Entrepreneurship Center de la Columbia Business School, ni de otras personas o entidades afiliadas al centro.

Frank, Robert. *Richistan: A Journey Through the American Wealth Boom and the Lives of the New Rich*. Crown Publishing Group, 2007

El número de hogares millonarios en los EE.UU. se había multiplicado más de dos veces desde 1995, llegando a más de

9 millones

Las empresas han realizado más de **108'000 adquisiciones** desde 1995, que suman

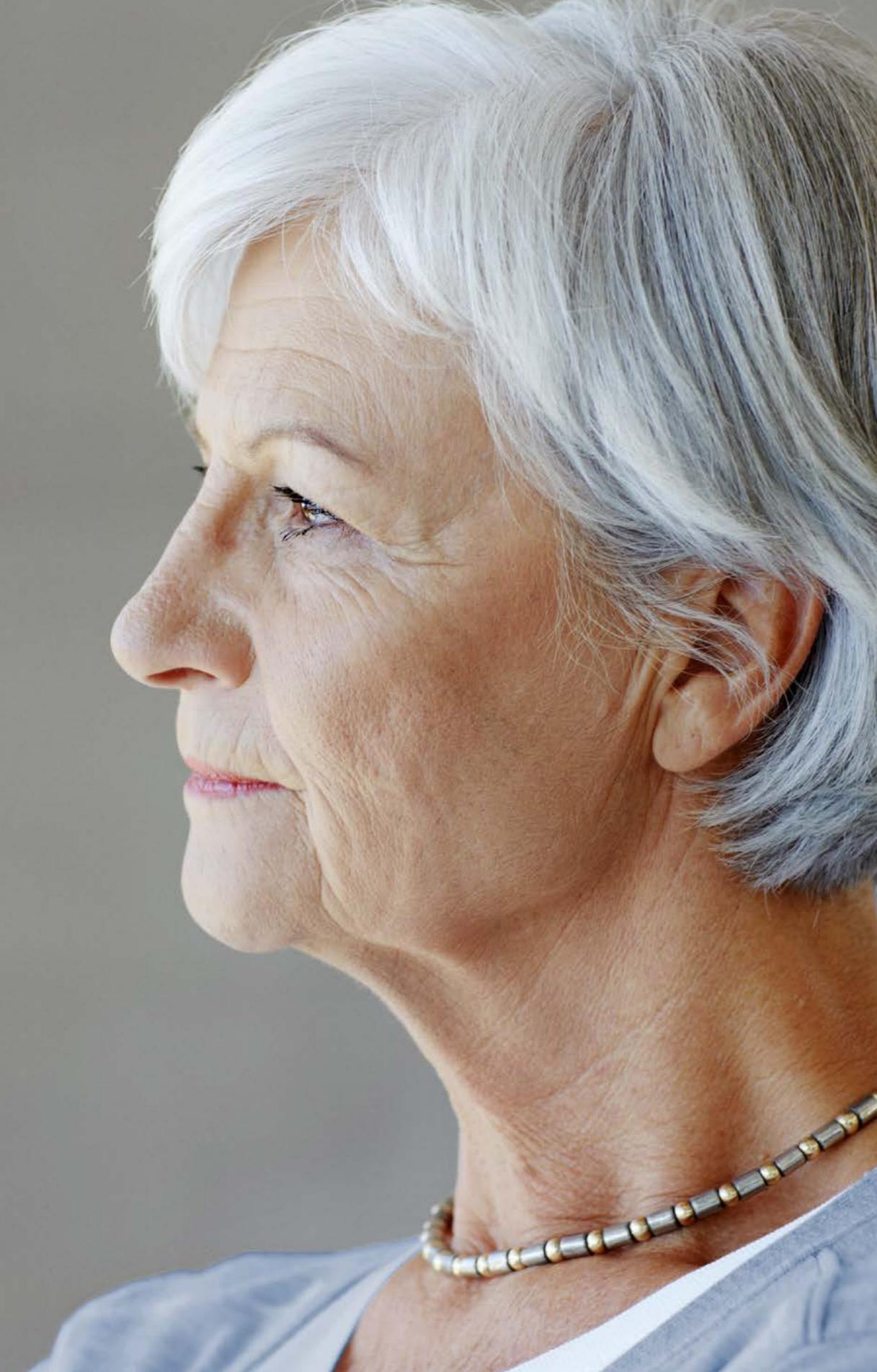
\$11 trillones
de dólares estadounidenses

El número de hogares con una riqueza superior a los \$10 millones de dólares había aumentado de

280'000
1995
640'000
2004

4'000 empresas privadas empezaron a cotizar en la bolsa desde 1995, ascendiendo a

\$500 billones
de dólares estadounidenses



Iniciativa empresarial y creación de riqueza en los EE.UU

A pesar de la recesión, la actividad emprendedora en los EE.UU. alcanzó en 2009 su índice más alto en 14 años, llegando a superar incluso, el número de puesta en marcha de negocios durante el punto álgido del boom tecnológico en los años 1999 y 2000.¹

En 2007, Robert Frank, periodista del Wall Street Journal, publicó el libro *Richistan*, una mirada profunda al crecimiento explosivo de la riqueza en los Estados Unidos. El detonante de la idea del libro fueron las cifras recopiladas por el estudio de las finanzas de los consumidores realizado por la Junta de la Reserva Federal ("Federal Reserve Board Survey of Consumer Finances"), que mostraba que el número de hogares millonarios en los EE.UU. se había multiplicado por más de dos desde 1995, alcanzando más de nueve millones. El número de hogares con una riqueza superior a los diez millones de dólares había aumentado de 280'000 en 1995 a 640'000 hogares estadounidenses en 2004. Frank también descubrió que esta riqueza no la habían heredado: "solo el 3 % de los millonarios de hoy son celebridades y menos del 10 % han heredado su dinero". Se había creado una nueva riqueza. También destacó que gran parte de esta nueva riqueza pertenecía a gente mucho más joven que en generaciones anteriores.²

Kevin Phillips, en su libro *Wealth and Democracy*, explica que todos los periodos de creación de riqueza significativa de los Estados Unidos han ocurrido cuando convergen tres fuerzas: el desarrollo de nuevas tecnologías importantes, el aumento de la especulación financiera y las políticas gubernamentales favorables para la liberalización de los mercados y la creación y preservación de riqueza privada.³ Sin lugar a duda, estas han sido las fuerzas principales en la extraordinaria creación de riqueza de los EE.UU. en los últimos quince años. Factores adicionales han sido el aumento de la educación y de las oportunidades para las mujeres y el mercado de la creciente clase media de los países emergentes.

Robert Frank se basa en este tema para demostrar que la mayoría de la nueva riqueza creada en los últimos quince años fue amasada de una de estas cinco maneras: "1. Fundadores de empresas. Más de 4'000 empresas privadas empezaron a cotizar en la bolsa desde 1995, obteniendo 500'000 millones de dólares en efectivo. 2. Accionistas. Son los accionistas quienes, aparte del fundador, efectúan el desembolso cuando una empresa privada empieza a cotizar en la bolsa. 3. Los adquiridos. Son los emprendedores que venden a otra empresa. Las empresas han realizado más de 108'000 adquisiciones desde 1995, que suman once billones de dólares. 4. Los financieros. Son las personas que dirigen e invierten este caudal de dinero, ganando una participación por sus consejos e información. 5. Los ricos asalariados. El sueldo de los consejeros delegados de los EE.UU. es 170 veces superior al del trabajador promedio, 40 veces más que en la década de los 70."⁴

Atendiendo a estos datos estadísticos, uno puede ver la importancia que la actividad emprendedora ha tenido en la creación de la riqueza en los Estados Unidos. Es más, las estadísticas indican que esta tendencia continuará. Según el comunicado de prensa publicado el 20 mayo de 2010 por la Fundación Kauffman, "a pesar de la recesión, la actividad emprendedora en los EE.UU. alcanza en 2009 su índice más alto en 14 años, llegando a superar, incluso, el número de instrumentación de negocios durante el punto álgido del boom tecnológico en los años 1999 y 2000. En 2009, los 340 de los 100'000 adultos que empezaron un negocio cada mes representaron un aumento del 4 %, creando 558'000 negocios nuevos cada mes." La Fundación Kauffman también considera que el porcentaje de negocios vendidos cada año ha aumentado constantemente y que ahora se sitúa en torno al 5% de los negocios cada año.⁵

¹ Fundación Kauffman, www.kauffman.org.

² Frank, Robert. *Richistan: A Journey Through the American Wealth Boom and the Lives of the New Rich*. Crown Publishing Group, 2007.

³ Phillips, Kevin. *Wealth & Democracy: A Political History of the Rich*. Broadway Books, 2002.

⁴ Frank, Robert. *Richistan: A Journey Through the American Wealth Boom and the Lives of the New Rich*. Crown Publishing Group, 2007.

⁵ Fundación Kauffman, www.kauffman.org.

Recursos para emprendedores tras la venta de una empresa

Es sorprendente que apenas haya bibliografía sobre lo que ocurre a un emprendedor después de un evento de liquidez.

Dadas las estadísticas y los datos sobre las tendencias anteriormente descritas, es sorprendente que apenas haya documentos sobre lo que le ocurre a un emprendedor después de un evento de liquidez y cómo atravesar dicho proceso.

A pesar de la profusión de libros y artículos recientemente escritos acerca del arte de la reinención y la renovación, prácticamente ningún escritor menciona las singulares dificultades que puede experimentar un emprendedor en este proceso. Habitualmente, estos libros se centran en la jubilación de los trabajos asalariados, el reciclaje laboral tras la pérdida de un trabajo o la búsqueda del primer trabajo después de la graduación, pero quienes han vendido un negocio apenas reciben atención.

Los libros y artículos que tratan sobre cómo manejar una situación de ganancia inesperada o repentina muestran un ángulo muerto similar. Por lo general, estos libros tratan la riqueza repentina de una herencia, un divorcio, loterías, donaciones legales y opciones de compra de acciones. También suelen tener en cuenta a atletas y artistas que se han dedicado exclusivamente a desarrollar un talento y después, al alcanzar repentinamente el éxito financiero, afrontan nuevos retos con su dinero. Nuevamente, en esta bibliografía apenas se reconoce que los emprendedores se pueden hallar ante problemas semejantes. Por último, cuando uno examina la literatura sobre la gestión del patrimonio y conversa con asesores, parece que tampoco entienden las características singulares de las necesidades de los emprendedores en la gestión del patrimonio. Asimismo, uno concluye que hay ideas erróneas sobre los emprendedores y la experiencia de volverse rico.

Hay dos categorías de libros recientes que pueden ser útiles para que los emprendedores se informen acerca de la gestión del patrimonio: los que tratan sobre criar hijos en la opulencia y los que abordan el significado de los valores y el dinero. Dos libros son especialmente útiles: *Children of Paradise*, de Lee Hausner, y *Money and Meaning*, de Judith Stern Peck.^{6,7}

⁶ Hausner, Ph.d., Lee. *Children of Paradise: Successful Parenting for Prosperous Families*. St. Martin's Press, 1990.

⁷ Peck, Judith Stern. *Money and Meaning: New Ways to Have Conversations about Money with your Clients*. John Wiley and Sons, 2008.

El arte de la reinención

La vida no es una línea recta ascendente; es una serie de capítulos, círculos, reinenciones y altibajos.

Despertarse como multimillonario cambia la vida, desde luego. Es un hecho que demanda nuevas habilidades para gestionar el dinero. Sin embargo, el desafío más grande es aprender a dominar la nueva identidad de persona rica. "Existe un secreto que solo los ricos conocen", asevera Ravin Gandhi (un caso práctico de la página 20), al referirse a un tópico muy conocido que mucha gente oye, pero que solo una fracción de la sociedad llega a experimentar de verdad. "El dinero no compra la felicidad. Volverte rico no va a solucionar tus problemas; solo te creará otros nuevos". La búsqueda de la felicidad y del significado verdadero de la vida y sus transiciones no es algo nuevo. Sin embargo, sí lo es la creciente masa de investigación de los mejores medios para conseguirlo.

Basándose en treinta años de investigación, en 1999 Frederick Hudson publicó el libro *The Adult Years; Mastering the Art of Self-Renewal*. Es también el fundador de la renombrada institución de formación de orientadores, The Hudson Institute of Santa Barbara. Hudson fue una de las primeras personas en identificar claramente que, a medida que las personas vivían más, debía cambiar la concepción básica y lineal de la vida y de instituciones como el matrimonio y el trabajo. En otras palabras, cuanto más vivan las personas, deberán evolucionar más a menudo y con mayor profundidad. La vida no es una línea recta ascendente; es una serie de capítulos, círculos, reinenciones y altibajos.^{8,9}

Hudson creía que el cambio era la esencia de la vida y que dominar el arte de la reinención y la renovación se convertiría en la habilidad crucial de la vida a medida que la esperanza de vida se prolongaba.

^{8,9} Hudson, Frederick M. *The Adult Years: Mastering the Art of Self-Renewal*. Jossey-Bass, 1999.

El trabajo de Hudson mostró que hay dos opciones para encauzar con éxito las transiciones de la vida. La primera opción implica realizar una minitransición y retocar la vida de uno mismo, pero supone básicamente volver a las mismas actividades. La segunda opción implica una reinención substancial de uno mismo. Su investigación mostró que una reinención de tal calado requería un trabajo mucho más profundo, que incluía cuatro etapas, y que, a menudo, se prolongaba durante años.⁹

Hudson describe dos de estas cuatro etapas como críticas. La primera etapa crítica es la que él denomina cocooning (aislamiento): un periodo de introspección y luto por el capítulo cerrado y el comienzo de un nuevo sentimiento de esperanza y propósito vital. Tras esta etapa, se necesita una segunda antes de que uno pueda volver al trabajo con un norte bien determinado. Es la etapa de "preparación" e implica muchos experimentos, adquirir nuevos conocimientos y probar funciones y actividades. Esta segunda etapa de ensayos y errores puede ser frustrante, ya que se aprenden y experimentan cosas, algunas de las cuales resultan ser decepcionantes. Sin embargo, al cabo del tiempo, una de estas nuevas semillas echa raíces y parece que uno vuelve a estar "en plena forma", habiendo encontrado la siguiente etapa significativa y satisfactoria de la vida.

Si aplicamos este modelo a los emprendedores, cabría esperar que algunos realizaran minitransiciones tras la venta de su empresa. Tales minitransiciones se podrían manifestar encontrando rápidamente nuevas empresas similares (como inversiones ángel, trabajos de asesoría, formación sobre iniciativa empresarial) o lanzando otra empresa del mismo sector o con el mismo modelo empresarial. Sin embargo, para otros emprendedores la venta de una empresa puede significar el inicio de un profundo periodo de reinversión y renovación. En un momento dado, puede llevar a un periodo difícil, que empieza por el "aislamiento" y el luto por la pérdida de su empresa e identidad. A este periodo podrían sucederle años de experimentación importante y de "preparación" para una vida e identidad nuevas, satisfactorias y emocionantes. Hudson descubrió que el proceso descrito podría durar cinco años o más.¹⁰

Otro corpus de la bibliografía relacionada con los emprendedores trata sobre cómo una persona se beneficia realmente del trabajo. La idea general es que el trabajo ofrece tres cosas a las personas: un sentido del propósito vital o de identidad, un medio de relacionarse y una manera de estructurar el tiempo. En el caso del emprendedor, cada uno de estos beneficios se magnifica. Todos los emprendedores de éxito entrevistados afirmaron que fundar su propia empresa se convierte en su propósito vital, su medio de relacionarse con los demás, y lo principal y más importante que hacen con su tiempo. Al construir una empresa, el emprendedor crea los valores y el propósito de la misma, controla el tipo de personas contratadas y determina la estructuración del tiempo. De hecho, un emprendedor concibe una utopía en la que uno trabaja con las personas con quienes desea, con un propósito determinado por él mismo y de la manera y en el tiempo que él elige. Dado el grado de control que tiene sobre tan importantes aspectos de la vida, el alcance de los cambios provocados por la venta de una empresa puede tomar totalmente por sorpresa a un emprendedor.

Este tipo de transición puede ser más sencilla para las personas más jóvenes, puesto que han crecido con una esperanza de vida de cien años o más. Posiblemente los más jóvenes prevén pasar por muchas reinversiones similares durante su vida. Sin embargo, tal vez sea más angustiante para la actual oleada de los nacidos durante la explosión de natalidad, que cuentan con sesenta años y venden sus empresas después de haber trabajado durante años en ellas. Por último, los emprendedores que se ven obligados a vender (bien porque su empresa ha excedido sus sistemas empresariales o por decisiones de inversores externos) pueden pasar mayores dificultades durante esta transición.

De hecho,
un emprendedor
concibe una utopía
donde uno trabaja
con las personas
con quienes desea,
con un propósito
determinado
por él mismo.

¹⁰ Hudson, Frederick M. *The Adult Years: Mastering the Art of Self-Renewal*. Jossey-Bass, 1999.

Aprender sobre la gestión del patrimonio

Las primeras y más importantes preguntas que un emprendedor debería formular después de volverse rico son: ¿cuál quiero que sea mi futuro y mi propósito vital y cómo puede este dinero ayudarme a cumplir mis objetivos?

Los asesores patrimoniales apuntan que a menudo los emprendedores se lamentan de vender e intentan volver a comprar su empresa años más tarde. Puede haber muchas razones que expliquen este fenómeno, incluidas preocupaciones no materiales como el propósito vital, las relaciones sociales y el tiempo. Sin embargo, también pueden esconderse motivos financieros detrás de los esfuerzos para readquirir la propia empresa. Esto sugiere que, antes de realizar una venta, se debe consultar con asesores para conocer el alcance de las consecuencias financieras de una venta. Los emprendedores deben aprender sobre impuestos y planificación de bienes inmuebles y tener un conocimiento muy realista de los beneficios razonables para riesgos razonables y del coste verdadero de mantener su estilo de vida. Sobre todo del coste de sustituir servicios y privilegios adicionales a los que se han acostumbrado, como asistentes, ayuda informática, grandes oficinas, viajes y entretenimiento.

Convertirse en un administrador de éxito de un cuantioso patrimonio recién conseguido tras la venta de una empresa es un proceso complicado. Algunos asesores han señalado que los emprendedores, en particular, se enfrentan a desafíos en la gestión del patrimonio, ya que es un mundo nuevo para ellos que exige nuevos tipos de decisiones que resultan en una pérdida de control a la que no están acostumbrados. Como Susan Bradley, autora de *Sudden Money: Managing a Financial Windfall*, refuta:

"La verdadera complejidad de una ganancia inesperada para el destinatario y sus asesores financieros es la falta de entendimiento (y valoración) de la importancia del componente emocional. El nexo común (de las historias sobre personas que conseguían una riqueza repentina) era el impacto que tenía el dinero en el estado emocional del destinatario y el posterior nuevo impacto emocional de cómo gestionar dicho dinero."¹¹

Bradley explica que hay tres fases para conseguir la gestión satisfactoria del nuevo patrimonio. Sencillamente hablando, "la primera fase es el tiempo de preparación y planificación para la inversión y las decisiones sobre el estilo de vida que se tomarán en la segunda fase. La segunda fase es el momento de pasar a la acción: poner el dinero a trabajar. La tercera fase se define por controlar el progreso anual hacia los objetivos establecidos y compartir el patrimonio con la familia y comunidad." En la realidad, cada una de estas fases es de una gran complejidad.¹²

Los administradores patrimoniales advierten que las primeras y más importantes preguntas que un emprendedor debe formular después de volverse rico son: ¿cuál quiero que sea mi futuro y mi propósito vital y cómo puede este dinero ayudarme a cumplir mis objetivos? La riqueza genera nuevas oportunidades y desafíos. Además de la renovación y reinversión, volverse rico también origina multitud de cosas nuevas que aprender y decisiones nuevas que tomar. Se deben tomar decisiones en torno a los impuestos y la planificación de bienes inmuebles, los niveles de gastos y la filantropía. También puede generar desafíos en las relaciones con la familia y los amigos.

Los expertos a los que entrevistamos mencionaron que considerar los términos "emprendedor" e "inversor" como sinónimos es una creencia errónea común.

^{11,12} Bradley, CFP, Susan. *Sudden Money: Managing a Financial Windfall*. John Wiley & Sons, 2000.

Michael Sonnenfeldt, fundador de TIGER 21, ha conocido docenas de emprendedores que han acudido a grupos de aprendizaje como el suyo para aprender a invertir después de hacerse ricos de repente. Afirma que, en realidad, la mayoría de los emprendedores no son buenos inversores y que la mayoría de los inversores no son buenos emprendedores. Cada actividad requiere un conjunto de habilidades totalmente diferente. Sonnenfeldt observa: “una persona solo puede conservar eficazmente su patrimonio a través de una diversificación prudente, mientras que es capaz de generar riqueza eficazmente mediante la concentración. Todas las aptitudes que un emprendedor tiene de sacar el mayor provecho posible de una sola oportunidad y comprender todos sus puntos de vista, son contrarias a la aptitud de una gestión del patrimonio satisfactoria. Los instintos de un emprendedor son concentrarse demasiado y contraer riesgos injustificados.”¹³

Según los administradores profesionales, los emprendedores piensan en el tipo de inversores que serán como el primer paso para hallar estrategias y asesores adecuados y comprender su actitud respecto a la gestión del patrimonio. ¿Son inversores activos o pasivos? Los expertos dicen que las personas que se han ganado su riqueza suelen ser inversores activos con la necesidad de sentirse en control de sus inversiones y que, a menudo, se involucran demasiado. Estos inversores consideran que reducen los riesgos si se implican activamente y tienen el control. Los asesores profesionales han observado que los emprendedores suelen tener dificultades en delegar las decisiones en otros, lo que puede provocar conflictos y descontento con los asesores financieros.

Otros factores que influyen en la selección de un administrador adecuado son: el tiempo de posesión del patrimonio, la composición de los activos, la magnitud de la riqueza, los benefactores, los constituyentes como hijos, nietos y fundaciones, y el nivel de implicación interesada. Los asesores señalan que el tipo de asesor y la naturaleza del asesoramiento que una persona necesita tal vez varíe a lo largo del tiempo. Igualmente, señalan que los emprendedores suelen cambiar sus objetivos con el paso del tiempo. Al principio su objetivo principal puede ser la conservación del capital, cueste lo que cueste. Corrieron riesgos para hacer dinero y quieren evitarlos para conservarlo. Normalmente, esto se complica al utilizar como referencia los altos beneficios obtenidos de la venta de su empresa en, contraposición con los beneficios normales

de unas inversiones de menor riesgo. Sin embargo, con el paso del tiempo aprenden que para aumentar su patrimonio o conservar su poder adquisitivo frente a la inflación, deben asumir un cierto grado de riesgo, tras lo cual, suelen considerar tener una porción de riesgo y otra de no riesgo en su cartera para conseguir índices más altos de beneficios. Otros emprendedores pueden optar por buscar un exceso de beneficios con su cartera. Se sienten cómodos con el riesgo; después de todo es como amasaron su riqueza en un principio. Sin embargo, buscar beneficios desmesurados trae consigo la pérdida potencial de un patrimonio significativo. Con el paso del tiempo, los emprendedores retirados, llegan a comprender lo difícil que es tener éxito como inversor y apreciar las ventajas de una cartera más equilibrada.

En cada una de estas etapas, uno debe comprender qué trata de hacer y aprender qué tipo de ayuda necesita. Con el paso del tiempo, los emprendedores evolucionan y se convierten en inversores más sofisticados, cada vez más conscientes de las cuotas y de los impuestos. Asimismo, llegan a darse cuenta de que no solo administran el patrimonio para ellos, sino para muchos constituyentes, incluidos esposas, hijos, nietos y organizaciones benéficas. Algunos piensan que necesitan un asesor y una empresa especializada; otros prefieren una plataforma más amplia.

Más tarde un emprendedor quizá se centre más en la filantropía y la planificación intergeneracional. Una decisión crítica que puede evolucionar con el paso del tiempo es el nivel en que uno desea estar implicado en el proceso de toma de decisiones, una elección que posiblemente varíe a medida que uno confía en sus asesores. Cuando estas necesidades evolucionan y se sofistican la gestión del patrimonio, el tipo de asesor y empresa que se estima apropiado también llega a cambiar.

Hay dos desafíos trascendentales que llegan con un patrimonio importante reciente: inculcar valores sensatos en hijos y nietos y aprender acerca de la filantropía. Los hijos de los emprendedores solían criarse en los valores de la clase media o media alta, durante el tiempo en que los emprendedores amasaban su riqueza pero antes de darse cuenta de ello, y, por lo tanto, no les influye tanto el nuevo estatus de riqueza de la familia. Por otro lado, los nietos suelen ser la generación con el desafío de criarse en un entorno de riqueza. Hay mucha información disponible al respecto para ayudar a los emprendedores y es un área donde los asesores patrimoniales y sus empresas resultan útiles.

La filantropía es otra rama que requiere nuevos conocimientos. Los asesores instan a los emprendedores a que profesionalicen el proceso de identificar y perseguir sus pasiones filantrópicas, asegurándose de que crean o contribuyen a organizaciones benéficas que promueven soluciones a problemas en los que el emprendedor y tal vez su familia estén profundamente interesados. La filantropía de éxito normalmente es el resultado de perseguir una estrategia similar a la de la iniciativa empresarial de éxito; tiene una misión y visión claras y requiere una inversión meditada y disciplinada de tiempo y recursos.

Los emprendedores que se han hecho ricos deben evitar rodearse de personas contratadas que les den información contaminada. Con frecuencia, los consejeros delegados confiesan que necesitan información sin contaminar de parte de su equipo de gestión y empleados. Los emprendedores también necesitan encontrar maneras de obtener información no contaminada en la gestión de su patrimonio. Necesitan escuchar a personas que no hayan contratado.

Como Michael Sonnenfeldt explica en el caso práctico de la página 28, esta necesidad fue el estímulo para crear TIGER 21, que se ha convertido en un lugar donde los emprendedores, después de realizar una venta, consiguen opiniones no contaminadas mientras evolucionan y aprenden cómo invertir. El Institute for Private Investors y los breves cursos intensivos ofrecidos acerca de la gestión del patrimonio en escuelas superiores, son otros recursos para aprender sobre la gestión del patrimonio con gente homóloga.

En resumen, el reto al que se enfrenta un emprendedor tras la venta de una empresa es doble: ¿cómo encontrar un nuevo propósito vital, medio de relacionarse y sistema de organización del tiempo y cómo dominar la gestión del patrimonio, sus nuevos desafíos y responsabilidades? Los siguientes casos prácticos comparten las historias de cómo nueve emprendedores consiguieron controlar esos desafíos. Estos casos prácticos se realizaron a partir de entrevistas telefónicas completadas con información pública disponible. El objetivo de los casos es dar a conocer lo que ocurrió en los primeros años como nuevo rico, cómo el emprendedor evolucionó a la siguiente fase y qué lecciones aprendió acerca de la creación y gestión del patrimonio y sus desafíos. A excepción del primero, los nombres de todos los casos prácticos son reales. Los primeros cuatro casos prácticos tratan sobre emprendedores que ganaron importantes sumas de dinero antes de cumplir los treinta años y que todavía se encuentran en la treintena; los demás abarcan un periodo más tardío de la vida.

¹³ Bradley, CFP, Susan. Sudden Money: Managing a Financial Windfall. John Wiley & Sons, 2000.

Caso práctico 1

Doug Ripley

Edad: 35

Presente: dieciocho meses de transición hacia el siguiente capítulo

Cómo hizo su fortuna: vendió una empresa de medios de Internet en 2008

Como Doug explica, tuvo dos infancias. La primera fue en una familia de clase media tradicional en la que era el más joven de seis hermanos. La segunda empezó cuando sus padres se divorciaron. Se movió con su madre por todo el país e inició una vida muy diferente con una madre soltera. En la universidad de PENN, se interesó por la filosofía y las "ideas que cambian el mundo." No se consideraba la persona más inteligente, pero sí una que "aprovechaba el sistema" y hacía que ocurriesen cosas. A pesar de que en su familia nadie se planteaba que fuera a la universidad, Doug intentó sacarle provecho a ir a una buena facultad y le gustaba a pensar por sí mismo. En PENN, se deleitaba escribiendo artículos controvertidos y participaba en el equipo de debate. También se interesó por las inversiones. Gracias a ellas, pudo alcanzar su objetivo de pagar todos sus préstamos universitarios a la hora de graduarse.

Después de salir de PENN, Doug consiguió su primer trabajo en un pequeño hedge fund en California. Recibió cursos de habilitación como inversor y acabó realizando las operaciones finales y comerciando con futuros financieros. Al cabo de un año, a la edad de 23 años, se mudó a Boston. Fue dando tumbos de unos trabajos de consultoría a otros y, como mucha gente de su edad, se enamoró de las posibilidades que ofrecía Internet.

A los 25, tenía muy claro que quería trabajar en el sector de los medios cuando éste se adaptó a la era digital. La lección principal que aprendió en el fondo de cobertura fue encontrar situaciones con posibilidades positivas ilimitadas y aspectos negativos limitados. Así que, a la edad de 26, le concedieron un préstamo de 10'000 dólares y creó una compañía de medios en línea. Si salía bien, genial; y si no, le quedaba la opción de matricularse en la facultad de derecho o empresariales. Como tanta gente, dedicó su primer año a trabajar en cafeterías. En 2001 fundó su empresa. Gracias a ello, hizo crecer su empresa de medios digitales. Cinco años más tarde, la empresa ya contaba con 45 empleados y Doug se percató de cómo se multiplicaba el valor de su sector. Así que empezó a planear

la venta de su empresa. Quería conseguir algo de dinero, viajar durante un año y después iniciar otro proyecto empresarial. En 2008, vendió su empresa y se marchó a principios de 2009.

Doug no estaba preparado para la realidad de vender y marcharse de su empresa. Describe su primer año con estas palabras:

“Había conseguido un objetivo a largo plazo, gané algo de dinero y viajaba por placer a destinos exóticos. Y, aún así, tenía un molesto sentimiento de pérdida. No podía explicar el por qué. Al mirar hacia atrás ahora, me doy cuenta de que introduje repentinamente demasiados cambios en mi vida. Además de vender la empresa y dejar mi puesto de consejero delegado, vendí mi apartamento, guardé en un trastero todas mis pertenencias y empecé una nueva relación.

Todos esos cambios me impactaron muchísimo. No me daba cuenta de la importancia que tenían esas cosas en mi identidad. Si volviera a encontrarme en la misma situación, sin lugar a dudas no realizaría tantos cambios a la vez. Ni siquiera estoy seguro de que volvería a vender. Estaba tan centrado en el objetivo de vender la empresa, hacer dinero y tomarme un año sabático, que nunca pensé qué haría después”.

Cuando recuerda el año que pasó después de dejar la empresa, apunta que hay un refugio llamado Life Launch en el Hudson Institute de Santa Barbara que le fue muy útil para dominar la transición. También contrató a un orientador personal. Sus objetivos para aquel año eran pasar la mayor parte del tiempo viajando en el extranjero, explorar nuevos intereses y dedicar tiempo de calidad a la familia, cosa que hizo. No compró "juguetes", pero aún así le parecía que estaba perdiendo posesiones. Tuvo "diminutos actos de generosidad" con su familia. Asistió a unas pocas clases en el instituto local de arte y pasó varios meses viviendo en Nueva York con su novia. Por un momento, llegó a considerar la opción de mudarse permanentemente a Nueva York, pero finalmente decidió quedarse en Boston.

Puesto que había trabajado en un fondo de cobertura y se autoproclama un fanático de las finanzas personales, se sentía cómodo gestionando su nuevo patrimonio. Años antes, contrató un asesor patrimonial para un plan financiero formal basado en comisiones, pero prefirió gestionar sus propios fondos. Su mayor revés ocurrió cuando los compradores de su empresa hicieron una reestructuración y faltaron a su promesa de pagarle su acuerdo de salida. "Fue un acuerdo por adelantado, pero me quedé un año más y superé con creces las ganancias del acuerdo. Estaba entusiasmado por marcharme de la empresa en buenas condiciones y me sentí muy quemado cuando perdí el acuerdo de salida. La crisis financiera global tampoco ayudó". Un consejo clave que da a los demás es realizar la diligencia debida en las transacciones comerciales de los balances del comprador y no consentir pagos contingentes a no ser que estén completamente garantizados: "Si atraviesa un proceso de subasta, comprenda que usted va en el asiento del conductor. No tiene por qué aceptar la oferta de nadie ni definir su éxito por una venta".

Mientras Doug se adentra en el segundo año de búsqueda del siguiente capítulo, está planificando comprar un nuevo apartamento en Boston, hacer una o dos inversiones ángel más, atender a conferencias vanguardistas y desarrollar nuevas ideas para empresas. Está pensando en unirse a TIGER 21 y tiene previsto fundar su próxima empresa dentro de unos meses. Sin embargo, le frustra que le lleve más tiempo del esperado volver "a la acción." Está agradecido por su éxito, la oportunidad de haber podido desconectar durante un tiempo y las posibilidades que se le presentan.

Como emprendedor,

“No dejaba de trabajar. Ahora he regresado al mundo de las ideas y de las posibilidades. ¡Lo que me frustra es tener tantas ideas que no puedo concentrarme! Estoy trabajando en varios proyectos y espero probar algunos de ellos en los próximos meses. Estuve considerando volver a la universidad o reinventarme a mí mismo en otro campo, pero me he dado cuenta de que todavía adoro los medios, la tecnología y la iniciativa empresarial. ¡Ahora es un momento emocionante”!

El consejo que Doug da a los demás es no hacer una "destrucción creativa" total de su vida. "No hagas demasiados cambios en tu vida a la vez", dice, "y, en vez de vender tu negocio, considera tomarte un año sabático. Prepárate para caminar por el desierto. Prepárate para deambular un poco. Pero muéstrate agradecido y disfruta del viaje".

Había conseguido un objetivo a largo plazo y todavía tenía un molesto sentimiento de pérdida. Prepárate para caminar por el desierto.

Caso práctico 2

Jared Polis

Edad: 35

Presente: congresista de los EE.UU. (D) en representación del segundo distrito de Colorado

Cómo hizo su fortuna: vendió bluemountain.com en 1998 y ProFlowers.com en 2006

Oriundo de Boulder, hijo de padres activistas del movimiento por la paz de 1960, Jared ha vivido su vida según el legado y el idealismo de sus padres. Todavía estudiaba ciencias políticas en la universidad de Princeton cuando, en 1993, cofundó su primera empresa de Internet, American Information Systems (AIS), un proveedor de servicios de acceso a Internet, alojamiento web y aplicaciones. La fundó con otros dos estudiantes. Cada uno invirtió 10'000 dólares estadounidenses de sus ahorros. En 1995 la vendieron a Exodus.

Jared se licenció en Princeton en 1996 y volvió al negocio de las tarjetas de felicitación y publicación de libros *Blue Mountain Arts*, con sede en Boulder, que sus padres fundaron veinte años atrás. Allí sucedió a su abuela como director comercial. En 1996, cofundó bluemountain.com, un sitio web que ofrecía tarjetas de felicitación animadas gratis. Aunque la empresa nunca fue rentable, la vendió a Excite@Home tres años después por 910 millones de dólares estadounidenses, una tercera parte en efectivo y el resto en acciones de Excite. En aquel momento lo único que importaba a los inversores era el número de visitas. Excite quebró y American Greetings adquirió el sitio y lo sacó de la bancarrota. Jared afirma: "Tuvimos mucha suerte de haber hecho el trato en aquel momento, con un paisaje competitivo favorable. Gracias a ello, adelanté de cinco a diez años mi tan ansiada participación en la comunidad".

Estaba claro que Jared era un emprendedor. Dos años después de acabar la universidad, en 1998, fundó ProFlowers.com, otra empresa que vendía flores directamente de los productores a los clientes. Concibió Internet como una manera de conectar a los productores (al principio de Carolina del Norte y después de todo el país) con los consumidores y eliminar los intermediarios y otros costes. ProFlowers se expandió y convirtió en un portal de empresas de Internet llamado Provide Commerce, Inc. (PRVD), que salió a bolsa y fue adquirida por Liberty Media Corporation en 2006 a cambio de 477 millones de dólares. En el momento de la creación de ProFlowers, lanzó Cinema Latino, una cadena de cines que proyecta estrenos de Hollywood doblados o subtítulos

al español y que ofrece comida y decoración mexicana. Recientemente creó Aquacopia, que invierte en empresas incipientes del sector de la acuicultura oceánica.

Jared asocia su carrera emprendedora a la continuación del legado de sus padres; tenía que ser un "catalizador para el cambio. Mi lema es: coge algo que exista y mejóralo". Añade: "Cuando me dedico a la iniciativa empresarial, nunca pienso que haré algo durante un periodo largo de tiempo. Mi estilo es comprometerme mucho con algo y después marcharme".

El camino de Jared hacia el Congreso empezó en 2000, cuando todavía estaba muy involucrado en ProFlowers y otras empresas incipientes. Ese mismo año recibió el premio Ernst and Young Entrepreneur of the Year y fue elegido miembro general del consejo estatal de educación de Colorado. Tenía 25 años de edad. Llegó a la presidencia del consejo, donde permaneció durante seis años, abogando con firmeza por la reforma de la educación y por mejores oportunidades educativas. En 2000 también fundó la Jared Polis Foundation, que concede microbecas a profesores y colegios. La fundación ha donado miles de ordenadores a colegios y organizaciones sin ánimo de lucro para estudiantes que se encuentran en una mala situación económica. En 2004, viendo la dificultad que los estudiantes inmigrantes mayores tenían en las escuelas habituales, fundó y asumió el cargo de director de la New America School. New America School, que facilita el acceso a la alfabetización en inglés y la educación secundaria, cuenta ahora con cuatro campus en Colorado y uno en Nuevo México. En 2005, confundió la Academy of Urban Learning para adolescentes sin hogar y condiciones de vida inestables.

Gracias a estos reconocidos logros en la reforma educativa, pidieron a Jared que presentara su candidatura para el congreso de los EE.UU. en lugar del demócrata Mark Udall, cuyo escaño quedó libre al presentarse éste al cargo de senador de los EE.UU. por Colorado. Jared afirma:

"Estaba en el lugar adecuado en el momento adecuado. Soñaba con un cargo político mayor, pero supuse que me llevaría unos diez años como mínimo. Si analizo mi vida, me doy cuenta de que soy de las personas que aprovechan las oportunidades según vienen, sobre todo si son coherentes con mis valores. Creo que es una habilidad de todos los emprendedores de éxito". En 2008, Jared, con 33 años, salió elegido con el 60% de los votos del 111º congreso, en representación del segundo distrito electoral de Colorado.

Jared señala que siempre ha vivido una "vida equilibrada". Para él, el equilibrio es utilizar sus habilidades emprendedoras para crear empresas y también para ayudar a resolver los desafíos cívicos y políticos de la sociedad. Le resultó fácil pasar de un éxito al siguiente capítulo porque ya contaba con una cartera de caminos, capítulos y direcciones que incluía continuamente proyectos empresariales, cívicos, filantrópicos y políticos en todas las etapas de desarrollo. Cuando el proyecto de un ámbito se relajaba, él pasaba a otro ámbito floreciente.

Cuando el proyecto de un ámbito se relajaba, él pasaba a otro ámbito floreciente.

Indica que no sufrió ningún trauma psicológico, al contrario que algunos emprendedores tras vender sus empresas, ya que él entendía las ventas como vehículos para llevar a cabo mejoras en la comunidad, su gran pasión y propósito vital.

"Gracias al acuerdo adelanté de cinco a diez años mi tan ansiada participación en la comunidad."

Además, ha conseguido trasladar su espíritu emprendedor a varios proyectos cívicos y políticos. Explica: "Mi pasión y propósito vital son el desarrollo de los seres humanos. Por ello, algunos de los programas principales de mi trabajo cívico y político han sido las reformas de educación e inmigración". Su éxito como emprendedor lo hace especialmente sensible al valor que la educación desempeña en nuestra economía. "La educación", dice, "es el único estímulo significativo a largo plazo que podemos hacer para invertir y revigorizar nuestra economía".

Tal vez esa perspectiva equilibrada haya hecho que la gestión de su patrimonio sea menos estresante para Jared que para otros emprendedores. Según los registros públicos, Jared es uno de los miembros más acaudalados del congreso, con un patrimonio que oscila entre los 75 y los 150 millones de dólares. Una cantidad cuantiosa de su dinero es líquido y controlado por un fideicomiso. El resto de su patrimonio continúa invertido en empresas privadas y propiedades controladas por una oficina de gestión de fortunas familiares.

Al pedirle que dé consejo a otros emprendedores, Jared los anima a "dedicarse a un trabajo parcial cívico o gubernamental en todas las etapas de sus carreras, aporta equilibrio personal y estas instituciones necesitan desesperadamente actitudes prácticas y resolutivas desprovistas de ideología, algo característico de los emprendedores. Hay muchas maneras de empezar a involucrarse. Se puede prestar servicio en consejos escolares, consejos municipales, consejos de asesores y comisiones de planificación". Jared añade: "También es aconsejable desarrollar un tema y una especialidad para prestar servicio. Si estima que nuestro sistema de gobierno le ayudó de alguna manera a triunfar, debe contribuir por lealtad; tiene la obligación de devolver el favor para asegurar que el sistema siga funcionando para la siguiente generación de emprendedores".

Caso práctico 3

Ravin Gandhi

Edad: 37

Presente: fundador de GMM Nonstick Coatings

Cómo hizo su fortuna: venta de Coatings and Chemicals Corporation en 2001

Ravin Gandhi vivió su infancia en una familia de sólida clase media en Chicago. Obtuvo su licenciatura en la universidad de Illinois, se convirtió en contable público autorizado y trabajó para KPMG Consulting. En 1995, cuando Ravin iba a cumplir los 22, se unió a Coatings and Chemicals Corporation (CCC), una pequeña planta de revestimientos antiadherentes para la industria de utensilios para cocinar y hornear fundada por su padre. Ravin trabajó junto a su padre, hermana y madre para convertir a CCC en el único proveedor de menaje y utensilios para cocinar y hornear para muchos fabricantes americanos. Al cabo de unos pocos años, la empresa contaba con 40 empleados y el futuro parecía fantástico.

Sin embargo, durante un periodo de cuatro meses que vivió en China, Ravin se dio cuenta de que “muchos de nuestros clientes trasladarían un día su fabricación a China y nuestros ingresos desaparecerían de la noche a la mañana si esto ocurriera”. A pesar de que nadie compartía su visión pesimista, Ravin se obsesionó con su nueva idea. “Me sentía como un pasajero del Titanic que sabía que íbamos a chocar contra un iceberg. Tenía que encontrar el helicóptero que nos sacara del barco: debíamos vender CCC”.

Ravin pensó que si la familia conseguía vender el negocio y generar el entonces esperado índice de beneficio del 10%, ganarían más de lo que obtenían en ese momento trabajando sin descanso en CCC. “Me costó unos cuantos meses convencer a mi padre, a pesar de que el negocio estaba matándolo literalmente”.

En dos años Ravin tenía tres pretendientes, siendo Akzo Nobel (un competidor y conglomerado valorado en miles de millones de dólares) la elección principal. Ravin consiguió vender CCC a Akzo Nobel por una suma muy superior a las expectativas de su familia. Ravin describe un sentimiento de tira y afloja tras la venta. “Esperaba una especie de felicidad inmediata por todo lo que había visto en las películas. No fue lo que ocurrió. Lo que pasó fue que sentí una responsabilidad enorme. Puesto que había sido decisión

mía vender nuestro negocio familiar, quería construir una plataforma de riqueza que durara por generaciones”. En 1999, tras un vertiginoso proceso de entrevistas, Ravin otorgó a tres empresas la misma suma de capital para invertir mientras asistía a la universidad Northwestern para sacar su MBA. Vio cómo dos directores famosos consiguieron un beneficio del 60% durante el verano de 2000 y después perdieron hasta la mitad de la inversión principal durante el mercado bajista de los años 2001 y 2002. Ravin dice: “Me parecía algo placentero ver cómo las cuentas subían, pero fue horrible observar cómo caían en picada en 2002. No podía dormir porque las pérdidas eran enormes. Era irónico porque ser “rico” no redujo mis niveles de estrés ni un ápice”. Este estrés no presagiaba nada bueno para el nuevo trabajo de Ravin como presidente de Akzo Nobel Nonstick Coatings.

“Me encantaba mi trabajo, pero en determinados días con grandes movimientos del mercado me aturdí porque sabía que habíamos ganado o perdido un múltiplo de mi salario anual en tan solo unas pocas horas”.

Y como Ravin había temido, en cuatro años la industria se trasladó a China y los ingresos de Akzo Nobel cayeron un 50%.

“Vendí nuestro negocio en el momento perfecto, pero no estaba satisfecho por tener razón ya que nuestros clientes despidieron a muchas personas. Era realmente desolador. Lo que me hizo sentir bien es que pudimos pagar las hipotecas de algunos de los empleados clave que nos ayudaron a crear nuestro negocio”.

En 2002, Ravin dejó Akzo Nobel y fundó Glenborn Partners, una oficina de gestión de fortunas familiares y fondo de capital privado. Quería convertirse en un experto de las inversiones, con el objetivo adicional de realizar operaciones directas de capital privado. Ravin se sumergió en el aprendizaje de los mercados. “Cada día hablaba con miles de operadores, gestores de dinero y estrategas. Leí cientos de libros sobre inversiones e informes anuales de empresas”. Continúa: “No quería que hubiera ningún término sobre inversiones ni análisis del mercado que no entendiera. La única manera de afrontar la pérdida de control asociada con las inversiones era tratar de entender por completo lo que sucedía, y eso me motivó positivamente”.

Ravin descubrió, una vez más, que tenía un impacto enorme en el patrimonio de su familia. “Una gran decisión de inversión puede suponer la diferencia entre ganar millones o arruinarse. Puedes tener razón o estar equivocado. Me gusta esa presión, sobre todo cuando siento que he hecho todos mis deberes. Debes estar dispuesto a estudiar constantemente y te tienes que conocer realmente a nivel psicológico para soportar la inevitable volatilidad. En mi caso, para 2006 me propuse protegerme contra las “consecuencias inimaginables” de los mercados”. Esta perspectiva le sirvió a Ravin para escapar relativamente indemne de la debacle financiera de 2008.

También en 2008, al terminar su cláusula de no competencia con Akzo Nobel, Ravin cofundó GMM Nonstick Coatings, una empresa de revestimientos con sede en China. GMM cuenta hoy con 240 trabajadores en China y este número aumenta sin parar, puesto que cada vez más personas comen en casa y necesitan utensilios para cocinar. Debido a su perspectiva bajista del mercado, Ravin dedica la mayor parte de su tiempo a buscar otras empresas en peligro para comprarlas. “Es increíble que haya vuelto al punto de partida: de dirigir un negocio privado a centrarme totalmente en los mercados, y volver a fundar negocios privados. Lo que es interesante es la manera en que mi forma de ver las inversiones globales me ayuda como emprendedor”.

Ravin destaca en el ámbito personal de gestionar los desafíos del patrimonio. Su familia y él han permanecido muy unidos y la riqueza no ha influido negativamente en ninguno de ellos.

“Mi madre pasó los primeros 20 años de su vida siendo muy pobre; compartía una habitación de 16' x 16' con sus padres y tres hermanos. Y mi padre era la quintaesencia del inmigrante educado en trabajar sin descanso para que su familia tuviera una mejor vida en América. El hecho de haber crecido sin dinero facilita el manejo del “patrimonio” porque sabemos que lo que importa son las relaciones familiares”.

El mejor consejo de Ravin es que

“si hay un secreto que solo los ricos conocen, es que el dinero no compra la felicidad. No piense que se sentirá dichoso solo por cotizar en la bolsa. Cuando venda su primera empresa o gane su primer millón, deje claro a sus amigos y familia que sigue siendo la misma persona. Siempre debe trabajar con un objetivo en mente y contribuir a la sociedad de manera positiva. Me refiero a fundar otros negocios, una gran familia o incluso involucrarse en el servicio público”.

Tras su reciente matrimonio, Ravin afirma: “Acabamos de tener nuestro primer hijo, espero criarlo a él y a nuestros futuros hijos sin los sentimientos de privilegio o apatía que el dinero a veces conlleva”. Ravin también se ríe cuando dice: “Además, advertiré con total claridad a la siguiente generación que la mayor parte del dinero de la familia estará destinado a la caridad, por lo que tendrán que crear su propia fortuna. Respeto enormemente a Buffett y Gates por inspirar a los ricos a donar su dinero a causas nobles”.

“Hay un secreto que solo los ricos conocen: el dinero no compra la felicidad. La única manera de afrontar la pérdida de control asociada con las inversiones era tratar de entender por completo lo que sucedía.”

Caso práctico 4

Guillermo Romo Romero

Edad: 32

Presente: fundador y consejero delegado de Grupo MEGA

Cómo hizo su fortuna: vendió Tequila Herradura, una empresa de siete generaciones, en 2007

Nacido en Guadalajara, México, Guillermo Romo estaba destinado a ser la séptima generación a cargo de la empresa de 140 años Tequila Herradura. Su bisabuela dirigió el negocio a principios del siglo XX. Su abuela cogió el timón en la década de los 40. A continuación, llegó el turno del padre de Guillermo como presidente durante 30 años, antes de que Guillermo se hiciera cargo de la empresa.

Guillermo recuerda una infancia feliz con su hermana en su hacienda, rodeados de la familia y amigos. Durante la infancia de Guillermo, su padre lo llevaba a reuniones de trabajo. Recuerda que sus abuelos y padres hablaban constantemente sobre los valores y los puntos de diferenciación de su tequila, gracias a lo cual llegó a conocer el negocio a una edad muy temprana. A los 17 años, creó su primer negocio: un semanario en Guadalajara para niños. A pesar de que asistió a muchos cursos sobre derecho y empresariales en Kellogg, Harvard y en otros sitios, nunca tuvo tiempo para acabar una carrera. Cuando Guillermo tenía 24 años, su padre renunció y le pidió que se ocupara de la empresa. Las normas de su familia eran que ningún miembro de la familia podía trabajar en la empresa, que solo una persona de ambas partes de la familia podía prestar servicio en el consejo y que cada uno de ellos cedería su cargo en la presidencia cada dos años.

Así que, cuando Guillermo asumió la presidencia de Tequila Herradura, nunca había trabajado en la empresa. Lo primero que hizo fue reunirse con los empleados principales y con todos los socios de la empresa, proveedores de materias primas y clientes para comprender los desafíos a los que se enfrentaba la empresa y cómo afrontarlos. Después creó un plan y formó un equipo para llevarlo a cabo. En seis años, su equipo y él modernizaron la empresa, lanzaron quince productos nuevos, recuperaron la cuota de mercado y mejoraron en gran medida la eficiencia de las fábricas, reduciendo la administración de servicios generales en un 48% y aumentando el EBITDA en 25%.

Antes de convertirse en presidente del holding familiar, Guillermo examinó todos los holdings de la familia.

Se dio cuenta de que el 95% de sus activos estaban en Tequila Herradura, así que empezó a planear una diversificación más agresiva del 5% líquido restante. Como parte de su estrategia en 2003, fundó Grupo Mega, una empresa de servicios financieros que ofrecía arrendamientos y seguros a negocios mexicanos de los sectores de la construcción, minería, medicina y transportes que tradicionalmente, habían tenido dificultades para conseguir capital.

Una vez que Mega estaba en funcionamiento, Guillermo fijó su atención en el obstáculo clave para el crecimiento a largo plazo de Tequila Herradura: la distribución a los EE.UU. y al resto del mundo. Era consciente de que el tamaño de la empresa había llegado a su tope si no conseguía aliarse con un fuerte distribuidor internacional. Guillermo analizó sus mejores opciones para la distribución internacional y descubrió que debía vender, al menos, parte de la empresa.

Guillermo se enfrentaba a dos retos: primero, necesitaba convencer a su familia de la necesidad de vender, al menos, una una parte de los holdings familiares de la empresa, un tema tabú. En segundo lugar, necesitaba encontrar una empresa que garantizara la supervivencia de su legado familiar en el mundo del tequila.

“Teníamos un socio con 25% de interés de la empresa con algunos problemas de liquidez y pudimos negociar un buen precio: 8,5 veces superior al EBITDA. Mi plan era comprar aquellas acciones y revenderlas a un distribuidor de los EE.UU. Contratamos a banqueros inversores para vender un 15%. Sin embargo, descubrimos que había cierto apetito por la empresa, y 15% era una apuesta demasiado baja”. Analizar las pujas era cómo asegurarse un doctorado. Al final, Brown Forman, el fabricante del whisky Jack Daniels, parecía una de las dos ofertas más interesantes. Otra empresa nos ofrecía más, pero ya tenían una marca de tequila. Con esa oferta, “Creíamos que podíamos dejar sin trabajo a 1.500 personas mexicanas de familias que habían trabajado para nosotros durante generaciones.

No podíamos aceptar esa mejor oferta”. Los únicos miembros de la familia a los que Guillermo debía consultar para tomar la decisión eran su padre y su tío. Cuando llegó la hora de la decisión final de vender o no, pidió a su padre que desayunaran juntos. “Quería que me dijera qué deseaba hacer con su empresa”. Él contestó: “¿Qué parte de “estás al mando” no entiendes? Los únicos Romo en los que quiero que pienses son las siguientes seis generaciones. Haz lo correcto para ellos”. Guillermo se marchó del desayuno sintiéndose “muy abrumado”; sabía que ese trato cambiaría a su familia para siempre.

Guillermo y su familia vendieron a Brown Forman por un precio 29,6 superior al EBITDA, la venta más exitosa de toda la industria del alcohol. Guillermo está seguro de que fue la decisión correcta, dada la clara tendencia en la consolidación del mercado. La familia recibió 876 millones de dólares en efectivo y “salvaguardó el corazón de la empresa. Mantuvimos la hacienda familiar original, la antigua destilería, 5000 acres de terreno y un contrato para suministrar materias primas a Brown Forman durante al menos 16 años. Además, la campaña publicitaria de Brown Forman ha reforzado la marca y nuestro legado”. Es una de las mayores operaciones jamás conseguida por una empresa mexicana. Cuando preguntamos a Guillermo cómo su familia mantuvo la empresa durante 140 años, responde:

“Nuestra filosofía siempre había sido reinvertir la mayor parte del dinero en la empresa. Lo habitual en México eran empresas pobres con propietarios ricos. Nosotros éramos lo contrario y queríamos una empresa rica con unas cuentas fuertes y dividendos razonables. Y lo más importante, nos negamos desde el principio a reducir los valores y la calidad de nuestro tequila. Insistimos en fabricar el mejor tequila y nos negamos a cambiar los ingredientes o el proceso para ahorrar tiempo o reducir costes”.

Tras la venta, dividieron las ganancias con su tío y primos. Ahora Guillermo se dedica en cuerpo y alma a gestionar el patrimonio de su familia y aumentar su creación, Grupo Mega. Mega ha crecido un 135% anual, tiene activos por valor de 615 millones de dólares y cuenta con 580 trabajadores.

Tras la venta de Tequila Herradura, su estrategia de oficina de gestión de fortunas familiares incluía el lanzamiento de una correduría de bolsa, Global Securities, que opera en los EE.UU., Colombia y Perú y un banco privado en Suiza, Millesime, que actúa como una oficina multifamiliar para su familia y otros sudamericanos.

Guillermo y su familia están involucrados en numerosas iniciativas solidarias, sobre todo aquellas que ayudan a México y Latinoamérica. Es el líder de Endeavor; promueve la iniciativa empresarial en mercados emergentes y ayudó a crear el American Business Council, un foro en el que líderes innovadores trabajan para erradicar la pobreza, mitigar el cambio climático y otros problemas críticos que acechan a Latinoamérica.

Guillermo y su mujer esperan su cuarto hijo. Serán los propios hijos los que decidan entrar en el negocio. Dice que no podrán hacerlo a no ser que se hayan ganado el derecho. Está creando una cartera de empresas con la posibilidad de que, si están interesados, un hijo pueda comprar alguna de ellas. Y lo más importante: “Quiero que sean felices y ser un buen padre. El ejemplo que les dé como padre es mi trabajo más importante”.

¿Qué sueños tiene para el futuro? Guillermo confiesa que le entristece ver que “el brillo ha dejado de estar presente en los ojos de los mexicanos”. Su sueño es crear otra empresa con un gran concepto que contrate a muchísimas personas de México y Latinoamérica y que ayude a devolver el brillo a esos ojos.

“Tras siete generaciones en sus manos, la familia recibió 876 millones de dólares en efectivo y salvaguardó el corazón de la empresa”.

Caso práctico 5

Marla Schaefer

Edad: 61

Presente: dirige una oficina de gestión de fortunas familiares

Cómo hizo su fortuna: venta de los Claire's Stores en 2007

Trabajar para la empresa familiar forjó la identidad de Marla Schaefer para toda su vida. Tras dejar la universidad en 1971, Marla se unió al negocio de pelucas que tenía su padre. El negocio evolucionó a una cadena de almacenes de bisutería y accesorios conocida como Claire's Stores, que creció con la ayuda de Marla y su hermana. En la década de los 90 la empresa se introdujo en el Reino Unido, Suiza, Austria y Alemania y creó una empresa conjunta con un minorista Japón. Al cabo de unos pocos años, escogieron un socio de franquicia en Oriente Medio. En 2002, cuando su padre renunció por motivos de salud, las hermanas se convirtieron en las co-consejeras delegadas y co-presidentas, y continuaron la expansión de la empresa en Francia, España y Sudáfrica.

Marla se preguntaba de vez en cuando si había tomado la decisión correcta al unirse a la empresa de su padre, pero finalmente se dio cuenta de que su habilidad hablaba por sí misma. Otras fuentes también lo confirmaban: en 2006, Advertising Age nombró a Claire's como una de las cincuenta mejores empresas en la toma de decisiones y una empresa digna de seguimiento. En 2007, las hermanas vendieron la empresa a la firma de capital privado Apollo Management por 3100 millones de dólares. Para entonces, Claire's ya tenía más de 3000 tiendas en cuatro continentes.

Marla afirma que vender fue una decisión difícil, pero lo correcto en aquel momento. Cerraron el acuerdo el 27 mayo y le pidieron que se marchara el 30 junio. En cuanto a la venta, estaba absorta en el acuerdo y tenía una sensación de que la transición sería dura, pero no tenía ni idea de lo difícil que sería. "La analogía que utilizo es que, hasta el día en que cerramos el acuerdo, nos encontrábamos en un fantástico viaje en autobús que todos habíamos ideado. Era un momento fascinante con personas maravillosas. Me bajé y agité mi mano a modo de despedida mientras observaba como el autobús marchaba hacia la puesta de sol. Ahí estaba yo, en el cruce, sin saber qué dirección escoger. Me sentí muy sola".

Como había pasado toda su vida trabajando en Claire's, a Marla le resultó muy difícil realizar esta repentina transición a la edad de 58 años. Dice que escribir un diario durante ese periodo fue muy útil. "Era un lugar donde anotar mis pensamientos y contemplar el viaje en la montaña rusa. Todo aquel que venda un negocio debería saber que realmente existe un proceso de aflicción al separarse de la empresa y de la vieja identidad".

Mucha gente aconsejaba a Marla que no hiciera nada durante los primeros seis meses, pero ella tenía la necesidad de aprovechar inmediatamente su "pedigree" como consejera delegada que acababa de vender Claire's si quería aprovechar las oportunidades para entrar en consejos corporativos, por ejemplo. Dos años después de la venta, Marla se lamentó de no haber escuchado los consejos que le dieron. "Ahora me estoy liberando de todas las cosas en las que me enredé yo misma por estar tan preocupada de no tener nada que hacer. Ahora me doy cuenta de que hubiera sido mejor simplemente "estar" conmigo misma alrededor de un año. Ahora me pregunto: ¿quién soy yo? ¿Qué es lo que quiero de verdad?" Marla se percató al principio de su transición de que su trabajo había configurado su estructura de vida. Sin aquella estructura, se sentía desorientada. En ese punto, un amigo le ofreció un hueco en la oficina con él y otros inversores privados. Marla aceptó la oferta, contrató un asistente y empezó a crear su oficina de gestión de fortunas familiares. Le agradó el compañerismo y el hecho de tener un "sitio".

Marla admite que cuando empezó su oficina de gestión de fortunas familiares en 2008 apenas tenía conocimientos de finanzas. Sabía cómo dirigir una empresa, pero su conocimiento de las finanzas se limitaba a lo que había aprendido en calidad de consejera delegada que hablaba con analistas de Wall Street. Los corredores habían controlado su dinero y sentía que su padre había "infantilizado" a sus hijas en torno al dinero. Esta era otra razón por la que le convenía una oficina de gestión de fortunas familiares.

Era la manera perfecta de enseñar a sus dos hijas adolescentes cómo administrar el patrimonio el día que lo heredaran. "Quiero que mis hijas aprendan cómo trabajar con un banco, cómo ser una buena administradora fiduciaria y beneficiaria, como determinar qué cuotas son razonables, etc.", expresó.

Tres años después de la venta de su empresa, Marla está muy involucrada en la gestión de su dinero. Para formarse a sí misma, visitó numerosas oficinas de gestión de fortunas familiares y, al principio, simplemente escuchaba. "Buscaba y escuchaba a todos aquellos que, de alguna manera, habían tratado con personas cuyo neto patrimonial era elevado. Les preguntaba qué hacían otras personas. A medida que escuchaba adquiría más experiencia y empecé a formular preguntas". Se matriculó en el IPI, el instituto para inversores privados, y asistió al curso sobre gestión del patrimonio Wealth Management Unwrapped. Tiene previsto asistir dentro de poco a un curso universitario sobre gestión del patrimonio. Marla apunta:

“El gran error que la gente comente cuando aprende sobre la gestión del patrimonio es tener miedo a formular preguntas estúpidas. He advertido al equipo Marla que esté preparado para preguntas estúpidas y que puedo formular la misma unas quince veces. Al invertir, usted debe continuar escuchando a su instinto empresario. Nunca me impresionó demasiado la gente de Wall Street. Sabes quién eres. Escúchate a ti mismo.”

Marla se ha dado cuenta de que, a medida que avanza en su camino, quiere centrarse en apoyar negocios que pertenecen a mujeres, a través de un grupo de inversiones ángel. Las inversiones ángel también permiten que tanto ella como sus hijas adquieran conocimientos financieros. Asimismo, conocer a otras personas en el sector de las inversiones ángel tiene la ventaja de mantenerla conectada con el mundo empresarial. Con el fin de iniciar a sus hijas en la filantropía, está creando una pequeña fundación para que ellas la dirijan. Marla está administrando la gran fundación de su padre y espera que dirigir una más pequeña prepare a sus hijas para asumir la responsabilidad de esta fundación algún día.

Marla no está segura de lo que le depara el futuro. De momento, se encuentra muy ilusionada de tener tiempo para volver a conectar intensamente con sus hijas.

“Uno de los puntos culminantes de vender una empresa es la capacidad de experimentar el aquí y ahora. Cuando diriges un negocio, eso es algo que se desdibuja. Solo intento centrarme en el presente.”

Como consejo para los demás, Marla recalca que vender una empresa también altera la identidad de todos los miembros de la familia. "Nunca olvidaré la rigidez en el rostro de mis hijas cuando les comuniqué que había vendido la empresa. Habían asumido que la empresa era su destino. No dé por sentado que sus hijos no estén pensando en encargarse de la empresa. Creo que mis hijas se decepcionaron porque pensaron que les quitaba el futuro y no se dieron cuenta de que les había dado algo muy diferente, un futuro de su elección: se está en una empresa familiar, no se tiene elección y te pasas la vida preguntándote qué es lo que podrías haber hecho".

“El mayor desafío al que se enfrenta un emprendedor en una venta es la falta de estructura y apoyo. Uno tiene que formar un nuevo equipo. Vierta todos sus sentimientos en un diario para que un año después pueda leerlo y reconocer la situación tan diferente en la que se encuentra ahora. Y después diga, “¡caray!”.”

“Vender una empresa también altera la identidad de todos los miembros de la familia. Nunca olvidaré el la rigidez en el rostro de mis hijas.”

Caso práctico 6

Scott Walker

Edad: 55

Presente: fundador y presidente de ProCore Laboratories LLC, consejero delegado de EPIC Aviation LLC y presidente del Walker Center for Global Entrepreneurship de Thunderbird

Cómo hizo su fortuna: venta de BillMatrix en 2005

Scott se crió en los campamentos militares, como hijo de un coronel de las fuerzas aéreas. Se licenció en la universidad estatal de Utah y obtuvo un MBA en finanzas de la Thunderbird School of Global Management. Al principio de su carrera profesional, Scott se dedicó a la banca, fundamentalmente a préstamos comerciales en varios bancos nacionales e internacionales de Texas. Se describe a sí mismo como una “persona de maduración lenta, alguien que no tenía ni idea de lo que quería hacer y que, simplemente, había escogido una serie de trabajos buenos”.

Un ejemplo notable de esta época es su trabajo para Lloyds Bank en transacciones relacionadas con T. Boone Pickens. De Boone aprendió “a mirar más allá de lo que la gente te dice, ir más allá de los números y buscar el valor oculto”. Empezó a percatarse de que mucha información se tergiversaba y fue testigo de varias prácticas que consideraba cuestionables. Al llegar a la treintena, a principios de los noventa, la industria de las entidades de crédito y de las fusiones y adquisiciones cayó en picada. Tras cerrar una gran transacción a final de 1990, quedó conmocionado cuando lo despidieron un mes más tarde.

A la edad de 35 años, llevaba casi dos años sin trabajar. Su mujer se marchó y se llevó a su hijo de tres años. Perdió su casa y vivió del paro en un pequeño apartamento de 55 m² con las tres cosas que le quedaban del matrimonio: “una cama, un televisor de 52 pulgadas y una silla”. Uno de sus salvadores durante aquella época era un amigo que ocasionalmente le pagaba la cuenta del bar.

Dos años después, Scott decidió salir del mundo de las transacciones y ocupar un cargo de dirección en una empresa de operaciones. Regresó al trabajo con la firme convicción de no volver a transigir otra vez y trabajar para personas y empresas que respetara. Scott se sorprende de haber sido capaz de salir airoso de aquel momento amargo de su vida y aprendió que “las decisiones que tomas

y los principios que mantienes en los peores momentos son los que definen tu vida”.

En 1995 volvió a contactar con William (Bill) Conley, un viejo amigo y “creador de negocios”, e iniciaron la primera de sus muchas sociedades. Bill desafió a Scott que dejara su trabajo principal, cosa que hizo, y durante un año vivió con quinientos dólares por semana mientras creaba Direct Net Corporation, empresa que los dos fundaron. En 1996, cerraron la empresa cuando la legislación sobre telecomunicaciones cambió. En 1998, Scott y Bill volvieron a asociarse y fundaron one2one Learning Foundation, que ofrecía oportunidades de educación preescolar, primaria y secundaria a aquellos estudiantes que no asistieran a escuelas públicas ni privadas. Tras fijar la infraestructura de la empresa, Scott se “aburría”. En 1998 pensó en asumir el control de una pequeña empresa con cuatro empleados que iba de mal en peor.

A primera vista, a Scott le pareció que TelePay era el peor modelo empresarial que jamás había visto. Sin embargo, cuanto más analizaba el modelo empresarial, más seguro estaba de poder crear una empresa de éxito.

“En mi primer año tras la venta, cometí errores invirtiendo en la gente equivocada.”

En febrero de 1999, cerró un trato para adquirir dicha empresa incipiente a cambio de tres millones de dólares, trabajó sin descanso para pulirla y le cambió el nombre a BillMatrix. Dedicó los siguientes cinco años a construir la empresa hasta llegar, aproximadamente, a los 300 empleados y en 2005 la vendió por 350 millones de dólares en efectivo, obteniendo un beneficio neto de cien millones de dólares.

De la noche a la mañana, Scott había resurgido de la nada y, a la edad de cincuenta años, se sentía “abrumado”. Durante dos años y medio, permaneció en el cargo de consejero delegado y se hizo a la idea de que tenía tres trabajos: “mi empresa, mi familia y lo que yo llamo “Walker, Inc”. Tenía que plantearme qué hacer con todo ese capital”.

Al principio, Scott mantuvo una actitud conservadora respecto a su nuevo patrimonio. Su primera decisión fue no tocar el dinero durante un año y tomarse un tiempo para acostumbrarse a su nuevo estado e identidad. “Debido a mis orígenes, no podía creer que fuera cierto. No paraba de preguntarme si volverían a tomarlo”. El único cambio que hizo en su primer año fue pagar todas sus deudas. En una etapa anterior de su vida había perdido su casa, así que lo primero que hizo fue amortizar la hipoteca.

Muchos asesores financieros le aconsejaron que se jubilara y se dedicase a coleccionar cupones. “Me sorprendía que todos los asesores que venían me dijeran básicamente lo mismo. Me prometían un beneficio del seis u ocho por ciento, algo que me parecía realmente bajo en comparación con mi habilidad para ganar posiblemente 50% por mi cuenta”. Scott reconoce que esto no fue tan fácil como él pensó al principio. Finalmente, pidió a un viejo amigo que gestionara parte de su patrimonio de manera conservadora. Actualmente, dicho amigo, en quien confía profundamente y que trabaja en Credit Suisse, gestiona alrededor del 25% de sus activos. El resto de su dinero está invertido en bienes inmuebles y en empresas operadoras privadas.

Ha llevado a cabo la planificación patrimonial para sus tres hijos. Scott está abierto a que sus hijos trabajen con él de alguna manera después de haber adquirido al menos cinco años de experiencia “fuera”. Cree en la filosofía de Buffet, que consiste en dar a tus hijos “suficiente dinero, pero no el suficiente”. En la etapa inicial de “Walker Inc.”, hizo una donación sustancial a Thunderbird, lo que muestra la continuación del interés de toda su vida en la educación. Gracias a la donación se fundó el Walker Center for Global Entrepreneurship, dirigido por el Dr. Robert Hisrich.

Scott admite sin tapujos que, en los primeros años tras haber conseguido liquidez, cometió errores invirtiendo en personas equivocadas debido a su optimismo innato. Uno de sus errores más grandes fue pedir a uno de sus “mejores” amigos que administrara el fideicomiso de sus hijos inversiones en unas pocas empresas operadoras. Más tarde este amigo perdió todo el dinero mediante prácticas dudosas. Sin embargo, Scott afirma que mantiene una buena relación con casi todos sus viejos amigos y familia, quienes admiran su recuperación tras el bache económico que sufrió.

Scott vio que el revulsivo de su nueva vida sería crear otro éxito como BillMatrix. Se marcó como objetivo principal demostrar que BillMatrix no fue fruto de la suerte y que podía repetirlo manteniendo los mismos principios, mecanismos y filosofía.

“Creo que he desarrollado una filosofía única para administrar finanzas y operaciones con una estricta disciplina que puedo aplicar a cualquier tipo de empresa y hacer que triunfe. Esto me facilita la búsqueda y creación de nuevas oportunidades.”

Una tarde de los primeros meses de 2006, el amigo que años atrás pagaba las cuentas del bar de Scott se quejaba de las empresas de envasado. Esa conversación les condujo a crear una nueva empresa, ProCore Laboratories, una empresa de envasado. ProCore abrió sus puertas en marzo de 2007 y va camino de alcanzar ingresos superiores a cincuenta millones de dólares. En los dos últimos años, Scott junto a Bill Conley y otras personas invirtieron en una empresa puntera de distribución de combustible para aviones de marca. Recientemente fue nombrado consejero delegado y trabaja en proyectos en China.

En 2006, después de vender BillMatrix, Scott fue galardonado con el premio Ernst & Young's Entrepreneur of the Year que lo reconocía como emprendedor del año. “Me encanta levantarme por la mañana. Quiero crear algo nuevo”. Cree que nadie ha ganado el premio dos veces y se lo ha fijado como uno de sus objetivos.

Caso práctico 7

Jerry Kennelly

Edad: 50

Presente: iniciativa empresarial en el ámbito filantrópico y proyectos de fotografía; acaba de crear una nueva empresa, Tweak.com

Cómo hizo su fortuna: venta de Stockbyte y Stockdisc

Los padres de Jerry Kennelly, fotógrafos de prensa en Irlanda, introdujeron a su hijo en el mundo de la fotografía. Fundaron un periódico en 1974 y cuando Jerry creció trabajó en todos los departamentos. La fotografía siempre ha estado muy presente en su vida, por lo que todos esperaban que Jerry se convirtiera en fotógrafo. Empezó a sacar fotos a la edad de once años y uno o dos años más tarde comenzó a publicar fotografías en periódicos de tirada nacional.

Jerry dejó la escuela a los dieciséis años. Su objetivo era convertirse en el mejor fotógrafo que pudiera llegar a ser. "Analizaba las fotografías que otros sacaban e intentaba comprender cómo las hacían y qué podría hacer para mejorarlas". Jerry nunca se había imaginado que sería rico. "Me importaban más los resultados del fútbol que el dinero. Solo dedicaba mi tiempo a aquello en lo que disfrutaba, y lo que me gustaba era el mundo visual. Era lo único que me importaba. Tenía pasión por la fotografía. No era trabajo, era pasión". Para Jerry, el éxito era sacar la mejor foto o preparar la mejor con sus colegas. Le encantaba ver sus fotografías en las portadas de las revistas.

En la década de los ochenta y principios de los noventa, Jerry obtuvo su mayor éxito como fotoperiodista a medida que sus conocimientos visuales crecieron. Sus aspiraciones también crecieron y participó en proyectos más sofisticados, globales y de mayor envergadura. Empezó a trabajar para clientes de todo el mundo. En sus primeros negocios trabajó en las áreas tradicionales de la fotografía. Fundó un negocio para realizar trabajos de preimpresión y una agencia de fotonoticias que vendía los derechos de las fotonoticias a revistas y periódicos de todo el mundo.

A principios de la década de los noventa, el mundo de la fotografía experimentó una revolución y pasó de ser analógica a digital. El primer cambio fue que los redactores que necesitaban fotos no tenían tiempo para contratar fotógrafos para sus tareas. Empezaron a acudir a agencias que disponían de un "stock de fotografías". Estas agencias

guardaban archivos de fotografías existentes de las que podían dar licencia de manera exclusiva. El segundo cambio fue que las cámaras digitales, los escáneres, los CD, Internet y la impresión digital transformaron la manera de crear y distribuir las fotografías a los redactores y luego imprimirlas. Históricamente, todo aquel que tuviera que imprimir una fotografía necesitaba que le entregaran físicamente una copia de la misma, un negativo o una película de cromo. La fotografía digital cambió todo eso, echando por tierra la tradición secular de utilizar carretes y licencias de derechos.

En 1996 Jerry creó Stockbyte, una de las primeras agencias fotográficas que ofrecían imágenes digitales fotográficas en stock a anunciantes y publicaciones como Newsweek, Time y Saatchi & Saatchi. Con el paso del tiempo, creció para ofrecer productos digitales de otros medios creativos. Después, en 2005 Jerry creó Stockdisc, que ofrecía fotos digitales en CD a precios muy bajos para el sector de baja gama del mercado de la fotografía. Al utilizar la tecnología digital de nuevas maneras, sus dos empresas generaban el mayor beneficio proporcional y la mayor rentabilidad por empleado en la industria de los derechos fotográficos. Jerry también fue galardonado con los premios Deloitte Fast 50, Ernst & Young Emerging Entrepreneur of the Year y DHL Exporter of the Year Award. En 2006, Getty Images adquirió las dos empresas de fotografía digital de Jerry por 135 millones de dólares. Jerry tenía 46 años.

Lo que más impactó a Jerry tras la venta de Stockbyte no estaba relacionado con su vida personal. Más bien era la manera positiva en la que se percibió la venta en Irlanda. Se había preocupado por los trabajadores, todos iban a perder sus trabajos al cabo de unos pocos meses, a pesar de que había negociado una generosa indemnización con el comprador y donado cinco millones libres de impuestos a su equipo de 28 personas. "Hubo un tremendo orgullo, tanto a nivel local como nacional, de que una empresa irlandesa que había pasado desapercibida hasta aquel momento, hubiera creado tanto valor. La gente estaba muy orgullosa de lo que habíamos conseguido y la manera en

que tratamos a nuestro equipo fue algo que la gente comentaba mucho", dijo. El trabajo filantrópico de Jerry tra la venta de sus empresas ha unido las dos pasiones de su vida: la fotografía y la iniciativa empresarial. Jerry esconocido por involucrarse personalmente en los proyectos que escoge y por luchar por conseguir un efecto "emprendedor" multiplicador con el fin de que sus esfuerzos tengan un mayor impacto. Como ejemplo de su trabajo, podemos destacar el realizado con la asociación de fotógrafos de prensa de Irlanda y GOAL, una organización sin ánimo de lucro con sede en Irlanda que lleva a cabo programas humanitarios en la región subsahariana, Asia y Latinoamérica. Al organizar sesiones fotográficas en África y Asia, ha dado a los habitantes de esos continentes la posibilidad de contar su historia de una manera visual. Con el fin de llevar su compromiso un paso más lejos, ha ayudado a publicar calendarios y organizar exposiciones para conseguir ingresos destinados a la caridad y que influyen directamente en las comunidades locales.

La otra pasión de Jerry es formar y orientar a jóvenes emprendedores. Junto con The Institute of Technology Tralee y el Shannon Development's Kerry Technology Park, ha encabezado un programa de jóvenes emprendedores, al que asistieron más de 1600 estudiantes en los tres primeros años. Cientos de los mejores emprendedores de Irlanda han ejercido de mentores para los estudiantes. "Lo más importante es que hemos abierto sus ojos a la posibilidad de trabajar para ellos mismos en vez de para terceras personas".

Jerry recientemente creó una nueva empresa, Tweak. com, con la que busca "democratizar el mundo del diseño", ofreciendo a empresas pequeñas y medianas de todo el mundo el diseño de la mejor calidad un 10% más barato de lo que les costaría en agencias de diseño tradicionales. Tweak promete ser una empresa tan creativa como las otras.

La venta de las empresas de fotografía de Jerry fue el reconocimiento de que las empresas innovadoras desarrolladas en el parque tecnológico de Tralee, Irlanda, podían competir eficazmente en el mercado global, por lo que se encuentra bien posicionado para conseguir otro éxito. A algunos les puede parecer un reto mantener estándares elevados, estándares mientras se vive en lo que él describe como "un lugar recóndito del mundo", pero él se deleita buscando talento en todas partes y tejiendo el acervo de talento en equipos robustos y sostenibles.

Jerry reconoce que el proceso de inversión no es su punto fuerte y que debe vigilar sus activos que tanto le ha costado ganar. Ha formado un equipo de asesores para que cuiden de sus inversiones, administradas por dos empleados

internos que trabajan exclusivamente para él. Personalmente, está más interesado en la administración y creación activa de nuevas empresas y tiene alrededor de 10% de su patrimonio invertido en nuevas empresas. Se reúne con sus asesores, al menos, entre cuatro y seis veces al año para analizar sus estrategias de inversión. También ha realizado la planificación patrimonial para su familia. Sin embargo, no tiene previsto que sus hijos participen en ninguno de sus negocios ya que "no cree en los negocios, de segunda generación". Cree que es cosa de ellos crear sus propios sueños.

Conseguir tanto dinero en efectivo le ha concedido mayor libertad de elección, pero sigue teniendo los mismos valores. Una diferencia es que ahora tiene la opción de viajar en un avión privado, en vez de usar vuelos comerciales, cosa que hace de vez en cuando.

"Puedo dedicar más tiempo a cuidar de mí mismo y entrenarme cuatro días a la semana, algo para lo que nunca encontraba tiempo antes. Posiblemente gestiono mejor mi tiempo, porque estoy haciendo muchas más cosas de las que jamás había hecho antes. Me mantengo muy ocupado entre crear nuevas empresas y participar en trabajos importantes sin ánimo de lucro, algo de lo que también disfruto mucho", afirma.

Jerry no ha encontrado nada negativo a ser rico. "Debido a mi recién adquirido patrimonio, es posible que algunas personas me vean diferente, no así aquellas con las que escojo pasar mi tiempo. Es posible que algunas personas se vean atraídas por las que son ricas, pero creo que es fácil detectar ese tipo de superficialidad". Señala que vive en una comunidad pequeña, ya que en Irlanda solo viven cinco millones de personas, y considera que tal vez eso le haya hecho tener los pies en la tierra. Asevera que sus compatriotas no tolerarían un comportamiento arrogante o despótico. Explica que sigue viviendo en una pequeña comunidad rural, a solo 25 millas de donde nació. Su consejo a los demás:

"Tras una venta, asegúrate de tomarte el tiempo para reflexionar sobre los aspectos positivos y negativos de la experiencia de "haber llegado hasta este punto" y de los errores, para evitar cometerlos otra vez. No hagas nada por dinero. Invierte tu tiempo exclusivamente en hacer cosas que realmente te apasionen y diviertan."

Caso práctico 8

Lynn Morgen

Edad: 62

Presente: socia fundadora de MBS Valaue Partners

Cómo hizo su fortuna: venta en 2000 de Morgen-Walke Associates, Inc.

Lynn Morgen creció en una zona de clase media en la ciudad de Nueva York. Su padre, un inmigrante alemán, tras años de trabajar en fábricas de otras personas, fundó su propia fábrica en Nueva York en la década de los cincuenta. Después de graduarse en la Universidad de la Ciudad de Nueva York en 1968, Lynn fue el primer miembro de su familia en obtener una licenciatura. Lynn recuerda que “en aquel entonces, las licenciaturas para mujeres estaban orientadas hacia las carreras de enfermería, enseñanza o trabajo social. Yo escogí trabajo social”.

Por casualidad, su primer trabajo fue en Dun & Bradstreet. En aquel entonces D&B contaba con los mejores programas de formación sobre finanzas y créditos. Lynn se formó como redactora de créditos y aprendió a leer balances y estados de ganancias y pérdidas. Al principio su salario era de 5.400 dólares anuales y, a modo de recompensa, recibía puntos para cambiar por cosas como tostadoras.

Dun & Bradstreet le ofreció un puesto en su sede de Bruselas y un año después se marchó de D&B para ocupar un cargo en una empresa de correduría de bolsa y convertirse en la primera mujer en realizar ventas de valores institucionales. En 1975, regresó a los EE.UU. y volvió a trabajar en el sector de las ventas institucionales. Más tarde, fruto de la casualidad una vez más, descubrió las relaciones con inversores.

“Me invitaron a asistir al día del inversor de Beech Aircraft. Fue la primera vez que escuchaba hablar acerca de las relaciones con inversores. Me percaté de que aquello me venía como anillo al dedo. Conocía los mercados capitales, era una buena redactora financiera y tenía experiencia aportando ideas a los inversores.”

La búsqueda de trabajo de Lynn la llevó rápidamente a ocupar un cargo en el sector de las relaciones con inversores en una pequeña empresa llamada ECOM Consultants donde trabajó de 1978 a 1982 hasta llegar al puesto de ejecutiva de relaciones con inversores. El dueño no estaba dispuesto a brindarle la oportunidad de ganar una posición de participación de capital significativa. “Decidí correr el riesgo de crear una sociedad a medias con una antigua compañera y crear mi propia empresa. Invertí todo el dinero que tenía en ese momento, 10'000 dólares, en la nueva empresa.”

Cuando fundó su empresa, Morgen-Walke Associates, en 1982, el único sueño que tenía era crear la mejor empresa de relaciones con inversores. No había pensado en venderla. “Lo hice para vivir la experiencia de crear algo especial, que yo pudiera dirigir y de lo que consiguiera un buen salario. Nuestro éxito superó con creces mis expectativas”.

Desde 1982 hasta su venta en 2000, Morgen-Walke creció hasta alcanzar 25 millones de dólares en beneficios, con oficinas en siete ciudades y 180 empleados. A medida que el crecimiento de la empresa se aceleraba, empezó a sobrepasar el entorno emprendedor y requirió de una inversión mucho mayor en personas y tecnologías de investigación. “A finales de 1990 vivimos buenos y malos momentos, puesto que habíamos crecido gracias a un gran número de empresas que cotizan en la bolsa, pero también teníamos una elevada rotación de personal”. Con el fin de mantener un trabajo de calidad elevado tanto para clientes nacionales como internacionales durante este periodo de renovación de personal, Lynn empezó a trabajar a horas intempestivas, normalmente de cinco de la madrugada a ocho de la noche.

Si solo hubiera dependido de Lynn, no hubiera vendido la empresa. “Era como mi tercera hija”. Durante años Lynn y su socia recibieron varias proposiciones de compra. La propuesta que la convenció la realizó un grupo de capital privado que deseaba reinvertir en empresas de servicios

financieros y que ese grupo extendido cotizara en la bolsa. El grupo adquirió Morgen-Walke en enero. Sin embargo, en marzo de 2000 el mercado había comenzado a caer y los inversores ya no tenían interés por una salida a bolsa de este tamaño. En cuanto se hizo evidente que la empresa no iba a cotizar en la bolsa, comunicaron a Lynn que el grupo vendería a una empresa existente del sector de las comunicaciones con sede en Londres, y que cotizaba en bolsa, llamada Cordiant. No tardaron en aparecer las diferencias culturales: Cordiant quería anunciar la adquisición el 4 julio.

Lynn se marchó de Morgen-Walke en octubre de 2000 con una cláusula de no competencia de cinco años que le impedía trabajar como asesora de relaciones con inversores, pero que le dejaba trabajar en calidad de trabajadora asalariada. Marcharse fue una decisión muy difícil para Lynn, pero como ella explica: “Soy muy buena vaticinando cosas. Auguré que, si me quedaba, presenciaria la defunción de la empresa que había creado”.

Durante el cumplimiento de la cláusula de no competencia, Lynn se unió a uno de sus antiguos clientes y desempeñó la función de vicepresidenta del grupo y miembro del grupo de planificación estratégica de STMicroelectronics N. V., la empresa de semiconductores más grande de Europa. Abrió su oficina corporativa de Nueva York, recibió un buen paquete de compensación y tuvo acceso frecuente al consejero delegado. Era un puesto fantástico, pero ella era una emprendedora que ahora se encontraba en una “barca que se desplazaba más lento”. En 2005, cuando se jubiló el consejero delegado y finalizó su cláusula de no competencia, se marchó de STMicroelectronics.

Al principio Lynn deseaba tomarse algún tiempo libre y así lo intentó. Pero después de unos meses de cocinar y hacer pasteles, su familia le animó a que volviera al trabajo. Decidió ocupar una pequeña oficina y llevar a cabo varios proyectos.

A continuación Lynn se ofreció a ayudar a una de sus antiguas socias, que había iniciado una pequeña empresa de relaciones con inversores. Lynn fue a la oficina a encauzar un par de proyectos y no llegó a marcharse.

Inspirada por la oportunidad de destacar, Lynn se unió con su antigua socia y otra compañera para relanzar una empresa de relaciones con inversores y comunicaciones financieras, MBS Value Partners. “Si bien en algunos aspectos es una empresa sucesora de Morgen-Walke, nosotras la vemos de forma muy diferente. Las tres socias

estamos muy comprometidas con los clientes y con el resto de nuestro personal formado por gente veterana. No tenemos el modelo empresarial de una gran empresa asesora”. Cuando mira su nuevo negocio, se da cuenta de que el tiempo que pasó trabajando en STMicroelectronics hizo que adoptara una actitud más empática con sus clientes, puesto que ahora sabe lo que cuesta realmente aplicar un cambio en una gran empresa.

Lynn se da cuenta de que tal vez esté entrando en una nueva fase, ya que ha ingresado en los consejos de dos organizaciones sin ánimo de lucro que le interesan mucho. Una se dedica a formar a personas discapacitadas para el trabajo y la segunda ofrece educación a niñas de las áreas rurales de la India.

Durante los años que le llevó crear su empresa, Lynn ganó bastante dinero. Debido a sus orígenes y negocios, Lynn se sentía cómoda gestionando el patrimonio, y al principio invertía con gente de Wall Street a la que ella respetaba y consideraba muy inteligente. Sin embargo, descubrió que no siempre eran buenos interpretando las tendencias del mercado y que perdía dinero con la mayoría de ellos. Desde entonces, gestiona su dinero de forma muy conservadora y mantiene la mayoría de su cartera en bonos municipales.

Su consejo a otros emprendedores es que mediten a profundidad qué es lo mejor para ellos antes de marcharse de las empresas que crearon. Opina que debería haber evaluado durante más tiempo sus puntos fuertes y objetivos antes de verse obligada a trabajar cinco años para un antiguo cliente. “Disfruté de mi trabajo en ST, pero la verdad es que no consideré otras opciones. Estaba demasiado tocada emocionalmente por la posibilidad de convertirme en una consejera delegada impotente en Morgen-Walke”. Todavía añora Morgen-Walke.

“Si solo hubiera dependido de mí, no hubiera vendido la empresa. Era como mi tercera hija.”

Caso práctico 9

Michael Sonnenfeldt

Edad: 54

Presente: fundador y presidente de TIGER 21 y presidente de SOL Inc.

Cómo hizo su fortuna: venta de Emmes & Co. en 1998 y Harborside Financial Center en 1986

Michael Sonnenfeldt creció en Long Island. Su padre, que había escapado de Alemania, fue reclutado por el ejército estadounidense y nombrado intérprete en jefe del proceso judicial de Nuremberg. Él iba de camino a convertirse en un brillante ingeniero. Michael conoció el negocio de los bienes inmuebles a los diecisiete años, de la mano del que más tarde sería su suegro, y obtuvo su licenciatura y máster en finanzas en el MIT. “Obtuve mi título en finanzas avanzadas en el MIT. Mi suegro, un hombre que se hizo a sí mismo den las calles de Brooklyn, me enseñó las finanzas del mundo real”.

Inició su carrera en el sector de los bienes inmuebles en Goldman Sachs y después se marchó a trabajar con su suegro. En 1979, a la edad de 24, comprendió cuál era entonces la mayor renovación comercial del mundo: transformar la terminal en ruinas del puerto de la ciudad de Jersey, Harborside Terminal, con un área de 0,22 millones de metros cuadrados, en un espacio para oficinas. Le llevó dos años encontrar un socio y financiación para cerrar el trato. En 1986, tras hacer de Harborside uno de los proyectos de renovación comercial de mayor envergadura y éxito del mundo, lo vendieron bajo el nombre de The Harborside Financial Center a US West Pension Fund.

Michael tenía 32 años. Afirma que, “cuando tienes 32 años y vendes tu primer negocio y haces mucho dinero, es muy diferente de cuando lo vendes a los 62 años”. En el proyecto Harborside, Michael tenía un socio a partes iguales que le doblaba la edad. Ambos invirtieron el 99% de su patrimonio en este proyecto. Mirando hacia atrás, ahora sabe que era la asociación perfecta, pero en aquel momento Michael se mostraba reticente a vender. “Era el rey de mi empresa, tenía cien empleados y me podía imaginar produciendo cantidades interminables de dinero en el futuro”. A sus 32 años, no se había planteado vender; sin embargo, su socio de 60 años lo tenía previsto desde el primer día.

Michael había logrado el éxito financiero, pero apenas tenía qué hacer. “He trabajado en este proyecto durante seis años, noventa horas a la semana, sin hacer ni pensar en nada más.

Me encontraba frente a un vacío y necesitaba reinventarme de pies a cabeza”. A los 32, lo último en lo que pensaba era en conservar su patrimonio.

“El contrapunto de vender un negocio que has dirigido durante cuarenta años a los 62 es que te das cuenta de los años que te llevó ganar el dinero y de que la probabilidad de repetirlo es increíblemente baja. Estás predispuesto a administrar el patrimonio. A los 32, ocurre exactamente lo contrario. Pensaba que solo me llevó cuatro años y que podría volver a lograrlo otra vez fácilmente.”

Durante los años siguientes, Michael fue “mucho más suelto” con su dinero de lo que es hoy en día. Regaló sumas importantes, gastó en exceso en varias casas y colocó gran parte de su patrimonio en algunas inversiones “de una manera arrogante”, según él mismo dice. Además, volvió a probarse a sí mismo: fundó otra empresa e intentó crear el primer servicio de información de bienes inmuebles en línea a nivel nacional antes de la llegada de Internet. Su empresa creció velozmente a finales de los ochenta, pero su mercado principal se redujo un 50% en 1991 debido a la crisis de las entidades de crédito relacionada con los bienes inmuebles. Esta administración “poco estricta” de su patrimonio y el fracaso de este negocio dilapidaron una parte importante del patrimonio adquirido gracias a Harborside.

Michael puede justificar de un modo empresarial por qué la empresa no funcionó, pero lo importante es que le sirvió como toque de atención. Se dio cuenta de que no tenía ni idea de lo que le había llevado al éxito. Había tenido éxito en el sector de los bienes inmuebles gracias a habilidades no transferibles a los servicios de la información.

El siguiente negocio que Michael creó fue Emmes & Company. Salió, incluso, mejor que Harborside y se basó en habilidades que sabía que tenía. Emmes era una boutique de inversión en bienes inmuebles, una importante compradora de carteras venidas a menos a principios de los noventa. Había crecido hasta superar los mil millones en activos cuando Michael vendió sus participaciones en 1998. Sin embargo, recuerda que, cuando fundó Emmes, estaba un poco “avergonzado”. Quería dedicarme al sector de la tecnología, donde poder desplegar mi creatividad. Lo único que podía hacer era volver “arrastrándome” al sector de los bienes inmuebles, para lo que parecía tener instinto. Recuerdo que fue un momento muy emotivo”. Michael cree que, tras vender su empresa, muchos emprendedores prueban cosas nuevas y pierden mucho tiempo y dinero persiguiendo algo para lo que no están bien preparados.

Michael nunca hubiera vendido Emmes si no hubiera vendido Harborside y experimentado ese crecimiento personal.

“Pedía a gritos bajar de ese carrusel y volver a reinventarme. A los 32, no era consciente de lo afortunado que había sido por tener aquella primera oportunidad de percibir un cobro en efectivo; esta vez, a los 43, era totalmente consciente. Me había propuesto no perder ni un solo penique.”

Cuando ejercía de consejero delegado de Emmes, Michael disfrutó de su experiencia en un grupo de aprendizaje con homólogos para consejeros delegados y le sacó provecho.

“Vender una empresa a la edad de 32 años es muy diferente a hacerlo a los 62 años. A los 32 lo último que pensaba era en conservar el patrimonio.”

Sabía que deseaba crear y dar continuidad a una experiencia similar, pero centrándose en la vida de una persona que conserva su patrimonio tras la venta de un negocio.

En 1999, fundó TIGER 21, acrónimo de The Investment Group for Enhanced Returns for the 21st Century (El grupo de inversiones para conseguir mayores beneficios del siglo XXI). “Con la fundación de TIGER 21, procuré crear una experiencia para que la gente pudiera aprender y adaptarse a la transición de emprendedores a conservadores del patrimonio”.

“La mayoría de las personas que generan un patrimonio en América son emprendedores de la calle, no de Wall Street. Crean productos y servicios. Los emprendedores son gente común que suele estar generalmente aislada, no hay nadie más en su círculo social con su éxito financiero. Los emprendedores de Wall Street generan su patrimonio con socios y, normalmente, su círculo social goza de un patrimonio similar. Los emprendedores comunes acuden a TIGER 21 en busca de una comunidad donde poder hablar acerca de lo que realmente ocupa sus mentes: cómo criar hijos en la riqueza, cómo conservar el patrimonio y realizar planificación de bienes inmuebles, cómo decidir cuánto conviene gastar, cómo encontrar asesores en los que se pueda confiar, cómo conseguir una perspectiva de su trabajo filantrópico y cómo decidir qué hacer después”.

Durante los últimos veinte años, Michael también ha ayudado económicamente a un fabricante de iluminación solar, Sol Inc., adquiriendo una responsabilidad financiera cada vez mayor. Recientemente, Michael ha asumido un cargo ejecutivo en calidad de presidente y director. Espera que Sol se convierta en su tercer éxito como emprendedor.

El consejo de Michael respecto a la decisión de venta de una empresa empieza por la observación de que algunos emprendedores no venden cuando deberían porque no han considerado la evolución del mercado y pierden la oportunidad por causa de su ego u optimismo poco realista. Por otro lado, algunos emprendedores venden demasiado temprano, sin darse cuenta del valor de la plataforma que han creado. Al vender en el entorno financiero actual, se debería fijar una prima sobre cualquier ingreso continuado como parte de un trato y analizar en profundidad la economía posterior a la venta.

“Bajarse del carrusel de un negocio que va bien cambia todo en la vida de un emprendedor. En el mejor de los casos, es el mejor regalo de todos por todas las cosas nuevas que se pueden hacer, pero se debe ser realista sobre los cambios que acontecerán y actuar con sensatez.”

Conclusiones y recomendaciones

La conclusión principal de este trabajo es que la mayoría de los emprendedores subestiman el trastorno y la desorientación originadas por el hecho de volverse ricos. Cuando uno se vuelve inmensamente rico se debe celebrar el logro y el éxito, experimentar un periodo de entusiasmo positivo y anticiparse a las posibilidades y nuevos capítulos. Sin embargo, la mayoría de los emprendedores inició el proceso de venta de una empresa sin haber pensado y analizado con conocimiento y precisión cuáles eran los beneficios de la empresa y cuáles fueron las habilidades que el emprendedor utilizó para crear la tan valorada empresa. Como consecuencia de esta falta de análisis y planificación, los emprendedores se veían a menudo sobrepasados por el trastorno resultante, los sentimientos de pérdida y tristeza y la dificultad para encontrar un nuevo trabajo satisfactorio.

Una y otra vez, los emprendedores han afirmado que se arrepienten de no haber meditado más acerca de estos problemas antes de la venta y considerado todas las opciones, incluida la posibilidad de vender solo una parte de sus empresas. También han aseverado que les hubiera gustado que alguien les hubiera advertido de lo desorientadora que sería la venta y destacado que las empresas eran su medio principal de relacionarse, su identidad, propósito vital y forma de estructurar el tiempo. La primera recomendación que hicieron los emprendedores fue: hay pensar acerca de la pérdida de esas necesidades humanas fundamentales y planificar previamente cómo sustituirlas antes de la venta.

También parece que cuanto más ligada estuvo la empresa a la identidad del emprendedor, mayor fue la tristeza que sintió el emprendedor tras la venta. Los emprendedores solteros y sin familia y las mujeres, que a menudo mantenían relaciones más estrechas con sus empleados, tuvieron más dificultades para afrontar la pérdida. Los emprendedores que tenían otras identidades, como miembros de familia o funciones en instituciones cívicas, filantrópicas o empresariales parecieron dominar mejor esta transición. Los emprendedores menores de cuarenta años parecían más cómodos con el reto de reinventarse. Asimismo, al parecer asumieron mejor el cambio y asimilaron la reinversión como algo normal.

Es interesante destacar que los problemas a los que se enfrentaron los emprendedores con su nuevo patrimonio estuvieron relacionados con la transición personal. Al contrario de lo que uno pueda esperar, pocos emprendedores experimentaron problemas serios con la familia o amigos a causa de su nuevo patrimonio. Unos pocos mencionaron tensiones ocasionales con la familia y amigos bien porque esperaban cierta caridad o porque no agradecían los regalos. Sin embargo, las historias que predominan son aquellas positivas en las que se refuerzan los vínculos con familiares y amigos.

La segunda conclusión principal es que los emprendedores se enfrentan a dificultades para encontrar asesores patrimoniales en quienes confiar o con quienes puedan trabajar, y que tal vez haya distancia entre lo que los emprendedores buscan y la manera tradicional de trabajar que tienen los asesores patrimoniales. Los profesionales de la gestión de patrimonios entrevistados para este trabajo repetían que los emprendedores encontraban dificultades a la hora de administrar el patrimonio porque no podían ceder el control. Los emprendedores administran por naturaleza el riesgo ejerciendo el máximo control posible. Han creado su patrimonio concentrándose en una actividad específica. La administración del patrimonio tradicional aboga por la diversificación, ya que normalmente ha estado dirigida a los inversores pasivos, que confían las decisiones financieras a sus asesores. Los emprendedores deben reconocer que sus necesidades como inversores son diferentes de las de los clientes de la gestión del patrimonio tradicional. Por lo tanto, deben buscar asesores que estén dispuestos a enseñarles y que reconozcan que los emprendedores buscan por naturaleza una participación más activa en la gestión de su patrimonio. Como consecuencia de esta necesidad, a los emprendedores les parecía una buena idea asistir a redes de formación con homólogos.

La última conclusión clave es que a la mayoría de los emprendedores les sorprendía mucho el tiempo que tardaban en encontrar el siguiente capítulo satisfactorio de sus vidas y aprender sobre la gestión del patrimonio.

Una y otra vez, los emprendedores coincidían en afirmar que les llevó años encontrar la siguiente empresa de éxito. Aunque confesaron que disfrutaron del crecimiento de este periodo de renovación, les pasaba la cantidad de cosas que tuvieron que intentar para volver a sentirse realizados. Era común tratar de crear otra empresa emprendedora y otras actividades fallidas antes de llegar al éxito.

Por consiguiente, es predecible la aparición de ciertos desafíos y etapas en la transformación de emprendedor a una persona con un patrimonio importante. Algunos de estos desafíos se pueden evitar o reducir si uno es consciente y sigue unos sencillos consejos. Otros, sin embargo, son retos inevitables propios de las etapas de este viaje. Aparentemente este viaje consta de cuatro etapas, según indica Frederick Hudson. La primera etapa es anterior a la venta de la empresa, cuando un emprendedor simplemente quiere vender sin analizar meticulosamente todas las opciones; la segunda abarca generalmente los dos primeros años tras la venta, cuando un emprendedor se siente desolado, confundido y pierde su identidad; la tercera etapa se puede prolongar durante tres a cinco años de experimentación y aprendizaje, y en la cuarta etapa ocurre la posible transición a un capítulo de la vida nuevo, satisfactorio e importante.¹⁴

El aprendizaje de la administración del patrimonio consta también de cuatro etapas. La primera implica decisiones que se deben tomar y acciones que se deben llevar a cabo antes de la venta con el fin de prepararse lo mejor posible; la segunda es la etapa de tomarse algún tiempo inmediatamente después de la venta para sentirse cómodo con el nuevo patrimonio y para comprender qué tipo de inversor se desea ser y qué es lo que se quiere hacer con el patrimonio; en la tercera etapa se pone en marcha un plan del patrimonio y se aprende cómo administrarlo; en la cuarta etapa se pone a trabajar el dinero para los siguientes objetivos y la familia, los amigos y medios de relacionarse.

A la mayoría de los emprendedores le sorprendía mucho el tiempo que tardaban en encontrar el siguiente capítulo satisfactorio de sus vidas y aprender sobre la administración del patrimonio.

¹⁴ Hudson, Frederick M. *The Adult Years: Mastering the Art of Self-Renewal*. Jossey-Bass, 1999.



Etapa 1

Antes de la venta y de la decisión de vender

Los casos prácticos desvelan varios aspectos que los emprendedores deberían considerar antes de vender una empresa. Todos giran en torno a comprenderse a uno mismo y entender las ventajas reales que se obtienen de la empresa. Antes de vender, los emprendedores deben pensar por qué han triunfado, tanto ellos como sus empresas. ¿Cuáles son sus verdaderas habilidades y cuál es el modelo empresarial que les ha llevado al éxito? ¿Puede volver a ocurrir?

Además de desconocer los puntos fuertes que los convirtieron en emprendedores de éxito, es posible que no lleguen a comprender las ventajas intrínsecas que reciben de haber creado sus empresas. El emprendedor debe trabajar duro para comprender qué es lo que la empresa le ofrece a nivel financiero, psicológico y social. Algunos de estos casos se lamentan de haber vendido y no parecía que ninguno apreciara la importancia y ventajas verdaderas de sus empresas antes de la venta. ¿Está la red social del emprendedor formada completamente por personas vinculadas a su empresa o sector? ¿Cuánto tiempo dedican a trabajar y cuáles son las necesidades menos obvias que se satisfacen gracias a este intenso trabajo? Como identifica Jeri Sedlar en *Don't Retire, Rewire*, el trabajo puede ofrecer hasta 85 incentivos más allá del dinero, como un escape de la realidad, creatividad, aumento del ego, emoción, liderazgo y reconocimiento.¹⁵

Si uno llega a entender hasta qué punto la empresa le ofrece relaciones personales importantes, uso del tiempo y propósito vital, puede dar los pasos para empezar a construir diferentes redes sociales, usos del tiempo y propósitos vitales antes de que concluya la venta y comience la transición.

Cuando uno considera la venta, debería buscarse activamente otras funciones en instituciones cívicas, filantrópicas y empresariales. Tener otros vínculos mitigará el impacto desorientador de una venta.

Las consecuencias financieras de la venta constituyen otra área clave. Contactar con asesores financieros profesionales mucho antes de la venta de una empresa puede ayudar a recopilar esta información y sugerir opciones.

Los profesionales también pueden ayudar a mejorar la planificación tributaria y de bienes inmuebles previa a la venta, gracias a lo cual se obtendría una notable ventaja financiera. Comprender las necesidades y expectativas que se tienen acerca de la inflación, cambios tributarios y beneficios reales con el riesgo apropiado son aspectos que se deben aprender al inicio del proceso.

En este trabajo se sugieren ideas específicas de quehaceres previos a la venta de una empresa, entre otras:

- Considerar la creación de fideicomisos y fundaciones antes de una venta.
- Entender clara y perfectamente los ingresos reales que se necesitan sustituir.
- Ser realista sobre los beneficios que uno puede obtener de los activos financieros seguros y si éstos cubrirán los gastos.
- Sopesar la venta parcial de la empresa.
- Negociar arduamente con el comprador si hay acciones o futuros pagos adicionales en función del rendimiento de por medio.

Cada una de estas consideraciones puede conducir a la decisión de no vender o de vender solo una parte de la empresa. Tal vez sugieran contratar un nuevo consejero delegado y asumir el cargo de presidente y realizar algunas actividades como enseñar iniciativa empresarial, participar en inversiones ángel u otras actividades enumeradas en la lista de la "Etapa 3" de la página 34. Si se decide vender, el análisis realizado puede garantizar una planificación financiera mejor, un acuerdo de venta mejor y una valoración más realista sobre la dificultad de la transición. Normalmente, unos resultados mejores podrían ser, entre otros: un acuerdo que incluya ingresos continuos, un espacio en la oficina u otro tipo de asistencia.

¹⁵ Sedlar, Jeri y Miners, Rick. *Don't Retire, Rewire: Five Steps to Fulfilling Work that Fuels your Passion, Suits your Personality, or Fills your Pocket*. Alpha, 2003.

Etapa 2

El primer año después de la venta

Sin embargo, incluso aquellas personas que habían planificado algo la venta y eran más conscientes del periodo de desorientación que iban a atravesar, revelaron que el año o los dos años siguientes a la venta les resultaron difíciles o incluso extremadamente difíciles. Hay un tema que se repite: la añoranza por la pérdida de un sentimiento de pertenencia a la comunidad y de identidad, la necesidad de hallar una disciplina y el apremio por encontrar nuevas cosas significativas en las que invertir el tiempo. El primer año suele tomar uno de los siguientes rumbos. El primero es realizar viajes a destinos exóticos y renovar o comprar casas, actividades que a menudo dejan sentimientos de decepción por la falta de satisfacción. El segundo camino es un periodo de planificación exhaustiva y aprovechamiento de todas las oportunidades posibles, seguido por una fase de eliminación de aquellas actividades que no sean satisfactorias. Los libros y retiros destinados a ayudar a las personas en las transiciones, consultar a orientadores personales y escribir diarios son consejos útiles para aplicar durante el primer año.

Los emprendedores que han vendido una empresa aconsejan hacer muy poco durante este primer año con el fin de realizar una planificación tributaria y de bienes inmuebles urgente y darse tiempo a sí mismo y a la familia para adaptarse. Se necesita tiempo para tomar decisiones meditadas acerca de cómo utilizar el patrimonio para que tanto uno mismo como la familia evolucionen. Las personas deben ser conscientes de la influencia que tiene la creación de patrimonio en la familia y los amigos. Que uno se vuelva rico es desorientador para todos los miembros de la familia, puesto que altera la identidad de todos. Los cónyuges e hijos también pueden resentirse de las nuevas exigencias de tiempo y los cambios en sus rutinas. La mayoría de los emprendedores parecen tener relaciones más profundas con los amigos de verdad y con la mayoría de los miembros de la familia después de volverse ricos. Sin embargo, se dan casos de divorcios y problemas familiares si no se comparten los mismos valores. También hay casos en los que se espera algún tipo de caridad y otras ayudas.

Una vez más, un elemento clave para el éxito tras volverse rico es introducir los cambios gradualmente. Uno debe pensar qué es lo que realmente desea llevar a cabo y tener precaución con las motivaciones que le impulsan a hacer

regalos e introducir cambios. Antes de dar dinero a amigos, familia u organizaciones filantrópicas, es aconsejable esperar a tener clara la nueva identidad, los niveles de gastos y el propósito vital.

La mayoría menciona que uno de los desafíos más grandes del primer año con relación al patrimonio era la dificultad de encontrar asesores financieros, inmobiliarios y tributarios de confianza. Muchos afirmaron la ventaja de unirse a grupos de aprendizaje independientes para personas con un neto patrimonial elevado, como TIGER 21 y el Institute for Private Investors, y asistir a los cursos de gestión del patrimonio impartidos en muchas universidades. Muchos recomendaron reunirse con varios asesores y formular numerosas preguntas antes de tomar una decisión sobre qué asesores escoger y qué estrategias de inversión seguir. Asimismo, recomendaron invertir el dinero de manera muy conservadora por lo menos durante el primer año.

En consecuencia, en este primer año del viaje surgen muchas preguntas:

¿En qué dirección debo dar mis siguientes pasos?

¿Cómo lo voy a descubrir?

¿Cómo voy a sustituir mi propósito vital, medio de relaciones y forma de estructurar de mi tiempo?

¿Qué me hará feliz ahora?

¿Qué me queda por conseguir?

¿Qué libros, modelos de reinversión, orientación y seminarios podrían ayudarme?

¿Cómo puede el dinero ayudar a conseguir mis objetivos?

¿Cómo debería administrar mi dinero?

Etapa 3

La siembra de nuevas semillas

Los emprendedores necesitan aprender y hacer algo constantemente. Ninguno de los emprendedores a los que entrevistamos para este trabajo consideró dedicarse al ocio de por vida. El siguiente capítulo de los emprendedores también incluía trabajar.

Hacia el final del primer año tras la venta, los emprendedores empezaban a participar en nuevas actividades, si bien es cierto que no mantenían una participación continuada relevante. Más bien, eran consideradas como experimentos que les proporcionaban nuevos conocimientos. También pueden convertirse en actividades que se continúan en un segundo plano a medida que comienza el capítulo nuevo. Los experimentos incluían actividades artísticas, gubernamentales, educativas, de tutoría, participación en consejos de organizaciones con y sin ánimo de lucro y regreso a antiguos intereses o nuevos aprendizajes.

Los siguientes pasos comunes parecen ser crear nuevas empresas y realizar inversiones ángel. La mayoría de los emprendedores no tardan en invertir en empresas de otras personas. Al final muchos encuentran una mayor realización financiera y psicológica centrándose en áreas de interés, como empresas pertenecientes a mujeres o determinados modelos o sectores empresariales. Los emprendedores tienen más éxito si se ciñen a lo que conocen, limitan la dimensión y el número de este tipo de inversiones, dejan un plazo y aportan sabiduría.

La mayoría de los emprendedores sueñan con crear otra empresa. Sin embargo, a menudo desconocen cuál fue la clave de su éxito. Algunos dejaron atrás sus puntos fuertes y, como no son capaces de ver su fuerza, no la logran aprovechar. Otros confían tanto en sí mismos, que creen que son genios de hacer dinero y no reconocen la importancia que tuvo la suerte en la consecución de su éxito. Para que se repita el éxito emprendedor es necesario entender las habilidades y los talentos de uno mismo. Un modelo empresarial repetible es otro de los tópicos de la iniciativa empresarial en serie satisfactoria. Es muy común que los segundos negocios de los emprendedores fracasen cuando prueban nuevos asuntos y puede que no comprendan sus habilidades y talentos verdaderos. Un emprendedor en serie suele volver a triunfar en su tercera o cuarta empresa.

A medida que uno se esfuerza por aprender acerca de la gestión del patrimonio, se encuentra con las siguientes cuestiones clave:

¿Cómo puedo saber si tengo suficiente?

¿Debería gastarlo, guardarlo para mis hijos, donarlo o dejárselo al gobierno?

¿Cómo puedo encontrar asesores en los que se pueda confiar?

¿Cuánto debo participar en la administración de mi dinero?

¿Qué debo hacer en el plano jurídico: hacer testamento, crear fundaciones?

En esta etapa del aprendizaje acerca de la gestión del patrimonio, el desafío más grande era ser consciente de la dificultad de obtener beneficios potenciales al invertir en uno mismo o en otra empresa privada. Muchos cometieron el error de invertir en muchas y muy arriesgadas empresas. Con el paso del tiempo aprendieron a centrarse más y a solo invertir en acuerdos que entendían. También aprendieron que su mayor prioridad era conservar su patrimonio.

Estas son las ideas específicas para la gestión del patrimonio:

Invertir las ganancias de manera extremadamente conservadora hasta sentirse cómodo con las nuevas prioridades.

Unirse a un grupo de aprendizaje con gente homóloga y asistir a un curso de gestión del patrimonio.

Elaborar un plan financiero formal.

Encontrar asesores que estén dispuestos a enseñar.

Conocer los beneficios reales después de impuestos y cómo se paga a los asesores.

No dar demasiado dinero demasiado pronto a la familia ni a organizaciones benéficas y esperar a llevar a cabo la planificación de bienes inmuebles.

Si las acciones de la empresa adquirida forman parte del acuerdo, no conviene tener demasiadas acciones.

Etapa 4

En marcha una vez más

En un par de los casos vistos, los emprendedores hallaron su siguiente actividad satisfactoria uno o dos años después de la venta. En ambos casos, crearon una entidad sin ánimo de lucro importante en el mismo periodo. Dos descubrieron cuál era su próximo capítulo entre seis y nueve años más tarde. Sin embargo, en el resto de los casos siguieron sin encontrarlo durante tres años o más. Muchos hicieron cosas excepcionales en esta etapa de "andanzas insatisfactorias", entre otras, viajar a destinos exóticos, escribir libros, crear fundaciones y oficinas de gestión de fortunas familiares, dominar teorías y prácticas complejas de inversión y crear empresas interesantes, pero fallidas. Sin embargo, estas personas no lograron afirmar que se encontraban en su siguiente capítulo satisfactorio hasta sentirse absorbidos por lo que estaban haciendo. Irónicamente, sin embargo, también indicaron que en este siguiente capítulo no se sentían totalmente absorbidos y que continuarían con otras actividades, como los trabajos filantrópicos y cívicos, la enseñanza, las inversiones y demás actividades e intereses adquiridos en el camino hacia el nuevo capítulo. La armonía con la familia y los amigos verdaderos también formaban parte del siguiente capítulo.

En esta etapa de aprendizaje acerca de la gestión del patrimonio, a la mayoría le preocupaba la conservación, por lo que adoptaron una filosofía de inversión conservadora para sus inversiones líquidas. La mayoría encontró asesores de confianza y fijó un porcentaje gestionado por los asesores y un porcentaje gestionado por ellos mismos. La mayoría continuó manteniendo un porcentaje de su inversión en inversiones directas privadas en empresas, siguiendo un proceso más selectivo y orientado. Asimismo, en esta última etapa crearon fundaciones y planificaciones de bienes inmuebles. La mayoría de los emprendedores entrevistados decidieron dejar grandes sumas de sus bienes a instituciones filantrópicas y optaron por dejar cantidades de dinero relativamente pequeñas a sus hijos y nietos.

Esperamos que estas conclusiones y recomendaciones ayuden a que los emprendedores dominen mejor y más rápidamente esta transición. También esperamos que este trabajo sea útil para aquellos que ayudan a estas personas tanto a nivel formal como informal (familia, amigos y asesores) para que tengan una percepción más clara de los problemas a los que un emprendedor se enfrenta en esta transición. El hecho de que alguien se vuelva rico debe servir para que uno mismo y la familia evolucionen hacia una nueva armonía y satisfacción. Si se entienden los retos potenciales de encontrar la siguiente identidad y conocer los principios de una buena gestión del patrimonio, es posible alcanzar estos objetivos. Con algo de conocimiento y previsión, el hecho de volverse inmensamente rico puede suponer un tiempo de celebración positiva por el logro conseguido y la anticipación de un siguiente capítulo que será aún mejor.

La mayoría de los emprendedores entrevistados decidieron dejar grandes sumas de sus bienes a instituciones filantrópicas y optaron por dejar cantidades de dinero relativamente pequeñas a sus hijos y nietos.



Recursos

A continuación ofrecemos una lista de recursos que pueden aportar información adicional sobre los temas tratados en esta publicación.

Libros

Bradley, CFP, Susan. Sudden Money: Managing a Financial Windfall. John Wiley & Sons, 2000.

Frank, Robert. Richistan: A Journey Through the American Wealth Boom and the Lives of the New Rich. Crown Publishing Group, 2007.

Hausner, Ph.d., Lee. Children of Paradise: Successful Parenting for Prosperous Families. St. Martin's Press, 1990.

Hudson, Frederick M. The Adult Years: Mastering the Art of Self-Renewal. Jossey-Bass, 1999.

Hudson, Frederick M and McLean, Pamela D. LifeLaunch: A Passionate Guide to the Rest of Your Life. Hudson Institute Press, 2006.

Peck, Judith Stern. Money and Meaning: New Ways to Have Conversations about Money with your Clients. John Wiley and Sons, 2008.

Phillips, Kevin. Wealth & Democracy: A Political History of the Rich. Broadway Books, 2002.

Sedlar, Jeri and Miners, Rick. Don't Retire, Rewire!: Five Steps to Fulfilling Work that Fuels your Passion, Suits your Personality, or Fills your Pocket. Alpha, 2003.

Sitios web

Fundación Kauffman www.kauffman.org

Grupos de aprendizaje con homólogos para personas de alto poder adquisitivo

Institute for Private Investors (IPI) www.memberlink.net

TIGER 21 www.tiger21.com

Colaboradores

Credit Suisse

Silvan O. Wyss

Es un Managing Director y Responsable de Private Banking Latin America, con base en Zúrich. Es miembro del Management Committee de Private Banking Americas. En Credit Suisse, el señor Wyss ha ocupado varios cargos de dirección. Se unió al banco en 2001 y dirigió todo el área de soluciones de banca por Internet para los segmentos privado, corporativo y de banca minorista. De 2004 a 2005, fue el encargado de poner en práctica la Excelencia de los servicios (Lean Sigma) en Credit Suisse, la cual ha supuesto importantes beneficios financieros para el banco y un nuevo paradigma de orientación al cliente. En 2006 dirigió las iniciativas clave de Private Banking en América Latina. De 2007 a 2010 asumió el cargo de COO (director de operaciones) de Private Banking Americas. El señor Wyss tiene una vasta experiencia en el sector de la banca. Antes de entrar a formar parte de Credit Suisse, trabajó durante varios años como asesor de dirección en Suiza y los EE.UU. Asesoró a muchas instituciones financieras sobre estrategias, crecimiento, finanzas corporativas y reformas crediticias. Además, puso en práctica iniciativas con beneficios a clientes e instituciones financieras.

El señor Wyss tiene un máster en administración de empresas del MIT Sloan School of Management en Cambridge, Massachusetts (EE.UU.) y un máster en ingeniería mecánica de la Escuela Politécnica Federal de Zúrich.

Autores

Eugene Lang Entrepreneurship Center
de la Columbia Business School

Barbara B. Roberts

Es la autora principal de este trabajo y asesora del Eugene Lang Entrepreneurship Center de la Columbia Business School. Barbara es una reconocida y experta conferenciante y escritora sobre todas las etapas de la iniciativa empresarial, desde el inicio hasta el retiro y la reinención. Inició su carrera en Wall Street, donde se convirtió en la primera mujer miembro del consejo de Dean Witter. Después se convirtió en una emprendedora en serie y experimentó sus propios eventos de creación de patrimonio y posteriores transiciones posventa como directora/ consejera delegada de cuatro empresas privadas, incluidas FPG International y Acoustiguide. Tras vender su última empresa, Barbara estudió el ciclo de reinención y orientación personal en el Hudson Institute de Santa Barbara. Ahora trabaja con consejeros delegados de empresas privadas en calidad de miembro del consejo y como orientadora/asesora de todas las etapas de la iniciativa empresarial, desde la venta inicial hasta la reinención. También trabaja con emprendedores en TIGER 21, la Women President Organization y el Eugene Lang Entrepreneurship Center de la Columbia Business School.

Contacto: barbara@brobertsco.com

Murray B. Low

Es el director del Eugene Lang Entrepreneurship Center de la Columbia Business School. Además es un emprendedor experimentado y una autoridad en el ámbito de la iniciativa empresarial en entornos independientes, corporativos y sin ánimo de lucro. Como fundador del programa de iniciativa empresarial de Columbia en 1990, ha trabajado para convertir la iniciativa empresarial en una opción de carrera viable para graduados MBA. Además, también ha trabajado para mejorar la educación empresarial en países en vías de desarrollo, sobre todo en África. Low asesora tanto a empresas pequeñas como grandes, negocios familiares y organizaciones sin ánimo de lucro. Imparte cursos ejecutivos en las áreas de iniciativa empresarial y gestión estratégica y realiza con frecuencia conferencias para grupos académicos y empresariales. Ha publicado numerosos artículos en revistas dirigidas al mundo académico y profesional, además de ser un contertulio asiduo en los medios. El Profesor Low se licenció por la universidad Simon Fraser y tiene un doctorado de la universidad de Pennsylvania.

Eugene Lang Entrepreneurship Center de la Columbia Business School

Tiene por objetivo crear una comunidad de profesionales empresariales con un compromiso de por vida para la consecución del progreso social y económico a través de la iniciativa empresarial. La iniciativa empresarial se integra en el núcleo del currículo MBA. El centro realiza investigaciones y casos prácticos sobre la iniciativa empresarial y ofrece un programa integral de cursos especializados, seminarios, talleres y oportunidades de financiación. La realización de este informe ha sido posible gracias a la financiación de Credit Suisse.

Para más información, visite www4.gsb.columbia.edu

Información importante

La información aquí contenida constituye material de marketing. No constituye un asesoramiento de inversión ni se basa en la consideración de las circunstancias personales del destinatario, y no es el resultado de una investigación objetiva o independiente. La información aquí contenida no es jurídicamente vinculante y no constituye una oferta o invitación para realizar una transacción financiera. La información aquí contenida ha sido elaborada por Credit Suisse AG y/o sus empresas asociadas (en adelante, «CS») con el mayor cuidado y según su leal saber y entender. La información y las opiniones aquí expresadas son las de CS en el momento de su redacción y pueden cambiar en cualquier momento y sin previo aviso. Se han obtenido a partir de fuentes que se consideran fidedignas. CS no ofrece ninguna garantía con respecto al contenido o la exhaustividad de la información y no acepta ninguna responsabilidad por las pérdidas que pueda originar el uso de la información. Salvo que se indique otra cosa, las cifras no están auditadas. La información aquí contenida está destinada para el uso exclusivo del destinatario. Ni esta información ni una copia de la misma deberán enviarse o llevarse a los Estados Unidos o distribuirse en los Estados Unidos o a una persona estadounidense (en el sentido del Reglamento S de la Ley de Valores de EE.UU. de 1933 y sus modificaciones). Queda prohibida su reproducción, total o parcial, sin la autorización por escrito de CS.

Copyright © 2016 Credit Suisse Group AG y/o sus empresas asociadas. Todos los derechos reservados.