

FERNANDA AGUILERA

Luchar contra la corriente es inspirador



Quizá la cantina más emblemática de México está por cumplir su primer siglo y tiene de nuevo a una mujer en el timón. Este es el caso de un negocio en lo que todo pudo salir mal, pero que terminó saliendo adelante gracias a la voluntad y la pasión.

ROSA PAULINA LÓPEZ

El Tenampa está a punto de cumplir 100 años, un privilegio al que pocas empresas llegan, muy pocas del sector de servicios. En los últimos 15 años, esta cantina emblemática de la Ciudad de México, situada en Garibaldi, el corazón de la música mariachi del país ha estado dirigida por mujeres: Fernanda Aguilera Díaz y su madre.

Retomar este negocio a la muerte de su padre fue difícil, cuando lo más fácil era vender y dedicarse a otra cosa, pero la pasión por el negocio familiar ganó, lo mismo que un aprendizaje a marchas forzadas. Fernanda no sabía nada del negocio, pero no permitió que esto fuera un impedimento. Lo hizo tan bien que el negocio no sólo mejoró, sino que creció rápidamente bajo su administración.

Hoy el Tenampa es un negocio sólido, y sus dueñas buscan festejar como corresponde a una de las cunas del mariachi. Después, vienen planes de continuar creciendo y preparar mejor a la siguiente generación para que, cuando llegue su momento de decidir la tradición de los «ocho amos», tenga todo el conocimiento a su alcance.

Pocas empresas cumplen un siglo de historia, ¿cuál es tu impresión de encabezar uno de muy pocos ejemplos?

Qué gran privilegio es estar en este momento de la historia con una empresa que llega a cumplir 100 años. Creo que realmente somos pocas las que llegan a un centenario, y lograrlo así de bien es una gran satisfacción, porque llevo ya 15 años a cargo del negocio junto con mi mamá, y las cosas son diferentes hoy que en esos primeros años.

Llegamos al centenario fuertes, y con gran trascendencia. Es un gran logro, no sólo para la empresa, sino para el legado de la Ciudad de

México, porque también es un lugar icónico que debe de mantenerse vivo.

Hace tres años nos permitiste traer tu caso al IPADE, y conocer cómo retomaste el negocio. ¿Puedes platicarnos un poco de esa historia?

Claro: antes de tomar el negocio tuve un largo periodo de incertidumbre en mi vida. Siempre pensaba a qué me iba a dedicar, porque mientras mi papá estaba vivo me pedía que me dedicara a lo que quisiera. Luego, mi vida cambió por completo. Estaba en un momento de duelo, a los 22 años, por la pérdida de mi papá cuando tomé el Tenampa. Estaba entrando a una empresa a la que sólo había ido de vez en cuando con mis amigos o mi familia. No sabía en ese momento de qué se trataba, de qué iba el negocio.

Yo tenía el concepto de las grandes empresas comerciales, pero no sabía lo que era un negocio familiar, por lo que fue un momento impresionante. La decisión vino a los siete días de que mi papá había fallecido. Le comenté a mi mamá que teníamos que ir al negocio. Estábamos muy tristes, pero ahí había gente esperándonos, sin saber qué sucedería que la empresa. No nos conocían, sólo conocían a mi papá, quien nunca tuvo mucha apertura con nosotros sobre cómo se manejaba el negocio.

Así que fuimos después de siete días y tuvimos una junta con todos los empleados. Les dijimos: «Bueno pues aquí estamos. Va a empezar una nueva etapa». Así, sin saber nada nos presentamos al personal, que en ese entonces era de 30 personas. Actualmente le damos trabajo a 120. Sé que hay empresas mucho mayores, pero me parece un gran logro, porque crecimos también el capital humano. Aquella primera junta sí cambió el rumbo del Tenampa.



Eran dos mujeres en proceso de duelo, en una cantina. Nos guste o no, seguimos viviendo en un país en donde las mujeres no somos bienvenidas en todos los negocios. Ahí hubo un reto importante. ¿Cómo lo superaste?

Justamente estamos haciendo un libro, y en la investigación encontramos uno anuncio típico de las cantinas antiguas, que decía: «No se aceptan perros, mujeres ni vagabundos». Me dio risa, porque de hecho no soy la primera mujer a cargo del Tenampa. La esposa del fundador estuvo a cargo, luego su hija y después nos tocó a nosotras.

Es bueno ese contexto en la historia, porque además mi bisabuela les dio permiso a las mujeres para entrar a la cantina: tenía una personalidad aguerrida, y siempre le «entraba al toro por los cuernos». Sin embargo, sí fueron retadores los primeros años, porque obviamente no nos creían, a pesar de que estábamos en una época mucho mejor que cuando colgaban esos letreros. Hubo resistencia, del personal que no estaba listo, después de tanto tiempo en la administración de mi papá, para que se hiciera cargo otra vez una mujer.

Fue un gran reto, pero también un gran motor, porque cuando me enfrentaba a estas ideas o la gente se resistía a nuestro liderazgo, yo se los demostraba con resultados, con mejores condiciones de trabajo, e incluso con un mayor ingreso para su casa. Entonces algo que parecía que iba a jugar en contra, siempre fue algo a mi favor. Fue retador y a la vez inspirador, porque tenía el gran ejemplo de esas mujeres de mi familia, y creo que eso lo es todo. Cuando me tocó a mí como mujer, tal vez tienes más peso sobre tus hombros, pero luchar contra la corriente para lograr mejores resultados es un gran impulsor.

¿No era mucho más fácil vender el negocio como estaba?

Cuando mi mamá y yo entramos al negocio, estaba en números rojos, muy mal. Realmente recibimos ofertas, y nosotros pensábamos cuál era la mejor decisión. Ahí nos ganó la pasión por lo que había hecho nuestra familia, el legado histórico que tiene y nos fuimos hacia otro camino.



El Tenampa está a punto de cumplir 100 años, un privilegio al que pocas empresas llegan, muy pocas del sector de servicios.

Foto: Cortesía Salón Tenampa

Llegamos al centenario fuertes, y con gran trascendencia. Es un gran logro, no sólo para la empresa, sino para el legado de la Ciudad de México, porque también es un lugar icónico que debe de mantenerse vivo.

Los expertos recomiendan no tomar una decisión basada en la pasión; que es necesario revisar los números y conocer el estado del negocio a fondo. En este caso, los números estaban en servilletas; no sabías cómo funcionaban las cosas. ¿Por qué sí guiarse por la pasión, por las emociones? ¿Por qué traerlas a las mesa de decisión?

Cuando entré y vi todo este caos, con un liderazgo cuestionado por mi género, lo que hice fue enfocarme en primero conocer el negocio. Más allá de que me ofrecieran comprarlo, había que hacer un diagnóstico interno. Igualmente, definir qué significaba mi lugar en esta organización. ¿Qué significa tenerme a mí en ese momento de la historia y qué está pasando con la organización? ¿Cómo es un restaurante? Tuve un proceso de aprendizaje muy natural, de ir a otros restaurantes. Tal vez fue más fácil por el giro, porque a lo mejor si hubiera sido una empresa de químicos, habría estado difícil.

Así que me fui a aprender aquí y allá, y me di cuenta de que mi falta de conocimiento en temas financieros y de negocio realmente podría apoyarse en la experiencia del cliente, como sucede en cualquier restaurante.

Creo que una parte muy importante en mi toma de decisiones como empresaria ha sido mi intuición, mi «gut feeling», de saber si algo va a pegar o no. Eso me sucedió desde la primera decisión, que fue no vender: fue una cuestión de aventarnos y saber que el aprendizaje está tanto en el error como en el acierto.

Hice muchas cosas muy bien, pero también me equivoqué, quizá no todos los errores llegamos al Estudio de Caso, pero creo que se nos olvida escuchar este instinto que tenemos para decidir hacia dónde ir, con quién hacer un negocio, en dónde, cómo, cuál es el momento para crecer.

A veces nos basamos demasiado en el número y ese cálculo te puede dar, pero la realidad no. Cuántos negocios se han hecho con todo el capital, y finalmente fracasan, porque alguien no escuchó a su instinto, lo dejó en el *back office*, y sólo se fue por el número. Tuve ese instinto que me funcionó. De un negocio que estaba en quiebra han sido 15 años de crecimiento constante, por fortuna. También hay quien te dice que el

crecimiento en algún momento se acaba. Yo, la verdad, no lo creo. Si en 100 años tuvimos altas y bajas, siempre va a haber un crecimiento en diferentes segmentos, de diferentes apuestas.

El negocio ha tenido diferentes administraciones en una empresa familiar que es muy complicada, pero siempre se ha mantenido y ha ido hacia arriba. Muchas veces hay que respetar esos momentos de bajón para seguir arriba.

La pandemia es un claro ejemplo. En un momento me preocupó mucho: me preguntaba qué iba a ser de mí, y comencé a pensar en cómo transformar el negocio y a buscar nuevas ideas. Al final fue un aprendizaje tan fuerte, que creé nuevas cosas dentro de lo que ya tenía. Es sumamente importante saber que también las crisis y los errores te ayudan. Por ello, cada año vamos por más, rompiendo récords de ventas: 100 años nos respaldan.

Contigo al frente ya son 15 años, incluso más que los que estuvo tu papá, y creo que vas a durar muchos años más. Cuando presentamos este caso y nos fuimos a las distintas sedes en México, tú estabas embarazada, ahora tienes un bebé, entonces háblanos de cómo combinas lo personal con lo profesional.

Sí, tengo un hermoso bebé que es mi inspiración. Yo creo que esa pregunta para las mujeres es muy constante: «oye cómo le haces para cumplir en todo», ser empresaria y también mamá. Yo creo que se puede, pero hay que malabear, y tener un equipo y una familia que te apoye. Estar embarazada durante el caso fue una oportunidad de darle esencia al futuro de mi negocio. Yo voy a ser la administradora más longeva del Tenampa, espero.

El tema de los hijos tiene mucho peso en una empresa familiar. Mi hijo obviamente es una gran inspiración, es mi alegría, todo, pero el ser empresaria y mamá no se contraponen, al contrario, sólo tienes que organizarte y tener un poco de ayuda. He trabajado desde los 19 años, no sólo en el Tenampa, pero también quise ser mamá, tener esa parte que me satisface y me llena de inspiración.

Sobre todo si puedes llegar a tener un negocio, un trabajo en donde puedas

el tema de los hijos tiene mucho peso en una empresa familiar. Mi hijo obviamente es una gran inspiración, es mi alegría, todo, pero el ser empresaria y mamá no se contraponen, al contrario, sólo tienes que organizarte y tener un poco de ayuda.

mezclar las dos cosas y en donde tengas también tu propio espacio. Sobre otro tema, Arath hoy apenas tiene un año, pero te he escuchado decir que no quieres que le pase lo mismo que a ti. ¿Cómo piensas manejar el tema de la sucesión?

Algo que pasó en mi experiencia, y que he platicado con otros compañeros del IPADE es que mi papá no me compartía nada del negocio. Él me decía -y creo que es un gran acierto y no a la vez-: «Tú sigue tus sueños, haz lo que tú quieras, estudia lo que quieras, el negocio va a estar ahí». De repente, él se fue antes de tiempo y el negocio estaba ahí, antes de que yo me dedicara a lo que quisiera. Hubo muchas veces, en momentos difíciles en que pensé que si mi papá me hubiera dicho cómo, habría sido más fácil.



Entonces, al preguntarme cuál es mi plan de sucesión, aunque me siento vieja con esa pregunta, pienso que lo único que haría diferente es enseñarle cómo se maneja el negocio. Yo le daría la libertad para hacer lo que guste o le apasione, pero siempre sabiendo.

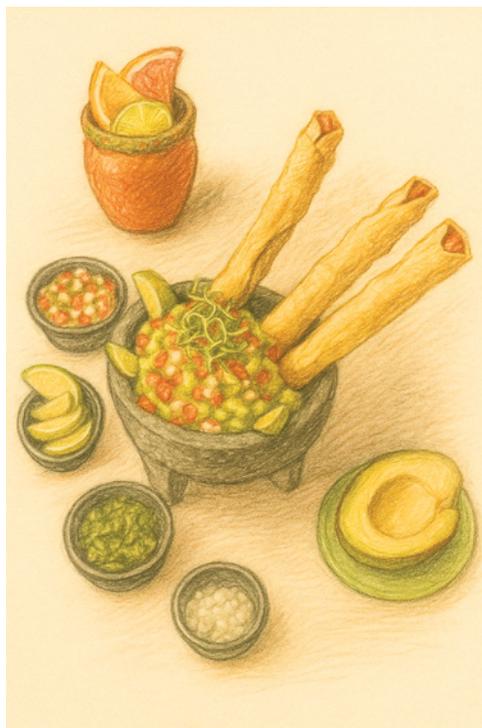
Hoy en día la tecnología, las formas del negocio y de adquirir conocimiento ya te permiten hacer muchas cosas que antes no podías. Actualmente, podemos trabajar de manera remota. Eso permite que yo pueda estar a veces en casa con mi hijo o bien que haga otras cosas, que tenga otros negocios y que emprenda otros proyectos.

Hay muchas herramientas, pero lo que sí haría diferente es contarle todo a mi hijo. Alguna vez en una sesión del IPADE en Monterrey un empresario me dijo que no sabía cómo involucrar a sus hijos, aunque ya debía hacerlo. Yo le dije que si hubiera tenido la oportunidad de tener a mi papá sentado conmigo, mi vida hubiera sido inmensamente más sencilla.

A otros empresarios les preguntaría: ¿Con quién se quieren sentar a la mesa? Si tienes la oportunidad de sentarte con tu hijo o tu hija, para decirle qué es lo que quieres en la empresa, como es, a dónde te gustaría llevarla, creo que cambiaría mucho el rumbo. No se trata sólo de describir cómo funciona hoy, creo que los empresarios vemos el día a día, pero también imaginamos cómo queremos ver a la compañía mañana. A lo mejor yo no voy a poder hacer otro Tenampa, pero mi hijo sí. Si le doy esa chispa de sueño, él va a tener las herramientas para lograrlo.

Otra pregunta muy relevante en esta charla es que el Tenampa tenía capacidad para menos de 500 personas cuando empezaste, y ahora ya tienes capacidad para 800, con todo y una terraza, una experiencia completa. ¿Qué podemos esperar del Tenampa?

Creo que cada uno de los ocho administradores del Tenampa puso su granito de arena. Hubo momentos en que la evolución del negocio quedó troncada, pero en su lugar se hizo un poco de magia. El Tenampa tiene una magia que sostienen la mexicanidad y la tradición, más allá de estos ocho años, como les digo. Eso es lo que



nos ha mantenido. Qué gran goce es estar en una empresa de 100 años que sigue bien viva.

Crecimos en capacidad. Cuando llegué revisé cuáles eran las oportunidades y encontré que había más gente, pero en esos años estaba vacío. ¿Cómo hacer que llegara más gente? Hemos realizado seis remodelaciones y me encanta, porque mi arquitecto lo hizo muy bien: pareciera que está igual que el día uno, pero han cambiado muchas cosas.

Ahora vienen los 100 años y revisar qué vamos a hacer. Primero, el libro, en donde vamos a contar un poco de estos ocho años, de la historia del Tenampa, de dónde viene, de esta cantina muy pequeña donde estaba el primer mariachi de la Ciudad de México. Aquí filmó Pedro Infante y se rodaron más de 120 películas, muchas del Cine de Oro. Aquí han estado Cantinflas, Tin Tan, Juan Gabriel, Luis Miguel... ya más recientemente, Alfonso Cuarón filmó también una película.

Todo esto lo vamos a incluir en el libro, más un recetario que vamos a realizar con 10 de los mejores chefs de la ciudad de México. También vamos a hacer una gran fiesta. Vamos a sacar al Tenampa por primera vez de Garibaldi y a hacer una fiesta digna de 100 años, con invitados especiales. Ya vendrá más información.

También algo muy importante que estamos rescatando, porque el Tenampa tiene patrimonios culturales sumamente importantes: el tequila, el mariachi, la gastronomía mexicana, que buscamos fortalecer. La parte de la gastronomía, queremos llevarla a otro nivel. Nosotros fuimos una cantina, toda la vida, pero creemos

los 100 años son una gran oportunidad de hacer colaboraciones con todas las personas que se quieran sumar, y que siga este lugar vivo, no solamente para los mexicanos, sino para el mundo.

es importante tener unido al equipo, que va evolucionando: cuando creces te vas haciendo también de equipo de alto valor.

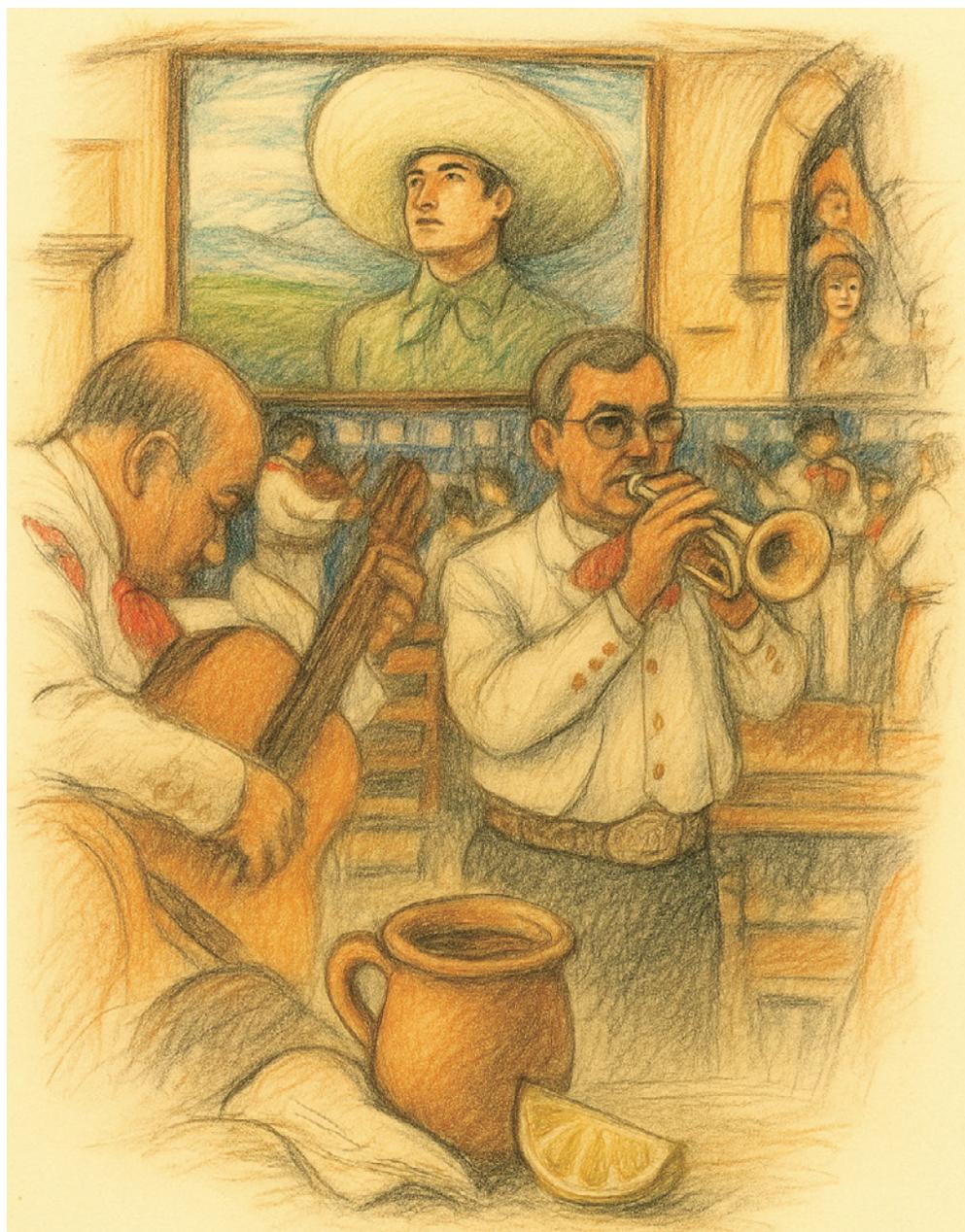
que la parte gastronómica es una gran oportunidad de negocio, que enaltece la experiencia total del Tenampa.

Los 100 años son una gran oportunidad de hacer colaboraciones con todas las personas que se quieran sumar, y que siga este lugar vivo, no solamente para los mexicanos, sino para el mundo, porque es un punto de referencia de México hacia el exterior.

Después de la celebración, ¿qué sigue para Tenampa?

Creo que esa es la pregunta más soñadora. En la experiencia que tengo, lo primero es dejar estandarizados todos los procesos internos, que todo quede bajo control, como nos gustaría en cualquier empresa. Después vendrían sueños más grandes. Queremos ver si hacemos otros conceptos, o si el mismo concepto lo llevamos a otros lugares, pero creo que ahorita nuestro enfoque está en el centenario. Creo que también es importante tener unido al equipo, que va evolucionando: cuando creces te vas haciendo también de equipo de alto valor. Quiero invertir en el personal con el que voy a trabajar, porque solamente así logras las metas de las empresas: con la gente.

La estrategia, la visión y todos esos sueños que después puedes convertir en acciones, es lo que ha hecho que tu paso por el Tenampa se haya notado. En las diferentes sesiones de exposición del caso, siempre inspiras. Por ello



quiero agradecerte el tiempo que nos has dedicado. Muchas felicidades y esperamos ver por ahí una celebración gigantesca.

Yo al contrario, quisiera agradecerles por creer en este caso, proyectar esta verdad y por inspirar a quienes están en este camino. Esta historia le cambia la perspectiva a mucha gente. Entonces yo sigo aprendiendo de mi historia. </>

 La entrevistadora es profesora del área de Control e Información Directiva en el IPEDE.