

# LEGADO

PROGRAMA DE DESARROLLO CONTINUO DEL PERSONAL DE CONAFI

DE DÓNDE VENGO Y A DÓNDE VAMOS

*Crecer para trascender*



## MÓDULO 0

# EL ADN DE CONAFI

*Historia, cultura, visión y principios*

Material de lectura del participante

## Cómo utilizar este material

Este documento reúne la historia, los aprendizajes, la cultura, los valores y la visión que dan forma a CONAFI. Ha sido preparado para que cada participante pueda leerlo antes, durante o después de la sesión del Módulo 0 y conservarlo como referencia dentro de su carpeta de trabajo.

En esta edición se presentan los contenidos de lectura acompañados documentos históricos que respaldan el relato. Las actividades, ejercicios, evidencias y compromisos de aplicación se entregarán y trabajarán por separado durante la sesión.

*“No quiero que conozcas solamente lo que hacemos. Quiero que comprendas por qué lo hacemos, cómo llegamos hasta aquí y qué responsabilidad compartimos para construir el futuro de CONAFI.”*

— Guillermo Soria Magaña

# Contenido

- 1. Identidad y propósito del módulo
- 2. Carta personal a quien se integra a CONAFI
- 3. Antes de CONAFI: mi primera escuela fue el trabajo
- 4. El incendio: perderlo todo sin perder lo aprendido
- 5. El nacimiento de CONAFI
- 6. Profesionalizar para servir mejor
- 6.1. Crecer multiplicando capacidades: la red de distribuidores
- 7. Competir, colaborar y construir industria
- 8. La política empresarial: participar para transformar
- 8.1. Dar también es crecer: aprendizaje en el Club Rotario
- 9. La cultura de las relaciones
- 10. Aprender, enseñar y compartir
- 11. El tequila: cultura, afición, relaciones y una línea de negocio
- 12. Lo que CONAFI es hoy
- 13. A dónde vamos
- 14. Lo que espero de cada colaborador
- 15. Lo que cada colaborador puede esperar de CONAFI
- 16. Los principios que forman nuestro ADN
- Cierre del fundador

# 1. Identidad y propósito del módulo

## Por qué existe este módulo

Cuando una persona entra a una empresa, normalmente conoce primero sus horarios, su puesto, sus responsabilidades, los sistemas que utilizará y las reglas básicas de operación. Todo eso es necesario, pero no es suficiente. Antes de pedirle a alguien que represente a CONAFI, quiero que comprenda qué historia está representando.

Con este Módulo 0 quiero explicar, en primera persona, de dónde vengo y a dónde vamos. No busco que cada colaborador memorice una cronología ni que vea mi trayectoria como una historia perfecta. Quiero que identifique los aprendizajes, las decisiones y los principios que, con el paso de los años, fueron dando forma a CONAFI.

También quiero que este documento sirva como fundamento para los demás módulos de LEGADO. Mentalidad empresarial, liderazgo personal, relaciones humanas, productividad, bienestar integral y educación financiera sólo tendrán sentido si parten de una misma visión sobre el trabajo, el servicio, la responsabilidad y el crecimiento.

## Objetivos específicos

- Quiero que conozca las etapas principales de mi formación personal y empresarial, incluyendo los primeros trabajos, las pérdidas, los reinicios y los aprendizajes que antecedieron a CONAFI.
- Quiero que entienda por qué CONAFI integra lo administrativo, lo fiscal y la informática como partes de una misma visión de empresa.
- Quiero que reconozca el valor que he dado al conocimiento, al servicio y al profesionalismo como pilares institucionales.
- Quiero que comprenda que las relaciones de confianza, la participación empresarial y la presencia en la comunidad no son actividades accesorias, sino una forma de construir oportunidades y reputación.
- Quiero que distinga LEGADO del programa permanente de actualización fiscal y tecnológica: uno forma a la persona y el otro mantiene vigentes nuestras competencias técnicas.
- Quiero que comprenda que el crecimiento empresarial también implica devolver valor a la sociedad mediante tiempo, conocimiento, organización y servicio, sin convertir la ayuda en una estrategia de interés personal.
- Quiero que reconozca a la red de distribuidores como una extensión comercial independiente, pero estrechamente vinculada a nuestro crecimiento, cuya integración requiere visión compartida, capacitación técnica y colaboración.
- Quiero que cada colaborador identifique cómo puede contribuir, desde su función, a la visión de largo plazo de CONAFI.

## Resultados que espero

Al concluir este módulo, espero que cada participante pueda:

- Explicar, con sus propias palabras, de dónde surge CONAFI y qué necesidades empresariales busca resolver.
- Relacionar al menos cinco episodios de mi historia con principios aplicables a su trabajo diario.
- Describir la misión institucional y los valores de Conocimiento, Servicio y Profesionalismo.
- Distinguir una relación de confianza de una interacción meramente transaccional.
- Identificar conductas concretas que protegen o dañan la reputación de CONAFI.
- Explicar por qué una aportación organizada de tiempo, conocimiento o recursos puede multiplicar su impacto social.
- Distinguir qué etapas de LEGADO pueden abrirse a distribuidores aliados y cuáles corresponden exclusivamente al desarrollo interno del personal.
- Comprender cómo los demás módulos de LEGADO se conectan con esta historia y esta filosofía.

## A quién va dirigido

Este módulo es obligatorio para toda persona que se incorpore a CONAFI, sin importar su área, antigüedad, puesto o nivel de responsabilidad. También deberá ser cursado por quienes ya forman parte del equipo, porque su función no es solamente inducir al personal nuevo, sino establecer un lenguaje cultural común. De manera complementaria, se preparará una edición y una ruta de participación para distribuidores aliados. Ellos son empresas independientes y no forman parte de la estructura laboral de CONAFI; sin embargo, podrán integrarse en sesiones seleccionadas sobre ADN, cultura de servicio, relaciones, liderazgo, productividad y actualización técnica, cuando exista una relación directa con el trabajo conjunto.

## 2. Carta personal a quien se integra a CONAFI

Quiero comenzar hablándote de manera directa.

Tal vez llegaste a CONAFI buscando una oportunidad de trabajo. Tal vez te atrajo la posibilidad de desarrollarte en el área fiscal, administrativa o tecnológica. Tal vez alguien te recomendó, viste una vacante o conociste a la empresa por un cliente, un evento, una cámara empresarial, una conferencia, una publicación o una relación personal. Cualquiera que haya sido el camino, desde el momento en que te integras empiezas a representar una historia que comenzó mucho antes de tu primer día.

No quiero que conozcas solamente nuestros productos, servicios, procedimientos o sistemas. Quiero que comprendas qué clase de empresa he intentado construir, qué aprendizajes me trajeron hasta aquí y qué espero que hagamos juntos en los próximos años.

CONAFI no nació de una trayectoria perfecta. Nació de trabajar desde joven, de vender en la calle, de aprender a hablar con personas desconocidas, de equivocarme, de perder un negocio, de volver a empezar, de estudiar, de participar, de construir relaciones y de entender que el conocimiento sólo tiene sentido cuando ayuda a alguien más.

Desde el 21 de agosto de 1996 he visto cambiar las leyes, la tecnología, los sistemas, los modelos de negocio y la forma en que las empresas se comunican. He visto surgir y desaparecer productos. He vivido etapas de crecimiento, incertidumbre, competencia, violencia en nuestra ciudad, transformación digital y cambios profundos en la manera de trabajar. En medio de todo eso, algunas cosas han permanecido: la confianza, el servicio, la reputación, la disciplina y la capacidad de seguir aprendiendo.

Te comparto mi historia no para que la imites, sino para que comprendas el origen de nuestras decisiones. No espero que todos tengan mi personalidad, mis aficiones o mi manera de relacionarme. Sí espero que todos entendamos que ninguna oportunidad se sostiene sin preparación, que ningún cliente permanece sin servicio y que ninguna reputación se construye sin congruencia.

También quiero que sepas hacia dónde vamos. Mi intención no es que CONAFI dependa siempre de mí, de mi agenda, de mis contactos o de mi memoria. Quiero transformar la experiencia acumulada en una cultura compartida, formar líderes, fortalecer al equipo y asegurar que lo mejor de nuestra historia pueda crecer en manos de nuevas generaciones.

Por eso nace LEGADO. No como una universidad ni como una etiqueta pretenciosa, sino como un programa de desarrollo continuo para nuestra gente. Quiero que cada persona que pase por CONAFI encuentre herramientas para convertirse en un mejor profesional, un mejor compañero, una persona más responsable y, cuando tenga esa vocación, un líder capaz de desarrollar a otros.

Este documento es una invitación a conocer de dónde vengo y a decidir, con libertad y responsabilidad, si quieres formar parte de lo que vamos a construir.

**Mtro. Guillermo Soria Magaña**

Fundador y director general de CONAFI

### 3. Antes de CONAFI: mi primera escuela fue el trabajo

Mi formación empresarial comenzó mucho antes de que existiera CONAFI. Desde joven estuve cerca de negocios familiares. No eran necesariamente negocios exitosos ni estructuras profesionales; precisamente por eso me enseñaron algo que después entendí mejor: trabajar en un negocio obliga a enfrentar la realidad todos los días. Hay que vender, cobrar, atender, resolver, organizarse y volver al día siguiente, aunque las cosas no hayan salido como uno esperaba.

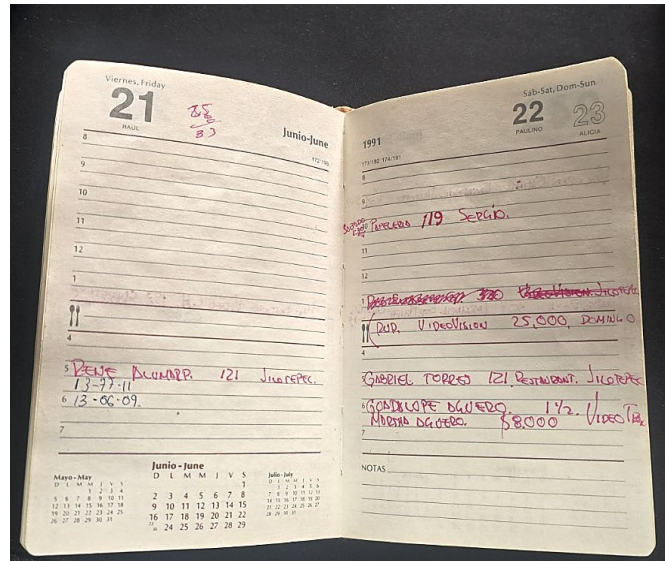
En la preparatoria comencé a vender perfumes. Un familiar tenía una fábrica de perfumes de prototipo o imitación, y yo salí a ofrecerlos. Primero lo hice de manera directa, caminando, tocando puertas y hablando con personas que no me conocían. Esa experiencia me quitó uno de los miedos que más limita a muchas personas: el miedo a acercarse a alguien y escuchar un no.

Vender en la calle fue una escuela completa. Aprendí que no basta con hablar; hay que observar. Aprendí a reconocer cuándo una persona tenía interés, cuándo necesitaba más información y cuándo simplemente no era el momento. Aprendí a dar seguimiento, a cumplir una fecha de entrega, a cobrar sin perder la relación y a cuidar mi presentación porque yo mismo era parte del producto que estaba ofreciendo.

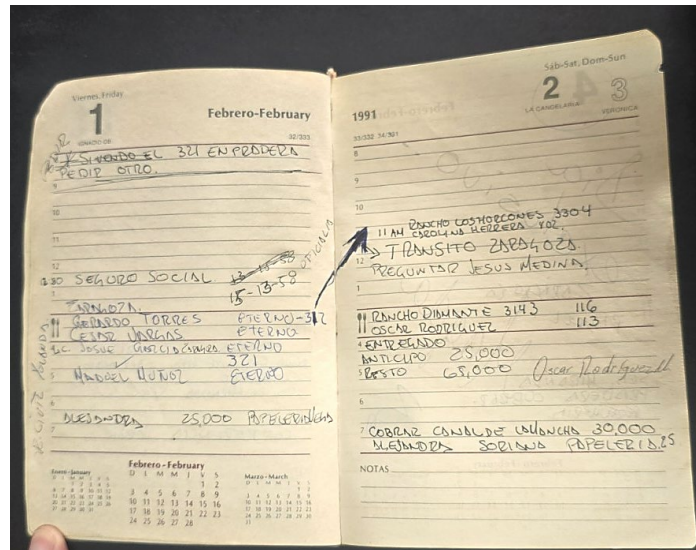
Con el tiempo formé un equipo de vendedores y logré colocarme entre los primeros lugares de ventas. Llegué a tener un nombramiento parecido al de gerente distrital. Era joven, pero ya estaba descubriendo que podía organizar personas, establecer metas y multiplicar resultados cuando dejaba de pensar únicamente en lo que yo podía vender y comenzaba a pensar en lo que podía construir con un equipo.

Mientras estudiaba en la universidad, decidí pasar de vender sólo en la calle a tener un pequeño local. A mis veintidós años ya había comprado mi automóvil con mi propio trabajo. Para mí no era solamente un bien material; era la prueba de que el esfuerzo podía convertirse en independencia. También era una señal de algo que después sería constante en mi vida: cuando aprendo una actividad, no me conformo con repetirla; busco cómo organizarla, mejorarla y hacerla crecer.

Aquella etapa me dejó aprendizajes que siguen vigentes en CONAFI. La venta no comienza con un catálogo, sino con la capacidad de conversar. El liderazgo no comienza con un puesto, sino con la decisión de ayudar a otros a lograr resultados. La confianza no aparece cuando se firma un contrato; empieza cuando una persona ve que cumples lo que prometiste.



Agenda de ventas de perfumes, 1991. Registro directo de visitas, clientes, entregas y cobros.



Otra página de la agenda comercial de 1991: seguimiento cotidiano de prospectos, entregas y compromisos.



CD. JUAREZ CHIH. A 6 DE MZO. DE 1992 .

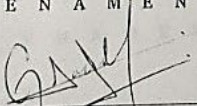
AT'N. SR. NICOLAS ZUBIATE LAZO.  
REPRESENTANTE DE VENTAS.

POR MEDIO DE LA PRESENTE ME DIRIJO A USTED PARA DARLE LA MAS COR-  
DIAL BIENVENIDA Y FELICITARLO POR LA EXELENTE DECISION QUE ACABA -  
USTED DE TOMAR, AL INGRESAR AL GRUPO JERIK FRAGRANCE COLLECTION. -

INFORMANDOLE QUE ESTOY A SU DISPOSICION PARA CUALQUIER INFORMA -  
CION QUE LE SEA NECESARIA, O CUALQUIER DUDA QUE TENGA.

ME DESPIDO DE USTED PERO NO DESEANDOLE SUERTE, PORQUE LA SUERTE-  
ES RELATIVA; SINO; DESEANDOLE EXITO, PORQUE CON UN POCO DE ESFUER-  
ZO TODOS LO PODEMOS ALCANZAR.

A T E N A M E N T E

  
GUILLERMO SORIA MAGAÑA.  
GERENTE DISTRITAL DE VTAS.

c.c.p. GERENCIA COMERCIAL.  
c.c.p. GERENCIA DISTRITAL.

Carta de bienvenida a un representante de ventas, firmada por Guillermo Soria Magaña como gerente distrital de ventas, 1992.

**Jerik**  
FRAGRANCE COLLECTION

**TRABAJA POR OBJETIVOS**

**" LOS OBJETIVOS DEBEN EXPRESARSE EN FORMA POSITIVA "**

DESARROLLO

OBJETIVO No. 2

MES Marzo

NOMBRE Guillermo Soria Magaña GERENCIA K

¿QUE? En venta personal 70 unidades

¿COMO? Vender un promedio de 2.5 lociones diarias

¿DURANTE QUE PERIODO? 3 al 31 marzo

¿PARA QUE? Para cumplir con el objetivo No. 1

ACEPTO EL RETO [Firma]

RESULTADOS

RAZONES DE CUMPLIMIENTO: \_\_\_\_\_

RAZONES DE NO-CUMPLIMIENTO: \_\_\_\_\_

PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO \_\_\_\_\_ FECHA \_\_\_\_\_

JV-012

! LOS OBJETIVOS DEBEN IMPLICAR CAMBIOS !

Formato de trabajo por objetivos utilizado en la etapa de Jerik Fragrance Collection.



Diploma del seminario "Inteligencia social en las relaciones humanas", febrero de 1991.

## Una venta que me acompañó toda la vida

En una ocasión le vendí perfume a un agente de tránsito que estaba detenido en un semáforo. Yo no sabía quién era ni qué podía ocurrir después. Me pidió que le entregara el pedido el día diez en la estación de la policía de tránsito. Cuando fui a cumplir, terminé vendiendo aproximadamente a veinte policías más.

Esa anécdota parece pequeña, pero contiene una idea que ha marcado mi manera de hacer negocios: nunca sé dónde está el siguiente cliente, la siguiente relación o la siguiente oportunidad. Una conversación puede quedarse en una venta sencilla o puede abrir una red completa. Lo único que sí puedo controlar es mi disposición para acercarme, cumplir y dar un buen servicio.

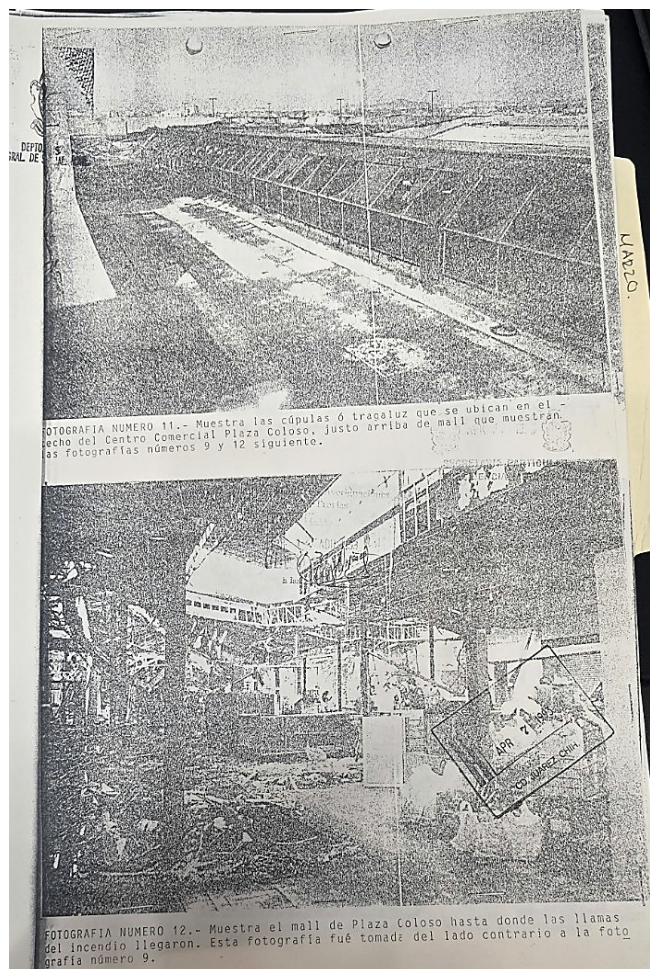
No quiero que esta historia se interprete como una invitación a venderle algo a todas las personas que conocemos. La enseñanza es más profunda: no debemos vivir encerrados en el escritorio esperando que las oportunidades toquen la puerta. Debemos conocer gente, escuchar, participar y estar preparados para responder cuando aparezca una necesidad.

## 4. El incendio: perderlo todo sin perder lo aprendido

Cuando yo tenía veintidós años, un incendio destruyó la plaza comercial donde se encontraba mi negocio. Perdí lo que había construido. Para un joven que ya se sentía avanzando, que había comprado su automóvil con su esfuerzo y que estaba combinando la universidad con el trabajo, la pérdida fue un golpe fuerte.

En ese momento pude haber concluido que emprender no valía la pena. Pude haber entendido el incendio como una señal para retirarme y buscar únicamente seguridad. Sin embargo, con el tiempo comprendí que una pérdida material no elimina lo que una persona ya aprendió.

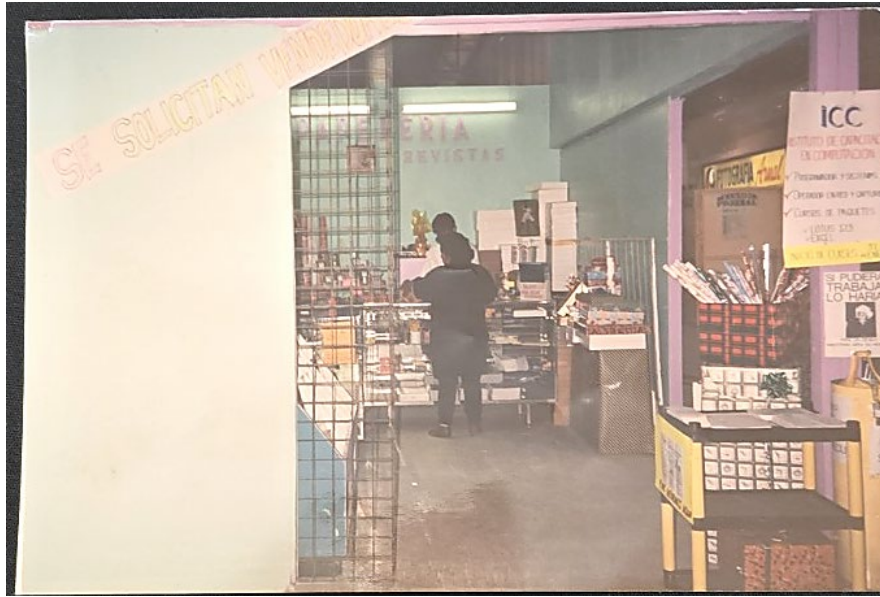
El local desapareció. El inventario podía perderse. Los planes cambiaron. Pero yo seguía sabiendo vender, hablar con la gente, formar un equipo, organizar entregas y levantarme después de un mal día. La experiencia no se quemó con la plaza.



*Fotografías documentales del incendio de Plaza Coloso y de los daños en el centro comercial.*

Esa fue una de mis primeras lecciones reales de resiliencia. Hoy se utiliza mucho esa palabra, a veces como una frase motivacional. Para mí significa algo concreto: aceptar que la realidad cambió, no quedarse paralizado explicando por qué fue injusta y decidir cuál es la siguiente acción posible.

Volver a empezar no significa regresar exactamente al punto cero. Cuando una persona ha trabajado, ha aprendido y ha construido relaciones, vuelve a empezar con experiencia. Puede tener menos recursos, pero tiene más criterio. Puede sentir miedo, pero ya conoce su capacidad de actuar.



*Interior de la tienda de revistas, papelería y envolturas de regalo abierta después del incendio.*



*Fachada de la tienda de envolturas de regalos y papelería, una de las etapas de reconstrucción empresarial.*

**En CONAFI no quiero personas que oculten los errores o que finjan que nunca tienen dificultades. Quiero personas capaces de reconocer un problema, pedir apoyo, aprender y reconstruir. Los**

*clientes no esperan que seamos infalibles; esperan que seamos responsables, transparentes y efectivos al resolver.*

*El incendio me quitó un negocio, pero no pudo quitarme la capacidad de volver a construir.*

## La lección para nuestra cultura

La historia de CONAFI no puede entenderse sin esta etapa. Aprendí temprano que ninguna empresa está garantizada y que el verdadero patrimonio profesional se encuentra en el conocimiento, la reputación, la red de relaciones y la capacidad de adaptarse.

Por eso insisto tanto en aprender de manera permanente. Un puesto puede cambiar. Un producto puede dejar de existir. Una ley puede modificarse. Un sistema puede volverse obsoleto. La persona que sabe aprender, relacionarse y servir conserva la capacidad de crear valor en cualquier escenario.

## 5. El nacimiento de CONAFI

La fecha que reconozco como inicio oficial de CONAFI es el 21 de agosto de 1996. Ese día reactivé mi actividad ante el SAT, después de haber permanecido registrado entre 1992 y 1995 por la actividad de la perfumería. La reactivación no fue sólo un trámite: marcó el momento en que comencé formalmente la etapa empresarial que con el tiempo tomaría el nombre, la identidad y la misión de CONAFI.

**INSCRIPCION EN EL R.F.C.**

LA SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO, LE DA A CONOCER EL REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES, QUE LE HA SIDO ASIGNADO CON BASE EN LOS DATOS QUE PROPORCIONO, LOS CUALES HAN QUEDADO REGISTRADOS CONFORME LO SIGUIENTE:

NOMBRE, DENOMINACION O RAZON SOCIAL  
**SORIA MAGA&A GUILLERMO**

DOMICILIO  
**RANCHO LOS HORCONES 3331 PRADERA DORADA  
CD JUAREZ CHIH ENTRE MAPULA Y AGUAC**

CLAVE DEL R.F.C.  
**SOMG710921EX3**

CIRCUNSCRIPCION REGIONAL HACENDARIA (C.R.H.)  
**046**

ACTIVIDAD  
**PDTOS FARMACEUTICOS Y DE PERFUMERIA**

SITUACION DE REGISTRO  
**ACTIVO**

FECHA DE INSCRIPCION: **92/05/04** FECHA DE INICIO DE OPERACIONES: **92/05/04**

**OBLIGACIONES**

| CLAVE | DESCRIPCION                                    | FECHA ALTA | FECHA |
|-------|------------------------------------------------|------------|-------|
| 151   | IMPUESTO AL ACTIVO PERSONAS FISICAS            | 92/05/04   | 95/12 |
| 201   | IMPUESTO AL VALOR AGREGADO                     | 92/05/04   |       |
| 906   | COMERCIO EN PEQUE&O. CONTRIBUYENTES QUE PAGAN. | 92/05/04   |       |

**TRAMITES EFECTUADOS**

| TRAMITES EFECTUADOS        | FECHA DE PRESENTACION | FOLIO DEL TRAMITE |
|----------------------------|-----------------------|-------------------|
| CAMBIO DE DOMICILIO FISCAL | 96/08/21              | 274009            |
| REACTIVACION               | 96/08/21              | 274008            |

CD. JUAREZ, CHIH. A 21 DE AGO. DE 1996

ADMINISTRADOR LOCAL DE RECAUDACION  
CD. JUAREZ

**LIC. RICARDO HERNANDEZ**

01046608361303

*Documento de reactivación ante el Registro Federal de Contribuyentes, fechado el 21 de agosto de 1996. Esta fecha se reconoce como el inicio oficial de CONAFI.*

Distinguir esta fecha es importante porque una empresa necesita reconocer su origen con precisión. Mi experiencia anterior no desaparece; la venta de perfumes, el incendio y los negocios familiares forman

parte de mi construcción. Pero el 21 de agosto de 1996 representa el punto de partida oficial desde el cual contamos la historia de CONAFI.

CONAFI no nació como una marca diseñada en una sala de juntas ni como un proyecto perfecto que desde el primer día tuviera resueltas todas sus etapas. Nació de observar lo que las empresas necesitaban y de unir conocimientos que normalmente se atendían por separado.

El nombre expresa esa visión: Consultores Administrativos, Fiscales y en Informática. Desde el origen quise integrar tres dimensiones que en la vida real de una empresa están conectadas. Una organización necesita administración para ordenar sus operaciones y tomar decisiones. Necesita bases fiscales sanas para cumplir, protegerse y crecer con menor riesgo. Y necesita tecnología para registrar, controlar, comunicar y hacer más eficientes sus procesos.

Con el tiempo formulamos una misión que sigue expresando con precisión lo que buscamos: “Impulsar el crecimiento y desarrollo de las empresas a través del establecimiento de bases fiscales sanas y la implementación de la tecnología para eficientizar los procesos administrativos”.

Esa misión no habla de vender computadoras, licencias o declaraciones. Habla de impulsar empresas. Los servicios y productos son medios; el propósito es ayudar a que nuestros clientes tengan mejores bases, mejores procesos y mejores decisiones.

Desde el principio comprendí que el cliente no necesitaba únicamente a alguien que supiera operar un sistema o interpretar una disposición. Necesitaba a alguien que pudiera entender su negocio. El valor de una recomendación depende de conocer cómo vende, cómo cobra, cómo compra, quién decide, dónde se generan los errores, qué información falta y qué riesgos no está viendo.

Por eso CONAFI fue tomando una forma consultiva. A veces la solución es tecnológica. A veces es fiscal. A veces es administrativa. Con frecuencia es una combinación. Nuestro trabajo consiste en diagnosticar antes de proponer y en acompañar después de vender.

Durante estos años he aprendido que una empresa puede tener herramientas avanzadas y utilizarlas mal; puede cumplir formalmente y administrar sin información; puede vender mucho y no generar utilidad; puede crecer y, al mismo tiempo, volverse más vulnerable. Nuestra responsabilidad es ayudarlo a ver la empresa completa.

## El cliente como empresa, no como expediente

Una de las diferencias que quiero conservar es que no reduzco al cliente a un número, una póliza, un ticket o una licencia. Detrás de cada solicitud hay una empresa, y detrás de cada empresa hay personas que arriesgan patrimonio, generan empleos, enfrentan obligaciones y toman decisiones con información incompleta.

Cuando un colaborador entiende esto, su trabajo cambia. Una llamada deja de ser una interrupción y se convierte en una oportunidad de comprender. Un error deja de ser sólo un dato incorrecto y se convierte en un posible costo para el cliente. Una capacitación deja de ser una actividad administrativa y se convierte en una herramienta para que alguien trabaje mejor.

## 6. Profesionalizar para servir mejor

La evolución de CONAFI ha estado ligada a la profesionalización. Desde 1998 somos distribuidores de CONTRAQi y actualmente tenemos la categoría de Distribuidor Platino. Esa relación de tantos años no se explica solamente por vender licencias. Se ha sostenido por capacitación, permanencia, soporte, conocimiento del mercado y acompañamiento a los clientes.

La tecnología me confirmó una idea: una herramienta vale por lo que permite resolver. Un sistema administrativo no sirve por la cantidad de funciones que contiene, sino por la calidad de la información que genera y por la manera en que esa información ayuda a controlar, cumplir y decidir.

También comprendí que vender tecnología exige entender procesos. No basta instalar. Hay que configurar, capacitar, dar seguimiento, resolver incidencias y ayudar a que el usuario incorpore la herramienta a su trabajo. Una implementación incompleta puede convertir una buena solución en una mala experiencia.

En paralelo, el área contable y fiscal se fue consolidando. La fiscalización, los comprobantes digitales, la nómina, la seguridad social y los mecanismos de revisión han cambiado de manera constante. En estos temas no existe un conocimiento terminado. Cada reforma, cada regla y cada criterio obliga a estudiar de nuevo y a traducir los cambios en acciones concretas para los clientes.

Por esa razón decidí que la capacitación fiscal y tecnológica no debe encerrarse dentro de un módulo estático de LEGADO. Ambas forman el corazón de nuestros servicios y deben operar mediante un programa permanente de actualización técnica. LEGADO desarrollará a la persona; la actualización técnica mantendrá vigentes sus competencias. Los dos procesos se necesitan, pero no deben confundirse.

De cada capacitación técnica quiero medir el objetivo, la asistencia, el aprendizaje, la aplicación práctica y el resultado. No me interesa acumular constancias. Me interesa comprobar que el conocimiento mejora la manera en que trabajamos y el valor que entregamos.

### Las dos áreas, un solo propósito

Hoy CONAFI opera principalmente en dos grandes áreas: consultoría administrativa, contable y fiscal; y tecnologías de la información. Cada una tiene especialistas, herramientas, ritmos y retos diferentes. Sin embargo, no quiero que se conviertan en empresas aisladas dentro de la misma organización.

El cliente puede llegar por una necesidad fiscal y después requerir tecnología. Puede llegar por un sistema y descubrir problemas de control administrativo. Puede solicitar soporte y revelar una oportunidad de capacitación. Nuestro valor aumenta cuando escuchamos de manera integral y conectamos capacidades sin invadir el trabajo de otros compañeros.

Profesionalizar también significa documentar, estandarizar, medir y mejorar. La buena voluntad es importante, pero no sustituye un proceso. El talento individual aporta mucho, pero una empresa sólida necesita que el conocimiento pueda compartirse y repetirse con calidad.

#### 6.1. Crear multiplicando capacidades: la red de distribuidores

Cuando la relación comercial con Computación en Acción quedó establecida formalmente, participé en uno de sus primeros programas de crecimiento. En ese momento la empresa ofreció un esquema de licencias y yo adquirí la licencia de servicio. Aquella decisión me abrió una puerta distinta: ya no se trataba

únicamente de atender directamente a mis propios clientes, sino de organizar capacidades para llegar a más empresas.



*Exhibición de soluciones y materiales de Computación en Acción durante los primeros años de profesionalización tecnológica.*



*Colaboradores e invitados durante la inauguración de la licencia de servicio de Computación en Acción.*

Con esa licencia comencé a formar un equipo y una red de distribuidores. El principio era sencillo pero poderoso: una sola empresa tiene un alcance limitado; una red de empresas preparadas, con productos comunes y soporte coordinado, puede atender un mercado mucho mayor. Para mí fue una nueva etapa de liderazgo, porque debía dejar de pensar sólo como vendedor o prestador de servicio y comenzar a pensar como integrador de otras empresas.

El primer modelo de Computación en Acción no funcionó exactamente como había sido concebido y evolucionó con el paso del tiempo. Sin embargo, la idea de desarrollar canales, especialización y colaboración permaneció. Durante más de veinte años esa evolución me permitió crecer dentro de los programas de CONTPAQi, alcanzar la categoría de Distribuidor Platino y liderar una red de distribuidores.

Cada distribuidor conserva su independencia. Algunos dependen prácticamente al cien por ciento de esta actividad; para otros, CONTPAQi y los servicios relacionados representan sólo una parte de su cartera. Esa diversidad exige respeto. No puedo administrar sus empresas como si fueran departamentos de CONAFI, pero sí puedo ofrecerles dirección comercial, soporte, capacitación, acompañamiento y una visión que haga más valiosa la relación.

Esta independencia también presenta un reto. Cuando la capacitación técnica, las reuniones o el trabajo en equipo se perciben como actividades ajenas a su operación inmediata, puede ser difícil lograr participación constante. Sin embargo, en tecnología y en servicios empresariales, dejar de capacitarse significa perder capacidad para resolver y vender correctamente. Por eso quiero fortalecer una cultura donde los distribuidores comprendan que la actualización no es una carga impuesta por CONAFI, sino una inversión para proteger y ampliar su propio negocio.

LEGADO no convertirá a los distribuidores en colaboradores ni pretenderá intervenir en la cultura interna de cada empresa. Sí puede ofrecernos un lenguaje común en temas que compartimos: servicio, profesionalismo, relaciones de confianza, responsabilidad comercial, liderazgo, productividad y aprendizaje continuo. Algunas etapas serán exclusivas del personal de CONAFI; otras podrán abrirse a la red cuando aporten valor mutuo.

Mi objetivo es consolidar a quienes ya forman parte de la red y, al mismo tiempo, atraer nuevos distribuidores que compartan la disposición de aprender, servir y construir una relación de largo plazo. No busco únicamente más puntos de venta. Busco empresas aliadas capaces de representar las soluciones con seriedad y de crecer junto con nosotros.

Lo que comenzó con una licencia de servicio terminó enseñándome que el crecimiento también consiste en ayudar a otras empresas a desarrollar capacidades propias. Liderar una red no significa controlar cada decisión; significa crear condiciones para que más personas puedan ofrecer mejores soluciones, llegar a más clientes y sostener una reputación compartida.

## 7. Competir, colaborar y construir industria

Una de las etapas que más influyeron en mi manera de pensar fue mi participación en ANADIC. Cuando se formó la organización local y tuve la responsabilidad de presidirla, quienes nos reuníamos éramos competidores. Vendíamos productos similares, atendíamos mercados parecidos y, en muchos casos, buscábamos a los mismos clientes.

La reacción más fácil habría sido desconfiar y proteger cada conocimiento como si compartirlo nos debilitara. Elegimos otra ruta: profesionalizar los servicios, crear capacitaciones, intercambiar experiencias y buscar mejores prácticas. Descubrimos que podíamos competir en el mercado y, al mismo tiempo, colaborar para elevar el nivel de la industria.

Esa experiencia me dejó amigos en Ciudad Juárez y en diferentes lugares de México. También me dio acceso a conocimientos, proveedores, soluciones y perspectivas que no habría construido solo. Muchas relaciones nacieron en un contexto gremial y con los años se convirtieron en alianzas, recomendaciones, negocios y apoyo mutuo.

Aprendí que un competidor no es automáticamente un enemigo. A veces conoce problemas que nosotros también enfrentamos. A veces puede atender una especialidad que no tenemos. A veces una alianza permite resolver mejor para el cliente. La colaboración no significa renunciar a nuestra identidad; significa entender que el mercado y la comunidad pueden crecer cuando las empresas se profesionalizan juntas.

También aprendí que participar en un organismo exige trabajo. No basta aparecer en una fotografía o llevar un cargo en la tarjeta. Hay que organizar reuniones, convocar, escuchar posiciones distintas, cumplir compromisos y, muchas veces, dedicar tiempo sin una ganancia inmediata.

Ese trabajo aparentemente invisible es una inversión en capital social. No siempre produce resultados en el mismo mes, pero construye confianza, reputación y capacidad de coordinación. Años después, una relación creada en una mesa de trabajo puede convertirse en la persona que recomienda, abre una puerta o ayuda a resolver un problema complejo.



*Reconocimiento de ANADIC Ciudad Juárez a Guillermo Soria Magaña por su participación y por desempeñarse como primer presidente de la asociación, 2002–2004.*

## 8. La política empresarial: participar para transformar

No me considero una persona dedicada a la política partidista. Sin embargo, creo profundamente en la política entendida como parte de la vida diaria: relacionarnos, escuchar intereses diferentes, construir consensos, representar posiciones, negociar y buscar acuerdos que permitan avanzar.

A esa forma de participación la llamo política empresarial. He participado en campañas y actividades de CANACO, en mesas directivas y responsabilidades dentro de ANADIC, y también fui consejero en CANACINTRA.



*Reconocimiento de CANACO Ciudad Juárez por la participación en el Consejo Directivo 2006–2008.*

Participar permite conocer cómo se toman decisiones, qué preocupaciones tienen otros sectores, qué alianzas son posibles y qué tipo de liderazgo necesita una comunidad empresarial.

En CANACO pasé de participar como socio a involucrarme en responsabilidades directivas y en la organización de proyectos. Ese recorrido me enseñó que las instituciones sólo funcionan cuando sus integrantes dejan de preguntar qué recibirán y comienzan a preguntarse qué pueden aportar.

También he mantenido relación con universidades y espacios de formación. Para mí, la empresa no debe encerrarse en sus operaciones. Necesita conversar con estudiantes, profesores, cámaras, autoridades, proveedores y otros empresarios. De esas conversaciones surgen tendencias, necesidades y oportunidades que no se observan desde la oficina.

La política empresarial requiere ética. Construir relaciones no significa acomodarse a cualquier interés ni utilizar a las personas. Significa saber dialogar sin renunciar a principios, representar con seriedad y comprender que un acuerdo sostenible debe generar valor para más de una parte.

### Por qué quiero colaboradores que participen

No espero que todos ocupen cargos en cámaras ni que tengan mí mismo estilo público. Sí quiero que cada colaborador entienda que su red profesional importa. Participar puede significar asistir a una capacitación, integrarse a una mesa de trabajo, apoyar un evento, vincularse con una universidad, colaborar con un proveedor o representar a CONAFI en una reunión.

Cada vez que alguien participa en nombre de la empresa, lleva consigo nuestra reputación. Por eso la presencia debe ir acompañada de preparación, respeto y seguimiento. No se trata de estar en todos lados; se trata de estar donde podamos aprender, aportar y construir relaciones congruentes con nuestro propósito.

### 8.1. Dar también es crecer: aprendizaje en el Club Rotario

Durante algunos años participé en el Club Rotario. No quiero presentar esa etapa como una lista de cargos o actividades, sino como un aprendizaje que amplió mi manera de entender el crecimiento.

En los negocios hablamos con frecuencia de vender, invertir, ganar y construir patrimonio. Todo eso es legítimo y necesario. Pero una empresa y una persona también reciben mucho de la sociedad: clientes, infraestructura, instituciones, conocimiento, oportunidades, relaciones y una comunidad en la cual pueden desarrollarse. Comprendí que también tenemos la responsabilidad de devolver parte de lo recibido.

En Rotary observé que una aportación aparentemente pequeña puede multiplicarse cuando se organiza. Una persona sola quizá tenga recursos limitados, pero un grupo con objetivos, disciplina, redes y continuidad puede realizar proyectos que ninguno de sus integrantes habría logrado por separado.

También entendí que dar no siempre significa entregar dinero. En muchas ocasiones la aportación más necesaria es el tiempo: participar en la organización de un evento, acompañar una actividad, poner conocimientos al servicio de una causa, convocar personas, conseguir apoyos, resolver un problema o simplemente cumplir una responsabilidad que permite que el esfuerzo colectivo funcione.

Para mí, el valor de esa participación no está en obtener reconocimiento ni en convertir la ayuda en publicidad. Dar con el único propósito de recibir algo a cambio contradice la esencia del servicio. Contribuimos porque podemos hacerlo, porque formamos parte de una comunidad y porque ayudar también nos hace crecer como personas.

Esta visión forma parte del ADN que quiero transmitir. No espero que todos pertenezcan a un club de servicio ni que participen en las mismas causas. Sí quiero que en CONAFI exista sensibilidad para reconocer que nuestro conocimiento, tiempo y capacidad de organización pueden beneficiar a otros.

Cuando una empresa se involucra responsablemente en su comunidad, aprende a mirar más allá de su operación diaria. Comprende problemas distintos, conoce realidades que no aparecen en una hoja de cálculo y fortalece el sentido de propósito. Esa experiencia puede mejorar nuestro liderazgo, pero no debe utilizarse como justificación para ayudar: la ayuda tiene valor por sí misma.

Dar también es crecer. No porque cada aportación produzca un cliente, sino porque nos convierte en una organización más consciente de la comunidad de la que formamos parte.

## 9. La cultura de las relaciones

Si tuviera que identificar una de las constantes más importantes de mi vida profesional, sería la construcción de relaciones. Muchos de mis clientes, aliados y amigos no llegaron por una campaña de publicidad ni por una llamada en frío. Llegaron después de años de convivir, participar, ayudar, enseñar, cumplir y mantenerme visible.

Mi esposa, que es médico, tiene una manera distinta de relacionarse. Es una persona muy querida, simpática y con muchos amigos, pero mantiene un círculo más privado y no le gusta publicar o contar tanto de su vida. Yo he desarrollado un estilo más público. A veces ella no entiende por qué comparto actividades, aprendizajes o proyectos en redes sociales. Con el tiempo he comprendido que ninguna forma es superior a la otra; responden a personalidades y profesiones diferentes.

En mi caso, la comunicación pública forma parte de mi actividad empresarial. Publicar no debe ser exhibirse por exhibirse. Debe servir para compartir conocimiento, mostrar en qué estamos trabajando, mantener contacto y permitir que otras personas recuerden qué problemas podemos ayudar a resolver.

Me ha ocurrido muchas veces que encuentro a alguien en una tienda, en el supermercado o en Costco y me dice: “Qué bueno que te veo, porque necesitaba esto”. Esa conversación casual puede convertirse en un proyecto que genera valor durante meses o años. No sucede porque yo intente vender en cada pasillo. Sucede porque la persona ya sabe quién soy, qué hago y cómo trabajo.

La historia del agente de tránsito al que le vendí un perfume y que después me abrió la oportunidad de vender a aproximadamente veinte compañeros contiene la misma lógica. Una relación inicial, bien atendida, puede multiplicarse de una manera imposible de predecir.

Por eso digo que las oportunidades no van a tocar la puerta mientras permanecemos sentados esperando. Hay que salir, participar, escuchar y estar disponibles. Sin embargo, quiero dejar muy claro que relacionarse no significa tratar a cada persona como un cliente potencial. Cuando alguien siente que sólo nos acercamos para obtener algo, la confianza desaparece.

La relación genuina empieza por el interés. ¿Qué hace esta persona? ¿Cómo funciona su empresa? ¿Qué le preocupa? ¿Qué está intentando construir? ¿Qué podemos aprender? ¿Hay algo en lo que podamos ayudar, incluso si hoy no existe una venta?

El negocio puede llegar después. En ocasiones llega pronto; en otras, años más tarde; y en muchas relaciones quizá nunca llegue. Aun así, la relación puede tener valor humano, profesional o comunitario. Esa actitud evita que el networking se convierta en una técnica superficial para repartir tarjetas.

Quiero que nuestros colaboradores sean sociables con los clientes, pero no necesariamente extrovertidos. Una persona reservada también puede construir relaciones extraordinarias si escucha, cumple, recuerda detalles relevantes, da seguimiento y demuestra interés verdadero. La sociabilidad profesional no se mide por hablar más; se mide por generar confianza.

*No salgo únicamente a buscar clientes. Salgo a construir relaciones, y las relaciones terminan construyendo oportunidades.*

*— Guillermo Soria Magaña*

## Entender el negocio antes de ofrecer

La relación con un cliente debe ayudarnos a entender su negocio. Si sólo escuchamos la solicitud inmediata, corremos el riesgo de vender una solución incompleta. Cuando comprendemos su operación, podemos detectar necesidades que el propio cliente aún no ha expresado.

Esto no autoriza a presionar ni a inventar problemas. Nos obliga a hacer mejores preguntas. ¿Cómo realizan hoy este proceso? ¿Dónde pierden tiempo? ¿Qué información necesitan? ¿Qué riesgo les preocupa? ¿Qué crecimiento están planeando? ¿Quién utilizará la solución? ¿Cómo medirán si funcionó?

La cultura de las relaciones en CONAFI debe conducir a un servicio consultivo. Queremos que el cliente sienta que estamos de su lado, que entendemos su contexto y que no desaparecemos después de la venta.

## 10. Aprender, enseñar y compartir

Otra constante de mi trayectoria es el aprendizaje. He estudiado por necesidad, por curiosidad y por responsabilidad. En los temas fiscales y tecnológicos no existe otra opción: quien deja de actualizarse comienza a dar respuestas viejas a problemas nuevos.

Pero mi interés por aprender no se ha limitado a las áreas directamente relacionadas con CONAFI. Me interesa la economía, la historia, la arquitectura, el vino, el tequila, el café, la tecnología, la inteligencia artificial y la forma en que las personas construyen empresas. Cada tema amplía mi conversación, fortalece mi criterio y me permite conectar ideas que aparentemente estaban separadas.

Una de las experiencias que más influyó en esta forma de pensar fue mi participación durante diecinueve años como docente en la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, principalmente en las carreras de Contabilidad y Administración. La universidad no sólo me permitió compartir conocimientos con nuevas generaciones de profesionistas; también me confirmó que **enseñar es una de las mejores maneras de aprender**.

Preparar una clase me obligaba a estudiar, ordenar ideas, actualizar la información y encontrar una forma clara de explicar cada concepto. No podía depender únicamente de lo que había aprendido años atrás, especialmente en áreas donde las disposiciones fiscales, los sistemas administrativos y la realidad de las empresas cambian constantemente.

Además, las inquietudes de los alumnos no siempre se limitaban al contenido específico de la materia. Con frecuencia me preguntaban sobre impuestos, administración, tecnología, empleo, clientes, despachos contables o situaciones empresariales que estaban comenzando a enfrentar. Algunas preguntas se alejaban parcialmente del programa académico, pero precisamente por eso me obligaban a investigar, ampliar mis conocimientos y mantenerme preparado para ofrecerles una orientación útil y responsable.

Esa experiencia me enseñó que explicar un tema con claridad es una de las mejores formas de comprobar si realmente lo entendemos. Cuando una persona no puede traducir un conocimiento a un lenguaje comprensible, probablemente todavía necesita estudiarlo con mayor profundidad. También aprendí que una buena pregunta puede ser tan valiosa como una respuesta, porque nos obliga a observar un problema desde otra perspectiva.

Mi relación con los alumnos tampoco terminó dentro del salón de clases. Durante esos años, CONAFI pudo abrir espacios para que muchos estudiantes comenzaran a adquirir experiencia profesional. Algunos colaboraron de tiempo parcial mientras continuaban sus estudios; otros se incorporaron posteriormente de tiempo completo.

Para varios de ellos, CONAFI fue un lugar donde pudieron relacionar lo aprendido en la universidad con problemas reales: atender clientes, utilizar sistemas administrativos, trabajar con información contable, comprender procesos, cumplir fechas y aprender a asumir responsabilidades dentro de una empresa.

Con el paso del tiempo, algunos de esos alumnos continuaron colaborando conmigo dentro de CONAFI. Otros siguieron caminos profesionales distintos, iniciaron sus propios proyectos o se convirtieron en clientes. Incluso después de varios años, la relación construida en el aula y fortalecida mediante el trabajo continúa generando colaboración, confianza y oportunidades para ambas partes.

Durante mis clases también acostumbraba a decirles que, cuando iniciaran su primer negocio o abrieran su propio despacho contable, podían acercarse conmigo y yo les otorgaría un buen descuento en su primera licencia de software. No lo consideraba únicamente una promoción comercial. Era una manera de apoyar a quienes estaban comenzando y ayudarles a establecer desde el inicio herramientas y procesos que fortalecieran su actividad profesional.

A la fecha, antiguos alumnos siguen contactándome para recordarme aquella propuesta cuando están por abrir su despacho, iniciar un negocio, adquirir un sistema o buscar orientación tecnológica. Esto me confirma que las relaciones construidas mediante el conocimiento pueden mantenerse durante muchos años. Una persona puede ser primero alumna, después colaboradora, más adelante empresaria, aliada o cliente. La relación evoluciona, pero la confianza que se construyó desde el principio puede permanecer.

También he aprendido enseñando fuera de la universidad. Las conferencias, los talleres, las participaciones en organismos empresariales y el programa **Solo Negocios Radio** me obligan a ordenar información, traducirla y pensar en la utilidad que tendrá para un empresario. Cada espacio tiene un público distinto, pero en todos existe la misma responsabilidad: estudiar antes de hablar y procurar que el conocimiento pueda convertirse en una decisión o una acción concreta.

Cuando comparto un análisis fiscal, una recomendación tecnológica o una reflexión empresarial, no lo hago solamente para demostrar conocimiento. Lo hago porque considero que el conocimiento genera responsabilidad. Si algo que aprendí puede evitar un error, mejorar una decisión, fortalecer una empresa o abrir una oportunidad, tiene sentido compartirlo.

Quiero que esa vocación se extienda a todo CONAFI. **No me interesa una cultura donde cada persona proteja la información para volverse indispensable. Me interesa una organización donde documentemos, enseñemos, acompañemos y formemos a otros. El verdadero especialista no es quien mantiene a los demás dependientes; es quien eleva el nivel del equipo y ayuda a que otras personas desarrollen nuevas capacidades.**

Eso no significa compartir información confidencial ni improvisar respuestas. Significa saber explicar con rigor, reconocer cuando necesitamos investigar y convertir la experiencia individual en conocimiento institucional. También significa tener la humildad de aceptar que siempre habrá algo nuevo que aprender, incluso de las personas a quienes estamos enseñando.

Cada cliente también es una fuente de aprendizaje. Sus preguntas muestran problemas reales. Sus objeciones revelan lo que no hemos comunicado bien. Sus procesos nos enseñan cómo funcionan distintos sectores. Por eso, escuchar al cliente es una forma de capacitación continua.

Mis años como docente, las oportunidades que algunos alumnos encontraron en CONAFI y las relaciones que todavía conservo con ellos me enseñaron que formar personas produce resultados que no siempre son inmediatos. El conocimiento compartido puede convertirse, con el tiempo, en experiencia, empleo, emprendimiento, colaboración, amistad o una nueva relación de negocios.

En CONAFI quiero que aprendamos para aplicar, que apliquemos para mejorar y que compartamos para multiplicar. Una capacitación sólo está completa cuando cambia una conducta, mejora un proceso, fortalece a una persona o genera un mejor resultado.

# 11. El tequila: cultura, afición, relaciones y una línea de negocio

Hay una parte de mi vida que comenzó como afición y que terminó confirmando muchos de los principios que he aplicado en CONAFI: mi relación con el tequila.

Me gusta el tequila no solamente como bebida. Para mí representa a México: territorio, agave, procesos, oficios, tradición, familias productoras, denominación de origen y una identidad que el mundo reconoce. Cuando una persona viaja fuera del país y dice que es mexicana, con frecuencia alguien le pregunta por el tequila o le pide una recomendación. Sin embargo, muchos mexicanos no conocen sus categorías, regiones, procesos o diferencias.

Cuando comencé a participar en la Cámara de Comercio me integré al comité del Festival del Tequila. Primero participé como socio y después, al asumir responsabilidades directivas, me involucré de lleno en la organización. El festival me permitió combinar organización, relaciones, cultura, promoción y experiencia para el público.

En los años en que la violencia provocaba que muchas marcas no quisieran venir a Ciudad Juárez, construí una alianza con una de ellas para representarla localmente. Lo que empezó como una respuesta a una dificultad se convirtió en una relación de largo plazo. He distribuido esa marca durante alrededor de quince años y, con el tiempo, incorporé otras tres marcas. Actualmente también he involucrado a uno de mis hijos en esa actividad.

Mi interés me llevó a realizar un diplomado de sommelier. Quise tener más fundamentos para hablar de aromas, procesos, servicio, maridaje y apreciación. A partir de ahí comencé a realizar catas y degustaciones para grupos rotarios, actividades en el consulado, reuniones de médicos y otros eventos.

En esas catas no busco presentar al tequila como un medio para beber en exceso. Procuro explicar su historia, su origen, su elaboración y la manera de apreciarlo. Cuando una persona entiende lo que hay detrás de una bebida, cambia su relación con ella.

Esta afición también se convirtió en una línea de negocio que genera ingresos. Además, me ha dado amigos y relaciones que después han abierto oportunidades en otros campos. Alguien puede conocerme por una cata y, tiempo después, buscarme por un sistema, una consultoría o una necesidad empresarial.

La enseñanza no es que todos deban vender tequila ni convertir cualquier afición en negocio. **La enseñanza es que una persona que aprende con profundidad comparte con generosidad y participa en comunidades amplía su mundo.** Los intereses auténticos nos vuelven más capaces de conversar, conectar y descubrir oportunidades que no habrían surgido desde una identidad profesional limitada.

## 12. Lo que CONAFI es hoy

Desde el 21 de agosto de 1996, CONAFI es el resultado de muchas etapas, personas, clientes, decisiones y aprendizajes. Al acercarnos a nuestro trigésimo aniversario, reconozco que la empresa no es únicamente lo que yo imaginé al principio. Es también lo que el equipo, los clientes, los distribuidores, los aliados, el mercado y las relaciones nos han permitido construir.

Nuestra identidad se resume en tres campos: lo administrativo, lo fiscal y la informática. No son compartimentos cerrados; forman un sistema. Una empresa administra mejor cuando tiene información confiable. Cumple mejor cuando sus procesos están ordenados. Aprovecha mejor la tecnología cuando sabe qué quiere controlar y medir.

**Nuestra misión es impulsar el crecimiento y desarrollo de las empresas a través del establecimiento de bases fiscales sanas y la implementación de la tecnología para eficientizar los procesos administrativos.**

Esa frase debe orientar lo que hacemos, pero también lo que decidimos no hacer. Si una propuesta no genera valor, no corresponde al cliente o compromete nuestros principios, no debe convertirse en una venta sólo porque produce ingreso inmediato.

Nuestros valores institucionales son Conocimiento, Servicio y Profesionalismo. Para mí no son palabras decorativas. Son criterios para evaluar comportamientos.

### Conocimiento

Conocimiento significa prepararnos, investigar, actualizar y comprender. También significa reconocer los límites de lo que sabemos. Prefiero que un colaborador diga “voy a revisarlo y te confirmo” a que improvise una respuesta que pueda perjudicar al cliente.

El conocimiento debe traducirse. Un especialista que no puede explicar con claridad genera dependencia o confusión. Nuestro reto es conservar el rigor técnico y, al mismo tiempo, hablar el lenguaje del empresario y del usuario.

### Servicio

Servicio significa interesarnos por el resultado del cliente. No es obedecer cualquier solicitud ni prometer lo imposible. Es escuchar, orientar, establecer expectativas claras, cumplir, dar seguimiento y buscar una solución responsable.

Servir antes de vender no significa trabajar sin valor ni regalar permanentemente nuestro conocimiento. Significa que la venta debe nacer de una solución adecuada y de una relación de confianza, no de la presión o el engaño.

### Profesionalismo

Profesionalismo significa cuidar los detalles: puntualidad, presentación, confidencialidad, preparación, documentación, lenguaje, orden, seguimiento y calidad. La reputación de una empresa se forma con cientos de acciones pequeñas que el cliente observa, aunque nunca las mencione.

También significa asumir responsabilidad. Cuando algo sale mal, no buscamos primero a quién culpar. Primero protegemos al cliente, entendemos la causa, corregimos y aprendemos.

## Una sola cultura

Tenemos personas con perfiles distintos: contadores, consultores, técnicos, administrativos, vendedores, ingenieros y especialistas. Cada función tiene su lenguaje, pero todos representamos a la misma empresa.

No quiero áreas que compitan internamente por reconocimiento o clientes. Quiero áreas que compartan información, respeten responsabilidades y detecten oportunidades para apoyarse. El cliente no debe sentir fronteras internas; debe sentir una organización coordinada.

## 13. A dónde vamos

Cuando pienso en el futuro de CONAFI, no pienso solamente en vender más. El crecimiento económico es necesario para sostener empleos, invertir, innovar y crear oportunidades, pero no es suficiente para definir una dirección.

Quiero construir una empresa menos dependiente de una sola persona y más fuerte por la capacidad de su equipo. Durante muchos años, una parte importante de las relaciones, las decisiones, los contenidos y las oportunidades ha estado concentrada en mí. Eso fue natural en ciertas etapas, pero no debe convertirse en una limitación permanente.

Quiero documentar lo aprendido, formar líderes, crear criterios compartidos y permitir que nuevas personas representen a CONAFI con autenticidad. No busco copias de Guillermo Soria. Busco profesionistas que comprendan los principios, aporten su personalidad y construyan una versión mejor de la empresa.

LEGADO nace para apoyar esa transición. Es un programa de desarrollo continuo del personal. Su propósito es formar a la persona en dimensiones que la capacitación técnica no cubre por sí sola: mentalidad empresarial, liderazgo personal, relaciones humanas, cultura de servicio, productividad, bienestar integral y educación financiera.

En paralelo mantendremos un programa permanente de actualización fiscal y tecnológica. Estos dos campos cambian demasiado rápido y son demasiado amplios para encerrarlos en un módulo. Cada capacitación deberá tener objetivos, evidencia, evaluación y seguimiento de resultados.

Quiero que el crecimiento profesional dentro de CONAFI pueda verse como una ruta. Una persona puede ingresar para aprender una función, convertirse en especialista, asumir responsabilidades, coordinar, desarrollar a otros, participar como mentor y representar a la empresa en espacios externos. No todas las personas recorrerán la misma ruta ni al mismo ritmo, pero todas deben saber que el aprendizaje y la responsabilidad abren posibilidades.

También quiero fortalecer nuestra capacidad de construir ecosistemas. Las alianzas con fabricantes, proveedores, cámaras, universidades, instituciones y especialistas nos permiten ofrecer más valor del que podríamos generar aislados. Proyectos como CONAFI TECH DAY expresan esa visión: reunir conocimiento, tecnología, seguridad, productividad y relaciones para servir a la comunidad empresarial.

Mi visión es que CONAFI siga siendo reconocida por su capacidad técnica, pero que se distinga todavía más por la calidad humana y profesional de su gente. Quiero clientes que confíen en la empresa, no sólo en una persona. Quiero colaboradores capaces de abrir relaciones, detectar necesidades, enseñar, acompañar y sostener compromisos.

El futuro no se construirá repitiendo exactamente lo que funcionó en el pasado. Se construirá conservando los principios y actualizando las herramientas. Quiero una organización que honre su historia sin convertirse en prisionera de ella.

*Mi legado no será que las personas hagan las cosas como yo. Será que comprendan por qué las hacemos y tengan la capacidad de mejorarlas.*

*— Guillermo Soria Magaña*

## 14. Lo que espero de cada colaborador

No espero perfección. Espero responsabilidad. No espero que todos tengan la misma personalidad. Espero congruencia con nuestros principios. No espero que alguien sepa todo desde el primer día. Espero disposición para aprender y humildad para preguntar.

A partir de este ADN, estas son las conductas que quiero ver en quienes forman parte de CONAFI.

### 1. Quiero que entiendas el propósito de tu trabajo

Tu función no termina en completar una tarea. Pregúntate qué resultado necesita el cliente o el compañero y cómo tu trabajo contribuye a ese resultado.

### 2. Quiero que asumas responsabilidad

Cuando aceptes un compromiso, dale seguimiento. Si surge un obstáculo, comunícalo antes de que se convierta en una sorpresa. Pedir ayuda a tiempo es responsabilidad, no debilidad.

### 3. Quiero que aprendas de manera permanente

Las leyes, los sistemas y los negocios cambian. Reserva tiempo para estudiar, practicar y compartir. No esperes que toda capacitación llegue organizada desde arriba.

### 4. Quiero que escuches antes de proponer

No supongas que ya sabes lo que el cliente necesita. Haz preguntas, entiende el proceso y confirma el problema antes de recomendar una solución.

### 5. Quiero que cuides la reputación

Cada correo, llamada, visita, publicación, entrega y conversación puede fortalecer o debilitar la confianza en CONAFI. Actúa como si el nombre de la empresa estuviera visible en cada decisión, porque lo está.

### 6. Quiero que construyas relaciones

Conoce a las personas, da seguimiento y mantén una actitud de servicio. No conviertas cada encuentro en una venta, pero tampoco permanezcas indiferente ante una necesidad que podemos resolver.

### 7. Quiero que trabajes en equipo

Comparte información, respeta especialidades y reconoce el trabajo de otros. Ninguna área debe crecer a costa de debilitar a otra.

### 8. Quiero que propongas mejoras

Quien está cerca del proceso suele ver problemas y oportunidades antes que la dirección. No te limites a señalar; presenta una alternativa y participa en la solución.

## 9. Quiero que comuniques con claridad

Explica sin ocultarte detrás de tecnicismos. Confirma acuerdos, documenta decisiones y evita promesas ambiguas.

## 10. Quiero que protejas la confidencialidad

Trabajamos con información sensible de empresas y personas. La discreción no es opcional; es parte del profesionalismo.

## 11. Quiero que utilices la tecnología con propósito

Adopta herramientas que mejoren productividad, control y servicio. No uses la innovación como moda ni rechaces el cambio por comodidad.

## 12. Quiero que crezcas como persona

Tu estabilidad, salud, educación financiera, relaciones y disciplina influyen en tu desempeño. LEGADO existe porque no separo completamente al profesionista de la persona que lo sostiene.

## 15. Lo que cada colaborador puede esperar de CONAFI

La cultura no puede construirse únicamente con exigencias. Si pido compromiso, aprendizaje y profesionalismo, CONAFI también debe asumir responsabilidades frente a su gente.

Quiero que cada colaborador pueda esperar lo siguiente:

- Un trato respetuoso y una comunicación directa, incluso cuando sea necesario corregir o tomar decisiones difíciles.
- Claridad razonable sobre sus responsabilidades, prioridades y criterios de desempeño.
- Acceso a capacitación y oportunidades de aprendizaje relacionadas con su función y con su desarrollo personal.
- Retroalimentación que le permita identificar fortalezas, brechas y siguientes pasos.
- Herramientas y procesos que faciliten el trabajo, dentro de las posibilidades reales de la empresa.
- Reconocimiento al esfuerzo y a los resultados, sin prometer ascensos automáticos ni crear expectativas que no podamos sostener.
- La oportunidad de proponer, participar y asumir mayores responsabilidades cuando demuestre preparación y compromiso.
- Un entorno donde los errores honestos puedan convertirse en aprendizaje, pero donde la negligencia, el ocultamiento y la falta de ética tengan consecuencias.
- Protección razonable de la información personal y profesional que la empresa tenga bajo su cuidado.
- La posibilidad de formar parte de una organización que busca crecer sin abandonar sus principios.

El desarrollo es una responsabilidad compartida. CONAFI puede abrir espacios, proporcionar herramientas y acompañar, pero ninguna empresa puede aprender en lugar de una persona. Cada colaborador debe apropiarse de su crecimiento.

También quiero ser honesto: formar parte de una empresa en crecimiento implica cambios, ajustes y momentos de presión. La cultura no elimina las dificultades; nos da una manera de enfrentarlas sin perder el respeto, el criterio y el propósito.

## 16. Los principios que forman nuestro ADN

Al mirar mi historia, encuentro decisiones muy distintas que responden a principios similares. No los aprendí todos al mismo tiempo ni siempre los apliqué de manera perfecta. Los fui descubriendo en el trabajo, en las pérdidas, en las relaciones y en los proyectos.

Estos principios resumen la forma en que quiero que pensemos y actuemos en CONAFI.

### Principio 1. El trabajo forma antes de premiar

Aprendí desde joven que el trabajo no siempre produce una recompensa inmediata, pero siempre revela capacidades y áreas por mejorar. En CONAFI no quiero una cultura que sólo actúe cuando existe un incentivo visible. Quiero personas que entiendan que la disciplina cotidiana construye oportunidades futuras.

### Principio 2. Servir antes de vender

Una venta sostenible nace de resolver algo real. Antes de cotizar, quiero que entendamos. Antes de prometer, quiero que evaluemos. Antes de cerrar, quiero que confirmemos que la solución es adecuada. El ingreso importa, pero la confianza que permite repetir y recomendar vale más.

### Principio 3. La relación precede a muchas oportunidades

Algunos de mis mejores negocios comenzaron años antes, en una conversación, una cámara, un evento, una cata, una conferencia o un encuentro casual. No siempre podemos saber qué relación producirá un proyecto. Sí podemos decidir tratar a cada persona con respeto y cumplir cuando se presenta una oportunidad.

### Principio 4. La reputación es interés compuesto

Cada acción parece pequeña, pero se acumula. Cumplir una entrega, reconocer un error, guardar confidencialidad y dar seguimiento generan confianza. Una mala decisión también se acumula. La reputación produce oportunidades durante años y puede dañarse en minutos.

### Principio 5. Nunca dejamos de aprender

El conocimiento técnico se vuelve obsoleto; la capacidad de aprender se vuelve más valiosa. Quien cree que ya sabe suficiente deja de escuchar señales, comete errores y limita al equipo. En CONAFI, aprender no es una etapa: es parte del trabajo.

### Principio 6. Compartir conocimiento multiplica capacidad

No quiero especialistas que acumulen información para volverse indispensables. Quiero especialistas capaces de documentar, enseñar y formar a otros. Una empresa madura no depende de secretos internos; depende de procesos, criterios y personas que desarrollan personas.

## Principio 7. Un competidor también puede ser aliado

ANADIC me enseñó que la colaboración profesional puede elevar a toda una industria. Competimos en propuestas y servicio, pero podemos compartir capacitación, estándares, soluciones y causas comunes. La seguridad propia permite colaborar sin perder identidad.

## Principio 8. Participar es una responsabilidad empresarial

Las cámaras, universidades, organismos y eventos no son escenarios para aparentar. Son espacios para aprender, aportar y construir acuerdos. Una empresa que sólo mira hacia adentro pierde contexto y oportunidades.

## Principio 9. Las oportunidades se cultivan

No puedo controlar cuándo aparecerá una necesidad, pero sí puedo estar preparado, visible y conectado. Sembrar una relación significa ayudar, compartir, dar seguimiento y sostener la presencia sin exigir un retorno inmediato.

## Principio 10. Escuchar es una herramienta de diagnóstico

Muchas malas ventas comienzan cuando hablamos demasiado pronto. Escuchar permite comprender el proceso, el problema, el presupuesto, el riesgo y la expectativa. Quien escucha bien vende menos soluciones equivocadas y construye más confianza.

## Principio 11. Una pérdida no borra la experiencia

El incendio destruyó un negocio, no mi capacidad de trabajar. Cuando enfrentamos una crisis debemos identificar qué se perdió y qué permanece: conocimiento, relaciones, criterio y voluntad. Desde ahí se vuelve a construir.

## Principio 12. La tecnología debe servir a un propósito

No adoptamos herramientas sólo porque son nuevas. Las adoptamos cuando mejoran información, control, productividad, seguridad o servicio. La innovación sin diagnóstico puede convertirse en gasto y complejidad.

## Principio 13. El orden fiscal protege el crecimiento

Una empresa puede vender y crecer, pero si no construye bases fiscales sanas, ese crecimiento puede volverse vulnerable. Cumplir no es una carga separada de la estrategia; es parte de la estructura que permite sostener el patrimonio y tomar decisiones con menor riesgo.

## Principio 14. El profesionalismo vive en los detalles

Un cliente observa la puntualidad, la claridad de un correo, la limpieza de un documento, la manera de contestar y la capacidad de cumplir. Los grandes discursos no compensan una operación descuidada.

## Principio 15. La visibilidad debe tener sustancia

Publicar, asistir y participar sólo tiene valor cuando existe algo útil detrás: conocimiento, trabajo, servicio o una causa. No quiero presencia vacía. Quiero comunicación que construya confianza y mantenga abiertas las relaciones.

## Principio 16. Los intereses auténticos amplían el mundo profesional

El tequila comenzó como afición y terminó generando conocimiento, amistades, cultura y negocio. No todos deben monetizar sus hobbies, pero sí conviene cultivar intereses que nos hagan aprender, conversar y conectarnos con comunidades distintas.

## Principio 17. El crecimiento debe compartirse

Una empresa no puede decir que crece si sólo crece su fundador. El verdadero avance se refleja en clientes más fuertes, colaboradores más capaces, aliados con oportunidades y una comunidad empresarial mejor atendida.

## Principio 18. Dar también es crecer

Una persona y una empresa reciben oportunidades de la sociedad. Podemos corresponder con dinero, pero también con tiempo, conocimiento, organización y participación. Ayudar no debe convertirse en una operación de intercambio; su valor está en contribuir porque tenemos la posibilidad de hacerlo.

## Principio 19. Crecer también significa multiplicar capacidades

Una red de distribuidores me enseñó que el alcance aumenta cuando ayudamos a otras empresas a desarrollar conocimiento, servicio y oportunidades propias. La independencia no impide la colaboración; exige acuerdos claros, actualización y una visión compartida.

## Principio 20. El legado se construye formando personas

Los productos cambian y los cargos terminan. Lo que puede permanecer es una forma de pensar, servir y decidir transmitida a otras personas. Por eso LEGADO no gira alrededor de mi biografía; utiliza mi experiencia para que otros construyan algo mejor.

## Cierre del fundador

He contado esta historia porque una empresa que desconoce su origen corre el riesgo de tomar decisiones sin identidad. También la he contado porque una empresa que sólo mira al pasado termina repitiéndose.

Quiero conservar lo que nos ha dado solidez: el conocimiento, el servicio, el profesionalismo, la confianza, la capacidad de aprender y la disposición para participar. Al mismo tiempo, quiero que nuevas generaciones incorporen mejores herramientas, nuevas ideas y formas más eficientes de trabajar.

No espero que quienes lean este documento admiren cada decisión que tomé. Espero que comprendan los principios, analicen los aprendizajes y se pregunten qué pueden construir a partir de ellos.

La siguiente etapa tampoco se limitará a las fronteras de nuestra estructura interna. La red de distribuidores y los aliados que comparten clientes, soluciones y responsabilidades podrán sumarse en aquellos espacios donde una visión común fortalezca el servicio, sin perder la independencia que caracteriza a cada empresa.

Del mismo modo, quiero que nuestro crecimiento conserve una dimensión social. No todo lo que hacemos debe medirse por una venta. Parte de nuestro legado será reconocer cuándo podemos aportar tiempo, conocimiento, organización o recursos para mejorar la comunidad que también ha hecho posible nuestra historia.

CONAFI comenzó mucho antes de que tú llegaras, pero su siguiente etapa no puede construirse sin las personas que hoy deciden formar parte de ella.

De dónde vengo explica nuestra identidad. A dónde vamos dependerá de nuestra capacidad para convertir esa identidad en acciones, resultados y nuevas oportunidades para los clientes, para el equipo y para la comunidad.

**Mtro. Guillermo Soria Magaña**

Fundador y Director General de CONAFI

**CONOCIMIENTO · SERVICIO · PROFESIONALISMO**