

Administración de pequeñas empresas

**LANZAMIENTO Y CRECIMIENTO
DE INICIATIVAS DE EMPRENDIMIENTO 16E**



**LONGENECKER
PETTY
PALICH
HOY**

Administración de pequeñas empresas

16E

LANZAMIENTO Y CRECIMIENTO DE INICIATIVAS DE EMPRENDIMIENTO



De izquierda a derecha: © Eduardo Fuentes Guevara, iStock; © ac_bnphotos, iStock; © jack carlton, iStock; © Brian A. Jackson, Shutterstock; Burwell y Burwell Photography, iStock; © Mayan Pigments; © Youssef Cader, iStock

16E

Administración de pequeñas empresas

LANZAMIENTO Y CRECIMIENTO DE INICIATIVAS DE EMPRENDIMIENTO



De izquierda a derecha: © Eduardo Fuentes Guevara, iStock; © ac_bnpfotos, iStock; © jack carlton, iStock; © Brian A. Jackson, Shutterstock; Burwell y Burwell Photography, iStock; © Mayan Pigments; © Youssef Cader, iStock

Justin G. Longenecker

Baylor University

Leslie E. Palich

Baylor University

J. William Petty

Baylor University

Frank Hoy

Worcester Polytechnic Institute

Traducción

Érika Jasso Hernán D´Borneville

Magda Elizabeth Treviño Rosales

Revisión técnica

Alma Delia Pérez Otero

EGADE

Tecnológico de Monterrey

Campus Estado de México

Enrique Benjamín Franklin Fincowsky
Facultad de Contaduría y Administración
Universidad Nacional Autónoma de México

Moisés N. Cielak E.
Consultor de Marketing



Australia • Brasil • Corea • España • Estados Unidos • Japón • México • Reino Unido • Singapur

**Administración de pequeñas empresas:
Lanzamiento y crecimiento de iniciativas
de emprendimiento, 16a. ed.**

**Justin G. Longenecker, J. William Petty,
Leslie E. Palich, Frank Hoy**

**Presidente de Cengage Learning
Latinoamérica:**

Fernando Valenzuela Migoya

**Director Editorial, de Producción y de
Plataformas Digitales para Latinoamérica:**

Ricardo H. Rodríguez

Gerente de Procesos para Latinoamérica:

Claudia Islas Liconá

Gerente de Manufactura para Latinoamérica:

Raúl D. Zendejas Espejel

Gerente Editorial de Contenidos en Español:

Pilar Hernández Santamarina

Coordinador de Manufactura:

Rafael Pérez González

Editores:

Javier Reyes Martínez

Timoteo Eliosa García

Diseño de portada:

Beckmeyer Design

Imagen de portada:

© Dreamstime

Composición tipográfica:

Ediciones OVA

© D.R. 2012 por Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.,
una Compañía de Cengage Learning, Inc.

Corporativo Santa Fe

Av. Santa Fe núm. 505, piso 12

Col. Cruz Manca, Santa Fe

C.P. 05349, México, D.F.

Cengage Learning® es una marca registrada
usada bajo permiso.

DERECHOS RESERVADOS. Ninguna parte de
este trabajo amparado por la Ley Federal del
Derecho de Autor, podrá ser reproducida,
transmitida, almacenada o utilizada en
cualquier forma o por cualquier medio, ya sea
gráfico, electrónico o mecánico, incluyendo,
pero sin limitarse a lo siguiente: fotocopiado,
reproducción, escaneo, digitalización,
grabación en audio, distribución en Internet,
distribución en redes de información o
almacenamiento y recopilación en sistemas
de información a excepción de lo permitido
en el Capítulo III, Artículo 27 de la Ley Federal
del Derecho de Autor, sin el consentimiento
por escrito de la Editorial.

Traducido del libro

*Small Business Management: Launching & Growing Entrepreneurial
Ventures*, 16th Edition.

Justin G. Longenecker, J. William Petty, Leslie E. Palich, Frank Hoy

Publicado en inglés por South-Western, una compañía de

Cengage Learning © 2012

ISBN: 978-1-111-53287-1

Datos para catalogación bibliográfica:

Longenecker, Justin G., J. William Petty, Leslie E. Palich, Frank Hoy

Administración de pequeñas empresas: Lanzamiento

y crecimiento de iniciativas de emprendimiento, 16a. ed.

ISBN: 978-607-481-852-9

Visite nuestro sitio en:

<http://latinoamerica.cengage.com>

Parte 1	Desarrollo del espíritu emprendedor: un mundo de oportunidades	1
	1 La vida de un emprendedor	2
	2 Integridad y ética: bases para el éxito de las pequeñas empresas	36
Parte 2	Comenzar de cero o unirse a una empresa existente	67
	3 Cómo iniciar una pequeña empresa	68
	4 Franquicias y adquisiciones	104
	5 La empresa familiar	134
Parte 3	Desarrollo del plan de negocios de la iniciativa de emprendimiento	163
	6 El plan de negocios: visualización del sueño	164
	7 El plan de marketing	198
	8 El plan organizacional: equipos, estructuras legales, alianzas y miembros del consejo de administración	229
	9 El plan de ubicación	260
	10 Análisis de los estados financieros de una empresa	291
	11 Elaboración de pronósticos de los requerimientos financieros	330
	12 Fuentes de financiamiento de una empresa	356
	13 Planeación para la cosecha	385
Parte 4	Enfoque en el cliente: estrategias de marketing para el crecimiento	407
	14 Desarrollo de relaciones con el cliente	408
	15 Desarrollo de productos y administración de la cadena de suministro	438
	16 Decisiones de fijación de precios y crédito	472
	17 Planeación de la promoción	496
	18 Oportunidades globales para las pequeñas empresas	521
Parte 5	Administración del crecimiento en la pequeña empresa	549
	19 Administración profesional y la pequeña empresa	550
	20 Administración de recursos humanos	580
	21 Administración de operaciones	610
	22 Administración de los activos de la empresa	642
	23 Administración del riesgo en las pequeñas empresas	670
	Casos	693
	Apéndice	739
	Notas finales	745
	Índice	765

©stockcam, iStock



Parte 1

Desarrollo del espíritu emprendedor: un mundo de oportunidades	1

Capítulo 1 La vida de un emprendedor	2
En PRIMER PLANO Table Occasions	2
El espíritu emprendedor y la pequeña empresa	5
¿Quiénes son los emprendedores?	5
¿Qué es una pequeña empresa?	6
Es posible ser emprendedor y al mismo tiempo propietario de una pequeña empresa	6
Oportunidades de emprendimiento	7
Tres historias de éxito	7
¿Así que quiere ser emprendedor?	10
Disfrutar de un trabajo satisfactorio	10
Vivir el sueño Enseñar a cocinar a los niños	11
Autorrealización	12
Vivir el sueño One for One	13
Generar riqueza financiera	14
Ser su propio jefe	14
Salir de una mala situación	15
Los diferentes tipos de espíritu emprendedor	16
Emprendedores fundadores frente a otros propietarios de negocios y franquiciados	16
Vivir el sueño Trabajar menos (es bueno para los negocios)	17
Iniciativas de emprendimiento de alto potencial frente a micro y pequeñas empresas atractivas	18
Emprendedores artesanos frente a emprendedores oportunos	18
Equipos emprendedores	19
La era competitiva de los emprendedores	20
Enfoque en el cliente	20
Desempeño de calidad	20
Integridad y responsabilidad	20
Innovación y globalización	21
Nicho especial	22
La puesta en marcha	23
Edad y oportunidad emprendedora	23
Características de los emprendedores exitosos	25
La importancia de los mentores	26
Vivir el sueño Rick Davis opina sobre los mentores	26

Éxito en los negocios y en la vida	27
La vida emprendedora en retrospectiva	27
Ganar el juego equivocado	27
Crear un legado valioso	28
Vivir el sueño El legado a los ojos de un hijo	29
Comenzar con el fin en la mente	30
¿De aquí hacia dónde?	30
Capítulo 2 Integridad y ética: bases para el éxito de las pequeñas empresas	36
En PRIMER PLANO PortionPac Chemical	36
¿Qué es la integridad?	38
La integridad y los intereses de los principales grupos de interés	39
Cómo promover los intereses de los propietarios	41
Preocupación por los clientes	41
Valoración de los empleados	42
Vivir el sueño Esto, eso o lo otro	44
Responsabilidad social y pequeñas empresas	45
Leyes y regulaciones gubernamentales	47
Los desafíos y beneficios que conlleva actuar con integridad	48
Pequeñas empresas y mentiras legitimadoras	48
La era de la integridad	50



©Tomas Bercic, iStock

Integridad y la nueva economía	51
La integridad y el mundo en línea	51
Negocios internacionales e integridad	53
Cómo construir una empresa con integridad	54
Las bases de la integridad	54
Liderazgo con integridad	55
Una cultura organizacional ética	55
Oficinas de mejores prácticas de negocios	57
El proceso de toma de decisiones éticas	57
Pequeñas empresas y el ambiente natural	59
Cuestiones de sustentabilidad	59
Oportunidades verdes para las pequeñas empresas	60

Parte 2

Comenzar de cero o unirse a una empresa existente

67

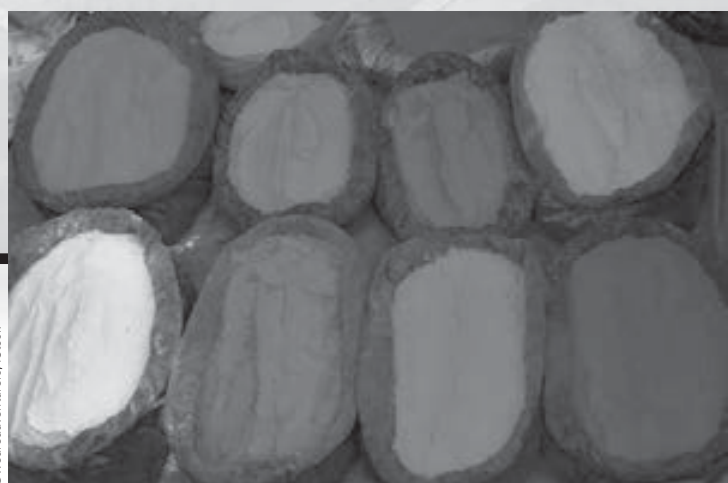
Capítulo 3 Cómo iniciar una pequeña empresa

68

En PRIMER PLANO Shorts International

68

En busca de ideas de nuevas iniciativas de negocio	70
Tipos de ideas para nuevas iniciativas de negocio	71
Fuentes comunes de ideas para nuevas iniciativas de negocio	72
<i>Vivir el sueño</i> La necesidad es la madre de la inventiva	76
El pensamiento innovador para generar ideas de negocios	77
Cómo usar el análisis interno y externo para evaluar las ideas de negocios	80
Análisis afuera-adentro	80
Análisis adentro-afuera	85
Integración de los análisis interno y externo	86
Selección de las estrategias que aprovecharán las oportunidades	88
Estrategia de base amplia	88
<i>Vivir el sueño</i> Una estrategia de diferenciación que ha hecho que las personas se vuelvan GaGa	90
Estrategias de enfoque	91
¿Su idea de nueva iniciativa de negocios es factible?	94
Potencial de mercado	95
Atractivo de la industria	97



©weareadventurers, iStock

Liderazgo de una nueva iniciativa de emprendimiento	97
Una mirada hacia adelante	98

Capítulo 4 Franquicias y adquisiciones 104

En PRIMER PLANO Veteran Franchise Centers: ¡Haciendo crecer al país, con lo mejor del país! 104

¿Qué es el franquiciamiento?	105
<i>Vivir el sueño</i> 1-800-GOT-MOLD?	106
Terminología del franquiciamiento	107
Impacto del franquiciamiento	108
Ventajas y desventajas del franquiciamiento	109
Las ventajas	109
Las desventajas	112
Los costos que implica ser franquiciado	114
Evaluación de las oportunidades de franquicia	115
Selección de una franquicia	115
Investigación de la franquicia potencial	115
<i>Vivir el sueño</i> ¡Haga crecer su negocio correctamente!	119
Cómo ser franquiciador	119
Cuestiones legales relativas al franquiciamiento	121
La adquisición de una empresa existente	122
Razones para adquirir una empresa existente	123
Cómo encontrar una empresa para adquirir	124
Investigación y evaluación de negocios disponibles	125
<i>Vivir el sueño</i> De compras, papá	126
Factores cuantitativos en la valuación de la empresa	128
Factores no cuantitativos para la valuación de empresas	128
Negociación y cierre del trato	129
Capítulo 5 La empresa familiar 134	
<i>En PRIMER PLANO Two men and a Truck</i> 134	
¿Qué es una empresa familiar?	136
¿Cuál es la importancia de las familias en las empresas?	136
Coincidencia entre la familia y la empresa	137
Ventajas de una empresa familiar	138
Desventajas de una empresa familiar	139

Impulso de la empresa familiar	140
La huella del fundador en la cultura de la empresa familiar	140
El compromiso de los miembros de la familia	141
Compromiso a través de la unidad familiar	144
Roles y relaciones familiares	144
Co-emprendedores	145
Madre o padre, el fundador	145
Hijos e hijas	146
Cooperación entre hermanos, rivalidad entre hermanos	146
<i>Vivir el sueño</i> Los sucesores prudentes	147
Parientes políticos dentro y fuera de la empresa	148
El cónyuge del emprendedor	149
La necesidad de un buen gobierno en la empresa familiar	149
Empleados externos a la familia dentro de una empresa familiar	150
Retiro familiar	151
Consejos familiares	152
Constitución de las empresas familiares	153
El proceso de sucesión del liderazgo	153
Talento familiar disponible	154
Preparación para la sucesión	155
Transferencia de la propiedad	156

Parte 3

Desarrollo del plan de negocios de la iniciativa de emprendimiento

163

Capítulo 6 El plan de negocios: visualización del sueño

164

En PRIMER PLANO CitiSlips

164

Perspectiva general del plan de negocios	165
El propósito del plan de negocios	165
¿En realidad necesita un plan de negocios?	167
¿Qué tanta planeación?	169
Preparación del plan de negocios	170
El contenido y el formato del plan de negocios	170
Consejos para redactar un plan de negocios	180
<i>Vivir el sueño</i> Lo que puede salir mal y aun así sale bien	184
COMPRENSIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO	184
<i>Vivir el sueño</i> Los estudiantes universitarios también redactan planes de negocios	187
Recursos para la preparación del plan de negocios	188
Planeación de negocios asistida por computadora	188
Asistencia profesional en la planeación de negocios	189
Mantenga la perspectiva correcta	190

Capítulo 7 El plan de marketing

198

En PRIMER PLANO Mayan Pigments

198

¿Qué es el marketing de las pequeñas empresas?	200
Las filosofías de marketing hacen la diferencia	201
Orientación hacia el consumidor: la elección correcta	201
El plan de marketing formal	203
Análisis del mercado	203
La competencia	204
Estrategia de marketing	205
<i>Vivir el sueño</i> Marketing de los medios sociales	208
Investigación de mercados para las pequeñas empresas	209
Naturaleza de la investigación de mercados	209
<i>Vivir el sueño</i> Investigación y recompensas	210
Pasos en el proceso de investigación de mercados	211
Comprender los mercados meta potenciales	216
Segmentación de mercados y sus variables	217
Estrategias de marketing basadas en consideraciones de segmentación	218
Estimación del potencial de mercado	221
El pronóstico de ventas	221
Limitaciones de la elaboración de pronósticos	221
El proceso de elaboración de pronósticos	223

Capítulo 8 El plan organizacional: equipos, estructuras legales, alianzas y miembros del consejo de administración

229

En PRIMER PLANO La empresa X

229

Formación del equipo gerencial	231
Cómo alcanzar un equilibrio	232
<i>Vivir el sueño</i> ¿No puede pagar el sueldo de un director de finanzas? ¿Por qué no alquila uno?	232
Ampliación de las redes sociales	233
Elección de la forma legal de organización de su empresa	234
La opción de la propiedad individual	234
La opción de la sociedad	236
La opción de la corporación C	240
Criterios para elegir una forma de organización	241
Formas especializadas de organización	245
Formación de alianzas estratégicas	248
Alianzas estratégicas con empresas grandes	249
<i>Vivir el sueño</i> Alianza estratégica que produjo enormes cantidades de efectivo —¡Literal!	250
Alianzas estratégicas con pequeñas empresas	251
Cómo establecer y mantener alianzas estratégicas exitosas	251
Aprovechar al máximo al consejo de administración	252
Contribuciones de los directivos	253
Selección del consejo	253

Compensación de los directivos	254	Liquidez de Pendley & Associates (capacidad para pagar su deuda)	319
Una alternativa: un consejo asesor	255	Rentabilidad sobre los activos de Pendley & Associates	320
		Pasivos de Pendley & Associates	323
		Rendimiento sobre el capital de Pendley & Associates	323
Capítulo 9 El plan de ubicación	260	Capítulo 11 Elaboración de pronósticos de los requerimientos financieros	330
<i>En PRIMER PLANO Use My Accent</i>	260	<i>En PRIMER PLANO Planning for Growth</i>	330
Ubicación de la nueva empresa tradicional	262	Finalidad y necesidad de la elaboración de pronósticos financieros	331
Importancia de la decisión de ubicación	262	Elaboración de pronósticos de la rentabilidad	332
Factores clave para elegir una buena ubicación	263	Elaboración de pronósticos de requerimientos de activos y financiamiento	336
<i>Vivir el sueño</i> Somos del gobierno y estamos aquí para ayudarlo	266	<i>Vivir el sueño</i> Cómo sobrevivir a una crisis financiera	338
<i>Vivir el sueño</i> Aquí hoy, mañana ya no —o al menos muy pronto	269	Determinación de los requerimientos de activos	340
Diseño y equipamiento de las instalaciones físicas	271	Determinación de los requerimientos de financiamiento	341
Desafíos en el diseño de las instalaciones físicas	271	Elaboración de Pronóstico de flujos de efectivo	344
Desafíos del equipamiento de las instalaciones físicas	271	<i>Vivir el sueño</i> El problema con el crecimiento no planificado	345
Imagen de la empresa	273	Estado de flujo de efectivo proforma	346
Ubicar la nueva empresa en el hogar del emprendedor	273	El presupuesto de efectivo	347
El atractivo de las empresas en el hogar	274	Uso del buen juicio al elaborar pronósticos	350
Los desafíos de una empresa en el hogar	275		
Ubicación de una nueva empresa en Internet	276	Capítulo 12 Fuentes de financiamiento de una empresa	356
¿Qué es el comercio electrónico?	277	<i>En PRIMER PLANO Just Send Cash</i>	356
Beneficios del comercio electrónico para las nuevas empresas	277	La naturaleza de la empresa y sus fuentes de financiamiento	358
Modelos de negocio en el comercio electrónico	278	Potencial económico de una empresa	358
Empresas basadas en internet y la ventaja de una nueva empresa de medio tiempo	284	Tamaño y madurez de la empresa	358
		Tipos de activos	358
		Preferencias del propietario en cuanto al financiamiento mediante deuda o capital	359
Capítulo 10 Análisis de los estados financieros de una empresa	291	¿Financiamiento mediante deuda o mediante capital?	359
<i>En PRIMER PLANO J&S Construction Company</i>	291	Rentabilidad potencial	360
Los chicos de las limonadas	293	Riesgo financiero	361
El establecimiento del negocio	293	<i>Vivir el sueño</i> El éxito es un flujo de efectivo positivo	363
El día de la apertura	294	Control de los votos	364
Cobro de cuentas por cobrar	295	Fuentes de financiamiento	364
Planeación estratégica para el siguiente sábado	296	Fuentes cercanas al hogar	365
El segundo sábado del negocio	296	Financiamiento bancario	367
El estado de resultados	297	Proveedores de negocios y prestamistas basados en activos	372
El balance general	301	Inversionistas de capital privado	374
Activos	302	El gobierno	376
Otros activos	303	<i>Vivir el sueño</i> Viendo a los ángeles	377
Pasivo y capital	304	Dónde más buscar	379
<i>Vivir el sueño</i> Consejo de un emprendedor con experiencia	308		
Análisis del estado de resultados y el balance general en conjunto	309	Capítulo 13 Planeación para la cosecha	385
El estado de flujo de efectivo	312	<i>En PRIMER PLANO Li'l Guy Foods</i>	385
Utilidades frente a flujos de efectivo	312		
Medición de los flujos de efectivo de una empresa	313		
Evaluación del desempeño financiero de una empresa	318		
<i>Vivir el sueño</i> Cobre rápido y pague después	319		

La importancia de la cosecha	386
Métodos de cosechar una empresa	387
Vender la empresa	387
Distribución de los flujos de efectivo de la empresa	391
<i>Vivir el sueño</i> La empresa se vende a sí misma para permitir al patriarca retirar su inversión	392
Oferta pública inicial (OPI)	393
Colocación privada	396
Valuación y cosecha de la empresa	397
El valor de cosecha	397
El método de pago	398
<i>Vivir el sueño</i> Johnny Stites sobre Iniciar con la meta en la mente	398
Desarrollo de un plan de cosecha efectivo	399
Anticipar la cosecha	399
Espere conflictos emocionales y culturales	400
Obtenga la asesoría adecuada	400
Comprender lo que le motiva	401
¿Qué sigue?	402

Parte 4

Enfoque en el cliente: estrategias de marketing para el crecimiento 407

Capítulo 14 Desarrollo de relaciones con el cliente 408

En PRIMER PLANO United Supermarkets LLC 408

¿Qué es la administración de las relaciones con el cliente? 410

- Beneficios del CRM para una pequeña empresa 410
- Material esencial para un programa de CRM 411

Cómo crear relaciones excepcionales con el cliente mediante un servicio extraordinario 412

- La administración de la satisfacción del cliente 413
- Atención personal 414
- Evaluación de la salud del servicio al cliente de una empresa 416

El uso de la tecnología como apoyo para la administración de las relaciones con el cliente 419

Vivir el sueño ¿A veces no podemos evitar vociferar! 422

Desarrollo de perfiles de clientes para un programa de CRM 423

Los clientes como tomadores de decisiones 425

- Necesidad de reconocimiento 425
- Búsqueda de información y evaluación 426
- Decisión de compra 427
- Evaluación posterior a la compra 427

Cómo entender las influencias psicológicas de los clientes 428

- Necesidades 428
- Percepciones 428

Motivaciones	429
Actitudes	429

Cómo entender las influencias sociológicas de los clientes 430

Culturas	430
Clases sociales	430
Grupos de referencia	430
Líderes de opinión	431

Vivir el sueño Líderes de opinión... un millón de espectadores de YouTube a la vez 432

La CRM conduce a la satisfacción del cliente 433

Capítulo 15 Desarrollo de productos y administración de la cadena de suministro 438

En PRIMER PLANO Iluminar el camino del desarrollo del producto 438

Crecer o no crecer 440

Innovación: una ruta hacia el crecimiento 441

Ventaja competitiva e innovación	442
Sustentabilidad e innovación	443
<i>Vivir el sueño</i> Viejo ídolo en busca de nuevos devotos	446

El ciclo de vida del producto y el desarrollo de nuevos productos 447

El ciclo de vida del producto	447
El proceso de desarrollo de nuevos productos	448

Desarrollo del producto total 451

Creación de marca (branding)	451
Empaque	454
Etiquetado	455
Garantías	455

Estrategia de producto 456

El marketing de producto frente al marketing de servicios	456
Opciones de estrategia de producto	457

El entorno legal 459

Protección al consumidor	459
Protección de los activos de marketing	459
<i>Vivir el sueño</i> Nueva decisión judicial afirma que los números caducos pueden ser muy malos para los negocios	462



©Tomas Beric / iStock

Administración de la cadena de suministro	463
Intermediarios	464
Canales de distribución	464
El ámbito de la distribución física	466
Reuniendo las piezas	468

Capítulo 16 Decisiones de fijación de precios y crédito 472

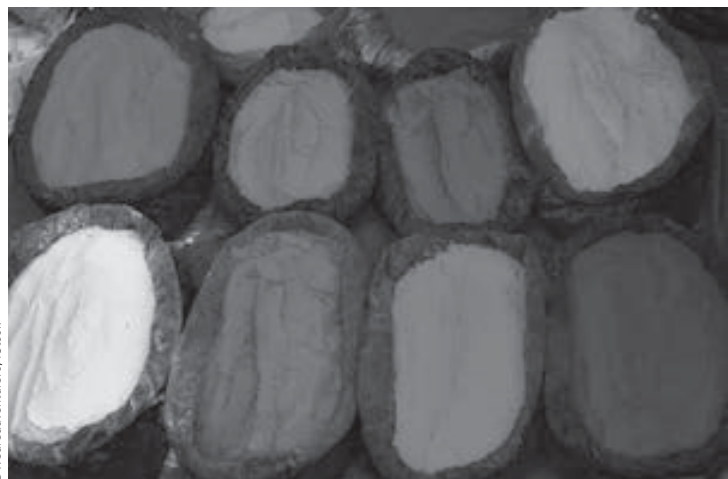
En PRIMER PLANO Dynamic Network Services 472

Fijación del precio	473
Cómo determinar el costo para la fijación de precios	474
Cómo afecta la demanda de los clientes la fijación de precios	476
<i>Vivir el sueño</i> Incrementar los precios cuando otros los reducen	477
Aplicación de un sistema de fijación de precios	478
Análisis del punto de equilibrio	478
Fijación de precios con margen	481
Selección de la estrategia de fijación de precios	481
Fijación de precios de penetración	481
Fijación de precios de descremado	482
Fijación de precios de seguir al líder	482
Fijación de precios variable	482
Fijación de precios por líneas de productos	482
Fijación de precios de lo que el mercado soporte	482
<i>Vivir el sueño</i> Fijación de precios en una empresa de manualidades	483
Algunas notas finales sobre las estrategias de fijación de precios	483
Oferta de créditos	484
Beneficios del crédito	484
Factores que afectan las ventas a crédito	485
Tipos de crédito	486
Crédito comercial	487
Administración del proceso de crédito	488
Evaluación de los solicitantes de crédito	488
Fuentes de información crediticia	489
Antigüedad de las cuentas por cobrar	490
Procedimientos de facturación y cobranza	491
Regulación del crédito	492

Capítulo 17 Planeación de la promoción 496

En PRIMER PLANO HubSpot, Inc. 496

El proceso de comunicación en la promoción	498
Determinación del presupuesto promocional	499
Asignación de un porcentaje de las ventas	499
Cómo decidir cuánto se puede reservar	500
Gastar tanto como los competidores	500
Determinación de cuánto será necesario para alcanzar resultados específicos	500
La venta personal en la pequeña empresa	501
La importancia del conocimiento del producto	501



©iStockphoto.com, iStock

La presentación de ventas	502
<i>Vivir el sueño</i> Recompensas por comprar	503
Control de costos en la venta personal	504
El programa de compensación para vendedores	505
Prácticas de publicidad para las pequeñas empresas	505
Objetivos de la publicidad	506
Tipos de publicidad	506
Cómo obtener asistencia con la publicidad	506
Frecuencia de la publicidad	507
Dónde publicitarse	507
Publicidad en la web	508
<i>Vivir el sueño</i> El Marketing de la experiencia	514
Herramientas de promoción de ventas	514
Artículos promocionales	515
Exhibiciones en ferias comerciales	515
Publicidad no pagada (publicity)	516
Cuándo utilizar la promoción de ventas	517

Capítulo 18 Oportunidades globales para las pequeñas empresas 521

En PRIMER PLANO PharmaSecure, Inc. 521

Pequeñas empresas como empresas globales	523
Las fuerzas que impulsan a las empresas globales	525
Mercados en expansión	526
Obtención de acceso a los recursos	529
Reducción de costos	530
Aprovechamiento de las características especiales de la ubicación	530
Opciones estratégicas para empresas globales	532
Exportación	532
<i>Vivir el sueño</i> En línea y con el dinero	533
Importación	535
Licenciamiento internacional	536
Franquiciamiento internacional	536
Alianzas estratégicas internacionales	537
Ubicación de instalaciones en el extranjero	537
<i>Vivir el sueño</i> Diferencias culturales como una “aventura” para las pequeñas empresas globales	538

Retos de las empresas globales	539
Riesgo político	539
Riesgo económico	540
El “índice de facilidad para hacer negocios”	540
Asistencia para las empresas globales	541
Análisis de mercados y planeación estratégica	541
Conexión con clientes internacionales	542
Financiamiento	544

Parte 5

Administración del crecimiento en la pequeña empresa

549

Capítulo 19 Administración profesional y la pequeña empresa

550

En PRIMER PLANO KIND LLC

550

Liderazgo en la pequeña empresa	551
¿Qué es liderazgo?	552
Cualidades de liderazgo de los fundadores	552
¿Qué hace efectivo a un líder?	552
Estilos de liderazgo	553
<i>Vivir el sueño</i> El valor de tres generaciones de desafíos	554
Los líderes dan forma a la cultura de la organización	556
El proceso de administración de la pequeña empresa	557
De fundador a gerente profesional	557
Crecimiento de la empresa y prácticas gerenciales	559
Responsabilidades gerenciales de los emprendedores	561
Actividades de planeación	561
Cómo crear una estructura organizacional	562
Delegación de autoridad	564
El control de las operaciones	565
Comunicación	565
Negociación	567
Administración del tiempo personal	569
El problema de la presión del tiempo	569
Ahorradores de tiempo para los gerentes ocupados	569
Asistencia administrativa externa	570
<i>Vivir el sueño</i> Tanto que hacer... en tan poco tiempo	571
La necesidad de asistencia externa	572
Fuentes de asistencia administrativa	572

Capítulo 20 Administración de recursos humanos

580

En PRIMER PLANO 37signals

580

Reclutamiento de personal	582
La necesidad de empleados de calidad	582
El atractivo de las empresas con espíritu emprendedor	583

Fuentes de empleados	584
Diversidad en la fuerza de trabajo	587
Descripciones de puestos	588

Evaluación de prospectos y selección de empleados

588

Paso 1: utilizar formatos de solicitud	588
Paso 2: entrevistar al solicitante o candidato	589
Paso 3: revisar las referencias y otra información de antecedentes	590
Paso 4: probar al solicitante	591
Paso 5: requerir exámenes físicos	592

Capacitación y desarrollo de los empleados

593

Componentes básicos de la capacitación y el desarrollo	593
Inducción para el personal nuevo	593
Capacitación para mejorar la calidad	594
Capacitación en el puesto	594
De la capacitación a la implementación	596
Desarrollo de empleados gerenciales y profesionales	597

Compensación e incentivos para los empleados

598

Salario y niveles de sueldo	598
Incentivos financieros	598
Incentivos de acciones	599
Beneficios de los empleados	599
<i>Vivir el sueño</i> “Animar” a sus empleados	600

Temas especiales en administración de recursos humanos

601

Contratos de empleo conjunto	601
Protección jurídica de los empleados	602
<i>VIVIR EL SUEÑO</i> Un interno después de una moda	603
Los sindicatos	604
Formalización de las relaciones entre empleador y empleado	604
La necesidad de un gerente de recursos humanos	604

Capítulo 21 Administración de operaciones

610

En PRIMER PLANO Local Motors

610

Compitiendo con las operaciones

612

El proceso de operaciones

613

Administración de operaciones en una empresa de servicios	613
Tipos de operaciones de manufactura	615
Consideraciones de capacidad	616
Planeación y programación	616

Administración de inventarios y de operaciones

617

Objetivos de la administración de inventarios	618
Control de costos del inventario	618
Sistemas de mantenimiento del registro de inventarios	620

Administración de operaciones y calidad

621

La calidad como herramienta competitiva	621
El enfoque del cliente de la administración de la calidad	622
“Las siete herramientas básicas” de la calidad	624

Inspección de calidad frente a poka-yoke	625
Métodos estadísticos de control de la calidad	625
Certificación internacional para la administración de la calidad	626
La administración de la calidad en las empresas de servicios	627
Políticas y prácticas de compra de los clientes	627
La importancia de las compras	627
<i>Vivir el sueño</i> Para resolver un problema, sólo mire en el espejo	628
Medición del desempeño del proveedor	632
Cómo construir buenas relaciones con los proveedores	632
<i>Vivir el sueño</i> M&Ms Cafés: el canario en la mina de carbón del rock	633
Formación de alianzas estratégicas	634
Elaboración de pronósticos de las necesidades de suministro	634
El uso de los sistemas de información	635
Producción esbelta y administración sincrónica	635
Producción esbelta	635
Administración sincrónica	636

Capítulo 22 Administración de los activos de la empresa 642

En PRIMER PLANO The United Companies 642

El ciclo del capital de trabajo	643
La oportunidad y el monto de las inversiones en capital de trabajo	645
<i>VIVIR EL SUEÑO</i> El crecimiento es una espada de dos filos	646
Ejemplos de administración del capital de trabajo	647
Administración de los flujos de efectivo	651
Administración de las cuentas por cobrar	653
Cómo las cuentas por cobrar afectan el efectivo	653
El ciclo de vida de las cuentas por cobrar	653
Financiamiento de las cuentas por cobrar	656
Administración de inventarios	656
Cómo reducir el inventario para liberar el efectivo	656
Monitoreo del inventario	657
Control de la reserva de existencias	658
Administración de las cuentas por pagar	658
Negociación	658
Oportunidad	658
Periodo de conversión de efectivo revisado	660
Elaboración del presupuesto de capital	661
Decisiones de elaboración del presupuesto de capital	661
Técnicas de elaboración del presupuesto de capital	661
Prácticas de elaboración del presupuesto de capital en las pequeñas empresas	664

Capítulo 23 Administración del riesgo en las pequeñas empresas 670

En PRIMER PLANO Homestead Interior Doors 670

¿Qué es un riesgo de negocios?	671
Tipos básicos de riesgo puro	672
Riesgos de propiedad	672
<i>Vivir el sueño</i> Un plan de emergencia puede hacer la diferencia entre la supervivencia y el fracaso	673
Riesgos por responsabilidad	674
Riesgos del personal	678
Administración del riesgo	679
El proceso de administración del riesgo	679
La administración del riesgo y la pequeña empresa	680
<i>Vivir el sueño</i> Mantenga segura a su empresa de las fugas de la privacidad en línea	682
Principios básicos de un programa sólido de seguros	683
Tipos comunes de seguros de empresas	684
Seguro de propiedad y accidentes	684
Seguro de vida y seguro médico	688

Casos

1 Nau	693
2 PortionPac Chemicals	696
3 Firewire Surfboards	698
4 TWO MEN AND A TRUCK®/INTERNATIONAL, Inc.	700
5 W.S. Darley & Co.	702
6 Revista <i>ReadyMade</i>	704
7 D'Artagnan	705
8 Cookies-N-Cream	708
9 Dietrich & Mercer, Inc.	709
10 Missouri Solvents	712
11 Moonworks	715
12 Greenwood Dairies	717
13 Numi Tea	719
14 Graeter's Ice Cream	721
15 Dynamic Network Services, Inc.	723
16 HubSpot, Inc.	725
17 Smarter.com	726
18 Diamond Wipes International Inc.	728
19 Envidia por sueldo	730
20 River Pools & Spas	732
21 Pearson Air Conditioning & Service	734
22 El restaurante de Jack	737

Apéndice	739
Notas finales	745
Índice	765

La vida es un viaje, no un destino. Sin embargo, esto no implica que la vida deba ser un viaje sin rumbo. Los empresarios más exitosos y plenos avanzan constantemente en pos de una visión que dé sentido a sus vidas.

Jeff Sandefer
Stars & Steppingstones

I Bienvenido a la decimosexta edición de *Administración de pequeñas empresas: lanzamiento y crecimiento de iniciativas de emprendimiento* de Longenecker *et al.*! Los libros de texto rara vez sobreviven en el mercado por más de cinco o seis ediciones –mucho menos 16– pero *Administración de pequeñas empresas* ha demostrado ser una de esas excepciones. Esta edición representa más de cuatro décadas de escribir acerca de las pequeñas empresas.

Además, es un libro que los estudiantes suelen conservar. Como explicaba un estudiante: “Es uno de los pocos libros de mis días de universitario que conservo como material de referencia para el futuro”.

¿Por qué este libro no sólo ha sobrevivido sino que ha sido líder de mercado durante tanto tiempo? Pensamos que por dos razones: *pasión* y *compromiso* –factores clave para el éxito de cualquier iniciativa de emprendimiento. Nuestro hacer en el campo de la docencia, la investigación y la consultoría en relación con las pequeñas empresas no es una actividad secundaria. Tampoco constituye un mero ejercicio académico. ¡Es nuestra pasión! Creemos que lo que hacemos marca la diferencia en las vidas de otras personas. Como consecuencia, estamos comprometidos con hacer nuestro mejor esfuerzo. A lo largo de todos estos años, siempre ha habido una constante absoluta: hemos medido nuestro éxito por la efectividad de nuestra presentación ante usted, el lector. Con esa finalidad, nos llena de emoción anunciar la adición del doctor Frank Hoy a nuestro equipo de autores. Él es un experto de renombre internacional en el área de las pequeñas empresas y el desarrollo del espíritu emprendedor. Muchos lo conocen por su liderazgo en dichas áreas. Su trabajo ha hecho una verdadera diferencia en la formación de una infinidad de personas que desean ser emprendedores. Su experiencia académica y práctica ha aportado una perspectiva fresca a esta edición. Con la participación del doctor Hoy le podemos asegurar que este libro mejorará en cada nueva edición.

Al escribir el libro, celebramos los valores y la iniciativa de los propietarios de pequeñas empresas de todas partes. Para la mayoría de ellos, esto significa algo más que dinero: desean hacer una diferencia. No hay grupo más altruista que el de ellos. Cuando tienen éxito, su tendencia más marcada es la de compartirlo con los demás. ¡Son nuestros héroes!

Las imágenes de la portada de esta edición tienen motivos mayas. En el capítulo 7, en la sección titulada *En primer plano*, leerá la historia de Mayan Pigments, una empresa que es un estereotipo de iniciativa de emprendimiento derivada de un proyecto universitario. Durante una conferencia académica, una profesora de química y una de sus estudiantes visitaron algunas de las ruinas mayas en México. Se sintieron fascinadas por la forma en que se había conservado el vívido colorido de los muros de las antiquísimas construcciones, a pesar de estar expuesto a los elementos durante siglos. Muchas otras personas habían visto esos colores, se maravillaron ante ellos, pero otras imágenes y paisajes captaron su atención. Sin embargo, estas dos mujeres con mentalidad emprendedora las vieron desde una perspectiva diferente. Visualizaron un cambio en la formulación de los pigmentos que podría tener un potencial comercial.

La profesora y su estudiante regresaron a su laboratorio y comenzaron a experimentar con varios materiales y colores. Tras desarrollar el primer pigmento, al que nombraron “Mayan Blue”, reunieron un equipo integrado por profesores y estudiantes, buscaron inversionistas e hicieron realidad su visión. Además de obtener financiamiento de instituciones financieras y personas acaudaladas, recibieron una donación de Texas Emerging Technologies Fund, algo que consideraron como un fuerte respaldo a sus patentes, como un reconocimiento de su factibilidad para el mercado.

Mayan Pigments es un gran ejemplo de la chispa que puede encenderse en las universidades. Esta historia muestra la forma en que sus cursos, investigaciones y trabajo en equipo pueden llevarlo a crear una pequeña empresa.

Nuestra contribución para llegar a ser una pequeña parte de los sueños y tareas de muchos emprendedores, ya sea directa o indirectamente, ha enriquecido en gran medida nuestras vidas. Por esta razón, escribir este libro continúa siendo una bendición para nosotros. Esperamos que su lectura le ayude a hacer realidad sus aspiraciones empresariales.

Siga sus sueños

Como emprendedores, lo alentamos a no conformarse con poco, ¡sueñe en grande! – vea oportunidades donde otros sólo ven el caos. ¿Sabía que Benjamín Franklin fue amonestado y se le ordenó que dejara de experimentar con la electricidad? ¡Es verdad! En esa época tratar de mejorar la perfecta y funcional lámpara de aceite era una pérdida absurda de tiempo. Incluso Thomas Edison, un hábil emprendedor trató de desalentar a su amigo Henry Ford de trabajar en su temeraria idea de construir un automóvil. Convencido de que la idea no tenía ningún valor, Edison aconsejó a Ford que renunciara a sus fantasiosas tareas y que trabajara para él. Sin embargo, Ford permaneció firme y buscó sin descanso hacer su sueño realidad. El progreso fue lento. Aunque el primer intento produjo un vehículo de motor sin reversa, Ford sabía que podía lograrlo –y, desde luego, lo hizo. Personas como Franklin y Ford tuvieron grandes sueños y se atrevieron a hacer cosas extraordinarias y nos han beneficiado a todos con sus logros. ¿Puede imaginar el mundo sin iluminación eléctrica o sin automóviles? Por supuesto, el legado empresarial de hombres como Ford y Edison no es el fin de la historia. En nuestros tiempos, podemos reconocer al instante los nombres de los emprendedores que han cambiado nuestra forma de vivir e interactuar. Éstos son algunos de ellos:

Mary Kay Ash (Mary Kay Cosmetics)

Jeff Bezos (Amazon)

Michael Dell (Dell Computer)

Walt Disney (Disney Corporation)

Debbi Fields (Mrs. Fields Cookies)

Steve Jobs (Apple)

Herb Kelleher (Southwest Airlines)

Bill Gates (Microsoft)

Ray Kroc (McDonald's)

Pierre Omidyar (eBay)

David Packard (Hewlett-Packard)

Howard Schultz (Starbucks)

Fred Smith (Federal Express)

Sam Walton (Walmart)

Sin duda, podríamos agregar los nombres que le vinieran a la mente. Pero lo más importante es que todos conocemos emprendedores y propietarios de pequeñas empresas que no serán el próximo Bill Gates, pero que construirán pequeñas empresas que creen valor y marquen una diferencia en sus comunidades. Las pequeñas empresas son el alma y el corazón de cualquier economía.

Administración de pequeñas empresas presenta paso a paso el conocimiento y las ideas necesarias para liderar y administrar una pequeña empresa. Al mismo tiempo se enfoca en una cuestión mucho más amplia: ir en pos de los sueños empresariales. Los emprendedores construyen empresas para hacer realidad sus sueños –para sí mismos, sus familias, sus empleados y comunidades. Por tanto, cuando escribimos acerca de pequeñas empresas, estamos escribiendo acerca de personas cuyas vidas empresariales han tenido repercusiones en una amplia gama de personas.

La finalidad de esta edición es ofrecerle orientación e instrucciones que multipliquen sus probabilidades de éxito por la aventura empresarial. Nuestra esperanza es que lo que presentamos en este libro –y las herramientas y materiales complementarios– sirvan de apoyo a

las diferentes metas de aquellas personas que buscan carreras empresariales independientes, ya sea directa o indirectamente, a través del sabio consejo del profesor que haya elegido este libro.

Nunca ha habido una época más emocionante para ser emprendedor. Aunque sólo fuera porque el costo de iniciar una empresa es más bajo ahora que antes, debido en parte a la disminución del costo de la tecnología. Las oportunidades abundaban incluso cuando revisamos el libro y la economía estadounidense seguía luchando por recuperarse de la reciente recesión. La verdad es que muchas nuevas iniciativas de emprendimiento, vibrantes y de alto potencial se ponen en marcha durante y después de las recesiones, y no hay razón para que la suya no pueda ser una de ellas. Estamos siendo testigos de grandes cambios en estos días, pero el cambio abre la puerta a nuevas oportunidades para aquellos que tienen el coraje de perseguirlas. Si usted tiene un fuerte compromiso con su sueño, de una forma creativa u otra, podrá superar los obstáculos que se le presenten. Las iniciativas de emprendimiento pueden crear un tremendo valor personal tanto para los emprendedores como para los inversionistas que las respaldan con tiempo y dinero. Dichas iniciativas también pueden proteger y mejorar la calidad de vida de quien los valora, a base de la creación de trabajos y nuevos productos y servicios. Desde todos estos ángulos, usted puede hacer la diferencia.

¡Nuestros mejores deseos para que su experiencia de aprendizaje sea exitosa y desafiante!

Para tener éxito, incluso como empleado en la economía global, es necesario el tipo de motivación, creatividad y espíritu innovador que suele encontrarse entre los emprendedores.

¿Qué es lo nuevo?

Como en ediciones previas, el objetivo fundamental de esta nueva edición es presentarle contenido actual y relevante de maneras únicas e interesantes, basadas en la abundancia de ejemplos reales para atrapar su total interés. Por tanto, le ofrecemos una gran cantidad de elementos nuevos, como los siguientes:

- Hicimos importantes revisiones a la presentación del material sobre estados financieros y maneras en que el propietario de una pequeña empresa puede elaborar pronósticos financieros (capítulos 10 y 11). La presentación se volvió mucho más intuitiva para el lector, pues nos dimos cuenta de que a muchos estudiantes les cuesta trabajo comprender la información contable. En esta edición hemos integrado este enfoque intuitivo para hacer mucho más comprensible el material, además de evitar saturar al estudiante con demasiada información. Pensamos que hemos encontrado un buen equilibrio entre la cantidad de información presentada y enfoque en lo que cada empresario necesita conocer acerca del desempeño financiero de la empresa. De esta forma, hemos creado las condiciones más propicias para que el estudiante ajeno a los conocimientos contables los comprenda mejor. Como compromiso adicional, Bill Petty, el coautor que escribió esos capítulos, invita a cualquier profesor que utilice el libro a contactarlo en caso de cualquier sugerencia o apoyo en la enseñanza de estos capítulos. Puede enviar un mensaje de correo electrónico (bill_petty@baylor.edu).
- Una pregunta que todos los emprendedores deben plantearse es: “¿Cuál es el *modelo de negocio* de la empresa?” Esta cuestión merece atención seria, en especial cuando se trata de conseguir capital para la empresa. La cuestión clave aquí es cómo la empresa generará utilidades y flujos de efectivo. Hemos agregado una sección en el capítulo 6 cuando describimos el plan de negocios que explica el concepto y después lo aplica en el capítulo 11 cuando analizamos los pronósticos financieros.
- También hemos trabajado para dotar a los estudiantes de una sólida comprensión del marketing multinivel, los negocios electrónicos y las cuestiones legales y globales que afectan a los emprendedores en tiempos económicos difíciles.
- Gran parte de los cambios que vemos en el mundo actual está motivada por el uso de los instrumentos de redes sociales, y las empresas no están exentas. Desde hallar socios de negocios potenciales, promover nuevos productos, hasta agilizar las operaciones, la llegada de los medios sociales nos ha rebasado. Dada esta tendencia, hemos

dado una mayor cobertura a los medios sociales y su aplicabilidad en las pequeñas empresas, a lo largo de varios capítulos de esta edición.

- Internet ha sido un factor de cambio de reglas en el mundo de las pequeñas empresas, ha transformado en su totalidad los modelos de negocio y por completo la forma de hacer negocios en muchas nuevas empresas y sociedades emprendedoras. Con eso en mente, incrementamos la atención dada a Internet y señalamos más formas en las que las iniciativas de emprendimiento en línea y otros proyectos han usado el ciberespacio para expandir sus negocios.
- Benjamín Franklin dijo que no había nada seguro en la vida más que el nacimiento, la muerte y pagar impuestos. Al parecer no estaba pensando en las pequeñas empresas, de lo contrario habría agregado a la lista “tener problemas”. Todo propietario de una pequeña empresa se ve en problemas y tiene que lidiar con ellos, así que es bueno tener algunos ejemplos prácticos de cómo los emprendedores han logrado superar varios obstáculos. Hemos agregado varios ejemplos de este tipo a los capítulos actuales. De hecho, observará que muchos recuadros de Vivir el sueño están enfocados en problemas comunes en varias pequeñas empresas. Esto le ayudará a anticipar escenarios con los que probablemente se encontrará en su empresa y a descifrar de antemano cómo responderá a ellos. Hombre prevenido vale por dos.
- Estamos convencidos de que la integridad del emprendedor es la base de una empresa de gran éxito, así que dedicamos todo un capítulo a este tema tan importante y ocupa uno de los primeros capítulos. No obstante, equilibramos la información en el capítulo, condensamos las secciones que tratan con cuestiones éticas generales y ampliamos la cobertura de “la ecología de las empresas” para profundizar este tema y ofrecer una introducción del concepto de “pequeñas empresas sustentables”. Pensamos que hacerlo es oportuno e importante, dadas las recientes tendencias y el alto interés en el mercado por la conservación del ambiente.
- Técnicamente, la recesión finalizó en junio de 2009, pero la economía estadounidense continúa dando tumbos entre la mediocridad, el crecimiento inconstante y el pertinaz desempleo. En otras palabras, son tiempos muy difíciles para muchas pequeñas empresas. En reconocimiento de ello, esta edición presenta frecuentes referencias a los efectos de la recesión reciente y la lenta e incierta recuperación de las pequeñas empresas. Esperamos que este nuevo énfasis ayude a los propietarios de pequeñas empresas a negociar los obstáculos y desafíos del actual clima económico y a conocer mejor cómo aprovechar al máximo las oportunidades de negocios durante tiempos difíciles.
- Los apartados con el título La puesta en marcha ofrecen orientación acerca de las habilidades, herramientas, recursos y otras formas empresariales de transformación.
- En cada capítulo hay numerosos recuadros titulados Vivir el sueño, los cuales capturan la actividad de algunos emprendedores y la forma en que enfrentan los desafíos que supone ser emprendedor y propietario de una pequeña empresa. Para profundizar en el contenido y garantizar su precisión, los autores tuvieron conversaciones personales o por correspondencia con varios de los empresarios que se presentan.
- Varios casos nuevos actualizaron la selección de casos al final del libro, como el de TWO MEN AND A TRUCK, Revista *ReadyMade*, PortionPac Chemicals, River Pools & Spas, Numi Tea, y muchos otros. Los casos actualizados de esta edición ofrecen al lector la oportunidad de aplicar los conceptos del capítulo a situaciones de emprendimiento realistas. Algunos casos que aparecieron en la anterior edición se incluyen también en ésta, de manera que conservamos los casos “favoritos”. Además de los casos que aparecen en el libro, hay más casos, antiguos y nuevos, disponibles en el sitio web del libro.



Alcance su máximo potencial

El libro está organizado de tal manera que ayude al lector y a los futuros emprendedores a lograr el éxito en cualquier campo que elijan. El amplio espectro del contenido, aplicaciones, casos,

gráficas, historias y otros detalles ofrecidos en él han ayudado a muchos propietarios de pequeñas empresas a hacer realidad sus sueños. Las secciones del libro, enfocadas en el aprendizaje, enfatizan actividades prácticas que capturan el interés del lector y garantizan la adquisición de conocimientos prácticos; algunas de esas secciones son las siguientes:

- **En primer plano.** Esta sección, con la que inician los capítulos, ofrecen una extraordinaria colección de casos de propietarios de empresas, cuyas ideas únicas acerca de cómo iniciar, administrar y hacer crecer un negocio ayudarán a los lectores a identificar y explorar la amplia gama de cuestiones que enfrentan los propietarios actuales de una empresa. Más de la mitad de estos recuadros están enriquecidos con videos, pues nada ayuda más a los estudiantes a dominar las lecciones de las pequeñas empresas y el espíritu emprendedor como verlas en la práctica.
- **Apoyos únicos para desarrollar un plan de negocios.** El material en la parte 3, “Desarrollo del plan de negocios de la iniciativa de emprendimiento” constituye una parte integral para aprender cómo desarrollar planes factibles.
- **Sistema integral de aprendizaje.** Nuestro sistema de aprendizaje integral utiliza los objetivos de cada capítulo para dar estructura y congruencia al contenido del texto, apoyos para el estudio y suplementos para el profesor, todo lo cual forma parte clave de los objetivos. Los objetivos numerados se presentan en el recuadro titulado *Perspectiva*, y cada uno de ellos se aborda de manera concisa en la sección *Retrospectiva* al final de cada capítulo. El sistema integral de aprendizaje también simplifica la impartición de la clase y la preparación de textos. Las notas para la impartición de clases en el *Manual del instructor* están agrupadas por objetivos de aprendizaje y cuentan con diapositivas de PowerPoint relacionadas con cada objetivo. Las preguntas en el *Banco de exámenes* también están agrupadas por objetivos. La tabla de correlaciones al inicio de cada capítulo del *Banco de exámenes* permite la selección de las preguntas que abarcan todos los objetivos o que enfatizan los objetivos considerados como los más importantes.
- **Usted decide.** Los incidentes que se presentan en estas secciones al final de cada capítulo son muy populares entre los estudiantes y profesores, pues presentan situaciones reales que requieren el análisis de las decisiones operativas cruciales para la empresa. Al hacer que los estudiantes asuman el rol del propietario de una pequeña empresa, estos ejercicios le ayudan a abordar los problemas que enfrentan las pequeñas empresas.
- **Vivir el sueño.** Ejemplos prácticos del mundo de los emprendedores y las pequeñas empresas aportan un valor tanto didáctico como inspirador. Estos apartados aparecen en puntos cruciales de cada capítulo, con la intención de refrescar y recargar los conceptos con experiencias documentadas de emprendedores en acción.
- **La puesta en marcha.** Los recuadros con este título presentan las habilidades, herramientas, acción y recursos empresariales para nuevas empresas y formas de transformar las iniciativas de emprendimiento. Estos recuadros están distribuidos a lo largo de los capítulos en los puntos adecuados.
- **Casos en video.** Casi todos los casos complementados con videos para esta edición son nuevos. Estos casos han sido desarrollados a partir de entrevistas reales a propietarios de pequeñas empresas y a emprendedores, de esta forma, estos interesantes segmentos de video se conjuntan con el material de casos en el texto. La instrucción de los casos complementada por los videos filmados en el sitio de diversas empresas como TWO MEN AND A TRUCK, PortionPac, Cookies-N-Cream, Revista *ReadyMade*, y otras historias de éxito empresarial hacen que el estudio de la administración de pequeñas empresas sea más interesante.

Suplementos mejorados y actualizados

Este libro cuenta con una serie de complementos para el profesor, los cuales están en inglés y sólo se proporcionan a los docentes que adopten la presente obra como texto para sus cursos.

Para mayor información, comuníquese a las oficinas de nuestros representantes o a las siguientes direcciones de correo electrónico:

Cengage Learning México

clientes@cengagelearning.com.mx

Cengage Learning América del Sur

clicengage@andinet.com

Cengage Learning Caribe y Centroamérica

grisel.colon@cengage.com

Para obtener más información sobre los complementos de este libro, visite el sitio web, <http://latinoamerica.cengage.com/longenecker>.

Todos los recursos y suplementos que acompañan esta edición fueron creados con la finalidad de dar soporte a una variedad de métodos de enseñanza, estilos de aprendizaje y situaciones en el aula.

- **Manual del instructor.** Las notas para la impartición de la cátedra en este manual están agrupadas por objetivos de aprendizaje y vinculadas a diapositivas de PowerPoint relacionadas con cada objetivo. El manual también contiene fuentes de audio/video y otros materiales didácticos, respuestas a las “Preguntas para análisis”, comentarios sobre las situaciones reales de negocios y notas didácticas sobre los casos. El Manual del instructor ha sido revisado por Patricia Worsham de Cal Poly Pomona, y está disponible en el sitio web del libro y en el CD-ROM de recursos para el instructor.
- **Banco de exámenes.** Este banco también fue revisado por Julia Truitt Poynter de Transylvania University. Las preguntas de dicho banco están agrupadas por objetivos de aprendizaje e incluyen preguntas de opción múltiple, de verdadero o falso y preguntas para análisis. La tabla de correlación al inicio de cada capítulo del *Banco de exámenes* ayudará a los profesores a elegir las preguntas que cubran todos los objetivos o que enfatizen los objetivos más importantes del curso específico que esté impartiendo el profesor. El *Banco de exámenes* en Word está disponible en el sitio web del libro y en el CD-ROM de recursos para el profesor.
- **El software de exámenes ExamView®** contiene todas las preguntas impresas en el *Banco de exámenes*. Este es un software fácil de usar para la generación de exámenes compatible con Microsoft Windows. Los profesores podrán agregar o editar preguntas, instrucciones y respuestas. Las preguntas pueden seleccionarse directamente en la pantalla, elegirse al azar, o elegir las por número. Los profesores también pueden crear cuestionarios en línea ya sea por Internet, a través de una red de área local (LAN) o de una red de área amplia (WAN).
- **PowerPoint® para profesores.** Se pone a disposición de los profesores un paquete completo de PowerPoint para ayudarles en la impartición de sus clases. La proyección asistida por computadora facilita el uso de imágenes coloridas para agregar énfasis e interés a las presentaciones. Las diapositivas de PowerPoint, revisadas por Charlie Cook de University of West Alabama, están disponibles en el sitio web del libro, al que se puede acceder por medio de password.
- **CD-ROM de recursos para el profesor (IRCD).** Los instructores pueden acceder con rapidez a todos estos recursos desde el *CD-ROM de recursos para el profesor* que permite al usuario revisar, editar y copiar electrónicamente todo lo necesario. El *IRCD* contiene el *Manual del instructor*, el *Banco de exámenes* en Microsoft Word y en *ExamView*, diapositivas en PowerPoint y plantillas para planes de negocios.
- **Nuevos videos sobre casos de nuevas empresas.** Diecisiete nuevos videos creados para esta edición, disponibles en formato DVD y en línea, le permiten acceder a algunas grandes ideas de puestas en marcha por una variedad de pequeñas empresas innovadoras. Entre algunas de estas pequeñas empresas se encuentran Revista *ReadyMade*, TWO MEN AND A TRUCK, River Pools & Spas y Greater's Ice Cream, entre muchos otros.

Utilice estos videos para llevar experiencias del mundo real a sus alumnos y ayúdeles a aprender de los expertos.

- **WebTutor™ en Blackboard o WebCT.** Esta herramienta tecnológica dinámica complementa el libro al ofrecer un refuerzo interactivo que le ayuda a tener un dominio total de los conceptos clave. La enseñanza en línea y el entorno didáctico de WebTutor conjunta el contenido de administración, evaluación, comunicación y capacidades de colaboración, e incluye cuestionarios, tutoriales y otras oportunidades para la enseñanza interactiva que da vida al mundo de las pequeñas empresas.

Suplementos opcionales

BizPan Builder® Express: Guía para elaborar un plan de negocios con BizPlan Builder por JIAN y KAPRON

Ahora puede aprender a utilizar el software mejor vendido y ganador de premios, BizPlan Builder 8.1 para elaborar su plan de negocios.

Este paquete, que incluye un libro de trabajo/CD-ROM, ofrece todos los elementos básicos para elaborar planes de negocios ganadores, desde el último software BizPlanBuilder hasta las instrucciones para preparar paso a paso cada sección de un plan. Las muestras listas para adaptarse, asesoría, análisis detallado de marketing con vínculos a herramientas demográficas y de marketing y útiles herramientas financieras que facilitan la creación de un plan bien fundamentado. Los ejercicios y actividades prácticas del libro le garantizan una comprensión cabal de cómo maximizar las herramientas dinámicas de BizPlanBuilder.

Acompañe su libro con *BizPlanBuilder® Express* para lograr destacarse en el camino del éxito empresarial.

Contacte a su representante local de Cengage Learning para mayor información.

Agradecimientos y reconocimientos especiales

Hay varias personas con quienes estamos en deuda por su ayuda para convertir este proyecto en realidad. En particular, queremos agradecer a nuestros amigos –en verdad *buenos amigos*– en South-West Cengage; en realidad contamos con ellos. Estamos en deuda especialmente con Michele Rhoades, Susan Smart, Jacquelyn K. Featherly, Anne Talvacchio y la maestra de las palabras Jeanne Yost. Sin ellos, este libro no existiría más que en nuestra mente. Ellos son maestros de la coordinación y la motivación, nos mantuvieron en el camino y avanzando. Además de eso, nos divertimos en el proceso. Son personas amenas, pero también toman con gran seriedad su rol para asegurarse de que este libro continúe con su tradición de excelencia.

También agradecemos a otras personas que trabajaron en varios aspectos del paquete: a nuestro diseñador, Tippy McIntosh; a nuestro grupo de marketing compuesto por Jon Monhan y Jim Overly; a nuestro editor de medios Rob Ellington. También agradecemos a Mary Abrahams y a Alyssa Pendley por su cuidadosa revisión de los capítulos seleccionados, gracias a la cual hubo muchos menos errores con los que los lectores se podrían encontrar.

También quisiéramos ofrecer palabras de agradecimiento y aprecio a Wes Bailey, quien fue el autor colaborador en el capítulo de administración del riesgo. Bailey es presidente de Bailey Insurance and Risk Management, Inc. (Waco, Texas), y es un reconocido líder en la industria. Su participación como autor de este capítulo asegura a los lectores que están recibiendo información oportuna y relevante para administrar riesgos en las pequeñas empresas. Y queremos agradecer a Bradley Norris, colega y catedrático en la Baylor University por ayudarnos con nuestra investigación y por su contribución a la escritura de algunos de los casos.

Un talentoso equipo de escritores contribuyó al logro del extraordinario conjunto de materiales auxiliares. Nuestro especial agradecimiento a Julia Truitt Poynter de la Transylvania University por su revisión del Banco de exámenes, y a Patricia Worsham de Cal Poly Pomona por elaborar el Manual del instructor. Ofrecemos nuestro agradecimiento también a Charlie Cook, de la University of West Alabama, quien elaboró las diapositivas de PowerPoint.

Por último, una palabra especial de agradecimiento y aprecio por la comprensión y apoyo paciente de nuestras esposas –Donna, Dianna y Patricia– durante este proceso.

Agradecemos a los siguientes revisores, por sus útiles sugerencias y acertados comentarios, los cuales ayudaron a dar forma a esta edición:

J. David Allen
Baylor University
 Dr. Jeffrey Alstete
Iona College
 David Ambrosini
Cabrillo College
 Chandler Atkins
Adirondack Community College
 Lee Baldwin
University of Mary
Hardin-Baylor
 Francis B. Ballard
Florida Community College
 Andrea Balsamo
Consumnes River
College
 Hilton Barrett
Elizabeth City State University
 Bill Bauer
Carroll College-Waukesha
Wisconsin
 Verona K. Beguin
Black Hills State University
 Naredra C. Bhandari
Pace University, Nueva York
 Greg Bier
Stephens College
 Karen Bishop
University of Louisville
 Ross Blankenship
State Fair Community College
 John Boos
Ohio Wesleyan University
 Marvin Borgelt
University of Mary Hardin-Baylor
 Steven Bradley
Austin Community College
 Don B. Bradley III
University of Central Arkansas
 Margaret Britt
Eastern Nazarene College
 Mark Brosthoff
Indiana University
 Penelope Stohn Brouwer
Mount Ida College
 Rochelle R. Brunson
Alvin Community College
 Kevin Chen
County College of Morris
 Felipe Chia
Harrisburg Area Community
College
 Mike Cicero
Highline Community College
 Edward G. Cole
St. Mary's University

Michael D. Cook
Hocking College
 Roy A. Cook
Fort Lewis College
 George R. Corbett
St. Thomas Aquinas College
 Brad Cox
Midlands Technical College
 Karen Cranford
Catawba College
 George W. Crawford
Clayton College & State University
 Bruce Davis
Weber State University
 Helen Davis
Jefferson Community College
 Terry Davis
Howard College
 Bill Demory
Central Arizona College
 Michael Deneen
Baker College
 Sharon Dexler
Southeast Community College
 Warren Dorau
Nicolet College
 Max E. Douglas
Indiana State University
 Bonnie Ann Dowd
Palomar College
 Michael Drafke
College of Dupage
 Franklin J. Elliot
Dine College
 Franceen Fallett
Ventura College
 R. Brian Fink
Danville Area Community College
 Dennette Foy
Edison College
 David W. Frantz
Purdue University
 Janice S. Gates
Western Illionis University
 Armand Gilinsky, Jr.
Sonoma State University
 Darryl Goodman
Trident Technical College
 William Grace
Missouri Valley College
 William W. Graff
Maharishi University of
Management
 Mark Hagenbuch
University of North Carolina,
Greensboro

Carol Harvey
Assumption College
 James R. Hindman
Northeastern University
 Betty Hoge
Limestone College
 Eddie Hufft
Alcron State University
 Sherrie Human
Xavier University
 Ralph Jagodka
Mt. San Antonio College
 Larry K. Johansen
Park University
 Michael Judge
Hudson Valley Community College
 Mary Beth Klinger
College of Southern Maryland
 Charles W. Kulmann
Columbia College of Missouri
 Rosemary Lafragola
University of Texas en El Paso
 William Laing
Anderson College
 Ann Langlois
Palm Beach Atlantic University
 Rob K. Larson
Mayville State University
 David E. Laurel
South Texas Community College
 Les Ledger
Central Texas College
 Les Ledger
Central Texas College
 Michael G. Levas
Carroll College
 Richard M. Lewis
Lansing Community College
 Thomas W. Lloyd
Westmoreland County Community
College
 Elaine Madden
Anne Arundel Community College
 Kristina Mazurak
Albertson College
 James J. Mazza
Middlesex Community College
 Lisa McConnell
Oklahoma State University
 Angela Mitchell
Wilmington College
 Frank Mitchell
Limestone College
 Douglas Moesel
University of Missouri—
Columbia

Michael K. Mulford
Des Moines Area Community College
 Bernice M. Mufphy
University of Maine en Machias
 Eugente Muscat
University of San Francisco
 John J. Nader
Grand Valley State University
 Marc Newman
Hocking College
 Charles “Randy” Nichols
Sullivan University
 Robert D. Nixon
University of Louisville
 Marcella M. Norwood
University of Houston
 Mark Nygrn
BYU–Idaho
 Donalus A. Okhomina, Sr.
Jackson State University
 Rosa L. Okpara
Albany State University
 Timothy O’Leary
Mount Wachusett Community College
 Pamela Ondeck
University of Pittsburgh en Greensburg
 Claire Phillips
North Harris College
 Dean Pielstick
Northern Arizona University
 Mark S. Poulos
St. Edward’s University
 Julia Truitt Poynter
Transylvania University
 Fred Pragasam
University of North Florida
 Thomas Pressly
Penn State–Shenago
 Mary Ellen Rosetti
Hudson Valley Community College

June N. Roux
Delaare Technical and Community College
 Jaclyn Rundle
Central College
 John K. Sands
Western Washington University
 Craig Sarine
Lee University
 Duane Schecter
Muskegon Community College
 Joseph A. Schubert
Delaware Technical and Community College
 Matthew Semadeni
Texas A&M University
 Marjorie Shapiro
Myers University
 Sherry L. Shuler
American River College
 Cindu Simerly
Lakeland Community College
 James Sisk
Gaston College
 Victoria L. Sitter
Milligan College
 Bernard Skown
Stevens Institute of Technology
 Kristin L. H. Slyter
Vallet City State University
 William E. Smith
Ferris State University
 Bill Snider
Cuesta College
 Roger Stanford
Chippewa Valley Technical College
 George Starbuck
McMurry University
 Phil Stetz
Stephen F. Austin State University
 Peter L. Stone
Spartanburg Technical College

John Streibich
Monroe Community College
 Ram Subramanian
Montclair State University
 James Swenson
Minnesota State University Moorhead
 Ruth Tarver
West Hills Community College
 Paul B. Thacker
Macmb Community College
 Darrell Thompson
Mountain View College
 Melodie M. Toby
Kean University
 Charles N. Toftoy
George Washington University
 Charles Torti
Schreiner University
 Gerald R. Turner
Limestone College
 Barry L. Van Hook
Arizona State University
 Brian Wahl
North Shore Community College
 Mike Wakefield
University of Southern California
 Charles F. Warren
Salem State College
 Bill Waxman
Edison Community College
 Janet Wayne
Baker College
 Charles Wellens
Fitchburg State College
 Nat B. White, Jr.
South Piedmont Community College
 Jim Whitlock
Brenau University
 Ira Wilsker
Lamar Institute of Techonology
 Patricia A. Worsham
Cal Poly Pomona

Para el profesor

Como muestra final de aprecio quisiéramos expresar nuestro más sincero agradecimiento a los diferentes profesores que utilizan nuestro libro en escenarios tanto académicos como profesionales. A partir de años enseñando y escuchando a otros profesores y estudiantes, este libro ha sido diseñado para satisfacer las necesidades de sus lectores. Y continuamos escuchando y haciendo cambios en él. Escribanos para ofrecer sus sugerencias que nos ayudarán a mejorar el libro para lectores futuros. Nuestra información de contacto es Bill Petty (bill_petty@baylor.edu), Les Palich (les_palich@baylor.edu) o Frank Hoy (fhoy@wpi.edu).

JUSTIN G. LONGENECKER la autoría de Justin G. Longenecker de este libro comenzó con la primera edición del mismo. Es autor de varios libros y numerosos artículos en revistas como *Journal of Small Business Management*, *Academy of Management Review*, *Business Horizons* y *Journal of Business Ethics*. Ha participado activamente en varias organizaciones profesionales y fungido como presidente del International Council for Small Business. El doctor Longenecker creció en una familia de empresarios. Después de asistir al Central Christian College of Kansas durante dos años, se graduó en ciencias políticas de la Seattle Pacific University, obtuvo su grado de maestro en administración por Ohio State University, y su doctorado por University of Washington. Enseñó en Baylor University, donde fue nombrado como Emeritus Chavanne Professor of Christian Ethics in Business hasta su muerte en 2005.

J. WILLIAM PETTY J. William “Bill” Petty es profesor de finanzas e imparte la cátedra de espíritu emprendedor W. W. Caruth Chairholder in Entrepreneurship en Baylor University y es el primer director ejecutivo de Baylor Angel Network. Obtuvo su doctorado y maestría en administración por University of Texas en Austin y su licenciatura por Abilene Christian University. Ha impartido cátedra en Virginia Tech University y en Texas Tech University, también ha sido decano de la escuela de negocios en la Abilene Christian University. Ha impartido cursos sobre espíritu emprendedor y pequeñas empresas en China, Ucrania, Kazakhstan, Indonesia, Tailandia y Rusia. Ha sido honrado con la designación de Master Teacher en Baylor, y la Acton Foundation for Excellence in Entrepreneurship lo distinguió con el premio National Entrepreneurship Teacher of the Year en 2008. Sus intereses académicos incluyen la adquisición de empresas privadas, administración basada en el valor para los accionistas, financiamiento de empresas pequeñas y proyectos emprendedores, financiamiento de ángeles inversionistas y estrategias de salida para empresas privadas. Ha sido coeditor de publicaciones como la *Journal of Financial Research* y editor de la *Journal of Entrepreneurial Finance*. Ha publicado artículos en varias revistas financieras y es coautor de un libro muy exitoso sobre finanzas corporativas, *Foundations of Finance*. Es coautor de *Value-Based Management in an Era of Corporate Social Responsibility* (Oxford University Press, 2010). El doctor Petty ha trabajado como consultor para empresas dentro del ramo petrolero y gas y en empresas de productos de consumo. También ha sido experto en un estudio de mejores prácticas realizado por el American Productivity and Quality Center sobre el tema de la administración basada en el valor para los accionistas. Fue miembro de un equipo de investigación patrocinado por el Australian Department of Industry para estudiar la factibilidad de establecer un mercado de capital público para empresas pequeñas y medianas en Australia. Por último, actualmente preside el comité de auditorías de una empresa energética que cotiza en bolsa.

LESLIE E. PALICH Leslie E. Palich es profesor asociado de administración y espíritu emprendedor e imparte la cátedra Ben H. Williams Professor of Entrepreneurship en Baylor University, donde imparte cursos de administración de pequeñas empresas, emprendimiento internacional, administración estratégica y administración internacional a estudiantes de licenciatura y posgrado en Hankamer School of Business. También es director asociado del programa Entrepreneurship Studies en Baylor. Es doctor y maestro en administración por Arizona State University, y obtuvo su licenciatura de Manhattan Christian College. Sus investigaciones se han publicado en la *Academy of Management Review*, *Strategic Management Journal*, *Entrepreneurship Theory & Practice*, *Journal of Business Venturing*, *Journal of International Business Studies*,

Journal of Management, Journal of Organizational Behavior, Journal of Small Business Management y muchas otras publicaciones periódicas. Ha impartido cursos sobre espíritu emprendedor y administración estratégica en varios países, como Austria, Costa Rica, República Checa, Alemania, Italia, Suiza, Cuba, Francia, Holanda, Reino Unido y República Dominicana. Su interés en oportunidades de emprendimiento y administración de empresas se remonta a sus años de educación básica, cuando se propuso crear un negocio de ventas para experimentar lo que significaba ser propietario de una pequeña empresa. Esa temprana experiencia se convirtió en el trampolín para la creación de otras empresas. Desde entonces, ha sido propietario y operado iniciativas de emprendimiento domésticas en el campo de la agroindustria, la venta de automóviles, el desarrollo de bienes raíces y los servicios educativos, así como un negocio de importaciones de productos internacionales.

FRANK HOY Frank Hoy imparte la cátedra Paul R. Beswick Professor of Innovation and Entrepreneurship en la School of Business at Worcester Polytechnic Institute. El doctor Hoy, quien recientemente fue director de los Centers for Entrepreneurial Development, Advancement, Research and Support en la University of Texas en el Paso (UTEP), también ha sido director de Collaborative for Entrepreneurship & Innovation (CEI), el cual es un centro de liderazgo emprendedor del WPI con reconocimiento nacional. El doctor Hoy se unió al cuerpo de profesores del WPI en agosto de 2009. Tiene un título universitario en administración por la University of Texas en el Paso, una maestría por la University of North Texas y un doctorado en administración por Texas A&M University. Pasó 10 años como miembro del cuerpo de profesores en el departamento de administración de la University of Georgia, donde fundó y dirigió el Center for Business and Economic Studies, coordinó el plan de estudios sobre espíritu emprendedor y ocupó el cargo de director del Georgia Small Business Development Center. En 1991 regresó a El Paso, Texas, para unirse a la UTEP como profesor de administración y espíritu emprendedor y decano del College of Business Administration. El doctor Hoy fue presidente de la United States Association for Small Business and Entrepreneurship y presidente de la Entrepreneurship Division of the Academy of Management. Sus investigaciones académicas han sido publicadas en *Academy of Management Journal, Academy of Management Review, Journal of Business Venturing* y *Family Business Review*, y fue editor de *Entrepreneurship Theory and Practice*.

DESARROLLO DEL ESPÍRITU EMPRENDEDOR: UN MUNDO DE OPORTUNIDADES

PARTÉ 1

CAPÍTULOS

- 1 La vida de un emprendedor
- 2 Integridad y ética: bases para el éxito de las pequeñas empresas

© mangostock/Shutterstock.com

CAPÍTULO

1

La vida de un emprendedor

En PRIMER PLANO
Table Occasions

Un negocio floreciente. El respeto de la comunidad. Una historia de éxito. Para Chia Stewart y su amiga de toda la vida Claudia Narvaez, todo comenzó como un juego. En 2006, este dúo dinámico combinó sus talentos y puso su determinación a prueba cuando decidió participar en la ambiciosa competencia local de decoración de mesas, El Paso Pro Musica Tablescapes, cuyos fondos serían en beneficio de esta organización sin fines de lucro. Las amigas habían decidido que si su mesa resultaba ganadora, iniciarían un negocio relacionado; si no, al menos se habrían divertido y puesto en práctica su creatividad. Su obra concursante, “Un jardín encantado para el futuro bebé”, ganó el primer lugar y marcó el inicio de un nuevo negocio, Table Occasions.

Gracias a su creatividad, dedicación y colaboración, Table Occasions transforma una simple mesa en una celebración.



© Tony Flores

Stewart asegura que el elemento fundamental al planificar la decoración de una mesa es la selección de la mantelería, la cual se produce en la región —un beneficio económico adicional para la comunidad fronteriza. “Las telas son como obras de arte, fuentes de inspiración y pasión para nuestros diseños, tanto como la contribución de nuestros colaboradores ya sea en las flores, la comida o la música.”

Para Narvaez, se trata de conjuntar todo —desde la silla perfecta, las copas correctas, hasta el florero ideal que contendrá las flores y que complementará el diseño a la perfección. “Nos apasionan los aspectos creativos de nuestro negocio, así como el deseo de complacer a nuestros clientes. Lo que más nos complace es ver la alegría en los ojos de nuestros clientes cuando su sueño cobra vida”, afirma con entusiasmo Narvaez.

Cuando Table Occasions abrió sus puertas, sus fundadoras solían tener tan sólo un evento cada fin de semana —sin lugar a dudas, no era suficientemente para que su negocio sobreviviera.

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá . . .

1. Definir los términos emprendedor y propietario de una pequeña empresa, y explicar cómo se relacionan estos términos.
2. Explicar las características básicas de las oportunidades de emprendimiento, y dar ejemplos de individuos que iniciaron exitosamente su propio negocio.
3. Describir algunas de las motivaciones o recompensas de ser propietario de su propio negocio.
4. Identificar algunos de los tipos básicos de emprendedores e iniciativas de emprendimiento.
5. Describir cinco posibles ventajas competitivas de las pequeñas empresas con espíritu emprendedor en comparación con las de las grandes empresas.
6. Analizar los factores relacionados con el grado de preparación para ser emprendedor e iniciar una carrera empresarial.
7. Explicar el concepto de legado emprendedor y los desafíos que implica crear un legado significativo.

© iStockphoto.com/Dan Bachman

PERSPECTIVA

Actualmente planean y coordinan más de 10 eventos cada semana, desde cenas íntimas hasta fastuosas celebraciones con cientos de invitados. Trabajan con las novias, organizadores de eventos, asesores de bodas, diseñadores florales, restauranteros, entre otros para lograr los colores y esquemas perfectos para cualquier ocasión. “La parte más gratificante de este negocio”, dice Stewart, “es la oportunidad de trabajar personalmente con los clientes y guiarlos para que encuentren su visión perfecta”. Este negocio representa un nivel superior de creatividad y elegancia en las fiestas y ha marcado un nuevo estándar decorativo para eventos dentro de la comunidad de la ciudad que lo vio nacer, El Paso, Texas.

Stewart y Narvaez ahora ya han comenzado a retribuir a su comunidad. En palabras de Stewart,

Pensamos que para cualquier negocio, sin importar su tamaño, es importante apoyar a la comunidad que le ha ayudado. Apoyamos a las organizaciones sin fines de lucro a que sus eventos logren un nivel superior de belleza y calidez, lo que a su vez ayuda

a incrementar la atención hacia su causa, así como el apoyo que puede recibir. Además nos brinda una renovada razón de ser. Por consiguiente, los servicios de Table Occasions ahora son requeridos por muchas organizaciones sin fines de lucro en la comunidad, como EL Paso Children’s Rehabilitation Center, El Paso Symphony Orchestra, El Paso Chapter of the American Heart Association y El Paso Pro Musica.

A pesar de su éxito, Stewart y Narvaez no han perdido la sencillez y se sienten muy agradecidas por el apoyo que reciben de sus familias. Cuando trabajan en proyectos creativos, sus pacientes esposos y madres les ayudan con las obligaciones del hogar. “Tuvimos un sueño y trabajamos duro para hacerlo realidad con ayuda de nuestra red de apoyo”, afirma Stewart. “Esperamos que nuestra historia inspire a otros a dedicar todos los días sus habilidades en hacer lo que aman.”

Fuente: Conversación personal con Chia Stewart, 2 de diciembre de 2010.

Este capítulo tiene como finalidad ofrecer una perspectiva general de lo que son las pequeñas empresas y el espíritu emprendedor o emprendimiento, con la ayuda de historias y ejemplos de emprendedores que iniciaron e hicieron crecer sus negocios. Este capítulo le ayudará a comprender mejor lo necesario para convertirse en el propietario de una pequeña empresa. Esperamos que este capítulo “encienda la llama” de la creatividad de todo aquel que esté pensando en ser dueño de un negocio y que lo aliente a poner en práctica esas intenciones. Los capítulos posteriores desarrollarán con mayor detalle el contenido de este capítulo, sobre todo en lo relacionado con cómo iniciar y hacer crecer una pequeña empresa.

Si usted tiene un serio interés en emprender y operar su propio negocio —ya sea ahora o en el futuro— no está solo. En los pasados 60 años, uno de los temas principales en el mundo de los negocios es el gran número de personas en Estados Unidos y el mundo que desean poseer su propio negocio. Tan sólo en Estados Unidos, se estima que 12 millones de personas participan en alguna iniciativa de emprendimiento y que la mitad de todos los adultos participará en alguna actividad independiente en algún momento de su vida laboral.¹ Informes de la Oficina de la Pequeña Empresa de Estados Unidos (Small Business Administration) manifiestan que las pequeñas empresas²

- Representan 99.7% de todas las empresas con empleados.
- Emplean a más de 50% de los empleados activos en el sector privado.
- Representan 45% de las nóminas privadas.
- Generaron de 60 al 80% de los nuevos puestos de trabajo (netos) durante la década pasada.

- Constituyen más de la mitad del producto interno bruto de Estados Unidos.
- Contratan a 40% de los especialistas en tecnología avanzada, como científicos, ingenieros y programadores.
- Representan 97.3% de las empresas exportadoras.

En un estudio patrocinado por Kauffman Foundation Research Series, Tim Kane habla acerca del rol que desempeñan las nuevas empresas en la creación de empleos:

El tan frecuentemente citado eslogan estadounidense “Ganar no lo es todo. Es lo único”, muy bien podría atribuírsele a la importancia económica que tiene la formación de nuevos negocios en la creación de empleos... Un conjunto de datos relativamente nuevo del gobierno estadounidense llamado Estadísticas de la dinámica empresarial valida que las nuevas empresas estadounidenses clasificadas como “aquellas empresas con menos de un año de edad” crean un promedio de tres millones de empleos al año. Las empresas de mayor edad, incluidas... las empresas establecidas hace más de dos siglos, en realidad son destructoras de empleos, con pérdidas de un millón de empleos al año”.³

Paul Reynolds, un importante investigador en la materia, afirma que el espíritu emprendedor tiene “la envergadura de otros importantes fenómenos sociales”.⁴ Henrik Fisker, quien trabajó para BMW y Ford como diseñador, ahora fundador de Fisker Automotive, con sede en Irvine, California, coincide con Reynolds. El primer producto de Fisker Automotive, el Fisker Karma, es el primer vehículo de lujo híbrido eléctrico en el mundo. Al reflexionar sobre cómo competir con los principales fabricantes automotrices, Fisker plantea,

No tenemos que actuar del mismo modo. Podemos tomar el control de la economía y nuestros destinos. Y un movimiento que se había ido formando lentamente en el mundo de los negocios, al fin está consolidándose: estamos siendo testigos del inicio de la economía emprendedora: un sistema construido a base de empresas pequeñas, ágiles, con bajos costos de operación y plantillas de trabajadores más fluidas, que ha dejado atrás la dependencia en conglomerados masivos que había primado desde hacía décadas.⁵

La fiebre del espíritu emprendedor se ha empezado a propagar entre los colegios de educación profesional técnica, universidades y escuelas técnicas, donde los estudiantes aprenden a lanzar, financiar y manejar sus propios negocios. Las universidades estadounidenses están agregando programas integrales de estudio sobre espíritu emprendedor, y muchas más escuelas ofrecen al menos una o dos materias relacionadas —y esto aún no basta para responder a la demanda de información por parte de los estudiantes.

Hace veinte años, tomar un curso sobre cómo iniciar un negocio era de poco interés para los estudiantes que anhelaban ser consultores o trabajar en Wall Street. Hoy la educación al res-

pecto es abundante. Más de dos tercios de los colegios y universidades estadounidenses, mucho más de 2 000, imparten clases sobre la materia, en comparación con 200 que se impartían en la década de 1970.⁶ También hay una red de más de 200 centros universitarios que imparten cursos sobre desarrollo del espíritu emprendedor y que constituyen el Global Consortium of Entrepreneurship Centers, los cuales se reúnen cada año y comparten lo que están haciendo. John Fernandes, presidente y CEO de la Association to Advance Collegiate Schools of Business International (la organización que acredita escuelas de negocios en el mundo) plantea el asunto de la siguiente manera: “El espíritu emprendedor continuará creciendo y madurando hasta convertirse en una disciplina administrativa claramente diferenciada. Los elementos del espíritu



emprendedor surgirán como parte esencial de toda formación de negocios.”⁷ En otras palabras, en el mundo actual sus cursos de negocios, cualquiera que sea su especialidad, deben incluir alguna materia sobre desarrollo del espíritu emprendedor. Los estudiantes de negocios, así como los ingenieros, profesores, artistas, farmacéuticos, abogados, enfermeras y muchos otros, están respondiendo al llamado de emprender su propio negocio.

Usted está a punto de iniciar un curso invaluable, si es que aspira a emprender en algún momento su propio negocio. Hacerlo puede brindarle una vida llena de emociones y grandes satisfacciones personales, al tiempo que contribuye al bienestar de la sociedad. Como regla general, cuando los propietarios de pequeñas empresas hablan acerca de lo que están haciendo y de sus planes para el futuro, se puede palpar su emoción y esperanza —combinada a veces con un poco de temor e inquietud. Pero como un emprendedor nos dijo, “Poseer mi propio negocio no me permite ser perezoso. Es necesario que aprenda constantemente, de lo contrario no sobreviviría.”

Es poco probable que cursar una clase sobre pequeñas empresas o de desarrollo del espíritu emprendedor convierta a un estudiante carente de intuición básica para los negocios en un prodigio identificador de oportunidades de negocio o en una máquina de dinero. Sin embargo, abundan pruebas de que tales clases pueden facilitar la curva de aprendizaje para aquellos que tienen “madera”. Estas clases enseñan muchas de las habilidades básicas necesarias para el éxito, como determinar si una idea de negocio es una buena oportunidad, adquirir los recursos necesarios, redactar un plan de negocios, comercializar un producto o servicio y aprender cómo dotar de estructura y fijar plazos a sus sueños.

Después de trabajar durante más de tres décadas con emprendedores y estudiantes que aspiran a iniciar su propio negocio, hemos diseñado este libro para prepararlo para el viaje del desarrollo del espíritu emprendedor. Además, recurriremos a la amplia experiencia de emprendedores que nos han ofrecido su consejo y asesoría en diversos temas. Así que, ¡abróchese el cinturón, está a punto de iniciar una emocionante aventura!



© nangstock/Shutterstock.com

El espíritu emprendedor y la pequeña empresa

Hasta ahora hemos utilizado los términos desarrollo del espíritu emprendedor (o emprendimiento) y pequeñas empresas de manera muy general. Analicémoslos con mayor detalle a fin de comprender mejor lo que representan. Ambos constituyen la piedra angular del tema de estudio de este libro.

¿QUIÉNES SON LOS EMPRENDEDORES?

Se suele pensar que los emprendedores son individuos que identifican las necesidades del mercado y crean nuevas empresas para satisfacerlas. Gustan de asumir riesgos y son motores del cambio, innovación y progreso en la vida económica. (En cambio, el empleado asalariado recibe una compensación específica y no asume los riesgos del propietario.)

Para los propósitos de este libro, no limitaremos el término emprendedor a los fundadores de empresas; en lugar de ello, lo ampliaremos para abarcar a la segunda generación de propietarios de empresas, franquiciados (o franquiciatarios) y propietarios-gerentes que han adquirido empresas existentes. Si bien en este libro nos enfocaremos con más frecuencia en los propietarios de empresas, en nuestras reflexiones están incluidos aquellos individuos de organizaciones sin fines de lucro cuyo pensamiento y acción están dotados de espíritu emprendedor. Para nosotros, ser **emprendedor** significa, pues, una persona que persigue de forma implacable una oportunidad para crear valor, ya sea por medio de una empresa nueva o una existente, mientras asume



emprendedor

Persona que se concentra incansablemente en una oportunidad para crear valor, en una empresa nueva o existente, mientras asume los riesgos y disfruta de la recompensa de sus esfuerzos.

bootstrapping

Hacer más con menos en términos de los recursos invertidos en un negocio, y, cuando fuere posible, controlar los recursos sin necesidad de ser propietario de ellos.

pequeña empresa

Negocio que es pequeño en comparación con las grandes empresas en una industria, con operaciones limitadas a un sitio geográfico específico, financiado por unos cuantos individuos y dirigido por un pequeño grupo.

tanto el riesgo como la recompensa por sus esfuerzos. Además, los emprendedores conciben los recursos de forma diferente a la de los empleados-gerentes. Mientras los directivos de las grandes corporaciones suelen pensar como gerentes o burócratas, quienes desean mayores presupuestos o más empleados para sus departamentos, los emprendedores buscan maneras de hacer más con menos. Incluso intentan encontrar formas de aprovechar los recursos de otras personas, o lo que se conoce como **bootstrapping**. Así que para el emprendedor, la clave está en identificar una oportunidad creadora de valor, pero *también* en aprovechar esa oportunidad. Muchas personas detectan oportunidades pero no las aprovechan. Explotar esas oportunidades es lo que separa a los emprendedores del resto de las personas.

¿QUÉ ES UNA PEQUEÑA EMPRESA?

¿A qué nos referimos cuando hablamos de “pequeñas empresas”? El restaurante o la panadería de un vecindario son buenos ejemplos de una pequeña empresa, mientras que Toyota evidentemente no. Sin embargo, las pequeñas empresas difieren mucho en cuanto a sus dimensiones.

Se han hecho grandes esfuerzos para definir lo que es una **pequeña empresa**, y para ello se han utilizado criterios como número de empleados, volumen de ventas y el valor de sus activos. Pero no existe una definición universal o generalmente aceptada. Los criterios de clasificación basados en el tamaño son, en esencia, arbitrarios, pues se adoptan con propósitos específicos. Por ejemplo, los legisladores en ocasiones excluyen a las empresas con menos de 10 o 15 empleados de ciertas regulaciones, con el fin de aliviar la carga fiscal de los propietarios de negocios muy pequeños. No obstante, en el contexto de este libro, daremos especial atención a las empresas que cumplen con los siguientes criterios:

1. En relación con las empresas más grandes de la industria, el negocio es pequeño; en la mayoría de los casos, el número de empleados es menor de 100.
2. Salvo por su función de marketing, las operaciones del negocio están circunscritas a un área geográfica específica.
3. El financiamiento del negocio corre por cuenta de unos cuantos individuos.
4. Una sola persona puede emprender el negocio, sin embargo, tiene el potencial de sujetarse a la dirección de más de una persona.

Como es natural, algunas pequeñas empresas no cumplen con todos estos criterios. Por ejemplo, una empresa reclutadora de talento —una empresa que ayuda a los clientes empresariales a reclutar directivos de alto nivel— puede operar en muchas partes del país, lo que no satisface el segundo criterio. No obstante, el análisis de los conceptos administrativos de este libro está orientado principalmente al tipo de empresa que encaja con el patrón general descrito por estos criterios.

Por tanto, el término pequeñas empresas incluye a las empresas diminutas de una sola persona —quizá del tipo que usted quisiera emprender— y a las pequeñas empresas que tienen hasta 100 empleados. Sin embargo, en la mayoría de los casos, hay una diferencia abismal entre la estructura y operaciones de una empresa pequeña y las de las corporaciones gigantescas a las que suelen referirse los medios de comunicación.

ES POSIBLE SER EMPRENDEDOR Y AL MISMO TIEMPO PROPIETARIO DE UNA PEQUEÑA EMPRESA

Aunque sin duda no todos los esfuerzos del emprendedor están orientados a poseer una pequeña empresa, tener mentalidad emprendedora es crucial para el éxito de cualquier iniciativa de negocios, sin importar su tamaño. Esa mentalidad hace que los propietarios de las pequeñas empresas se enfoquen en buscar nuevas oportunidades que resulten ser benéficas para el éxito de la empresa. Gracias a ella, el trayecto del viaje puede ser más satisfactorio y posibilitar un mayor crecimiento del negocio, pero también es un medio de crecimiento personal para el propietario. En este libro nos enfocaremos en los propietarios de las pequeñas empresas, quienes buscan de manera implacable las oportunidades que crean valor tanto para los clientes como para ellos.

Quizá sus inicios sean modestos, pero siempre debe soñar en grande. Ewing Marion Kauffman, fundador de Marion Labs, alienta a emprendedores y a propietarios de pequeñas empresas:

No deben optar por ser una empresa singular. En la medida de lo posible, tienen derecho a crear una empresa fuera de lo común —buscar la oportunidad de competir, desear asumir riesgos calculados, soñar, construir —sí, incluso fracasar o triunfar.⁸

Oportunidades de emprendimiento

Como emprendedor, es necesario que usted sea capaz de identificar las oportunidades de emprendimiento. Tales oportunidades hacen que la empresa sea atractiva desde el punto de vista económico para los dueños, mientras que ofrecen a los clientes un producto o servicio tan atractivo que están dispuestos a pagar por él el dinero que les ha costado tanto ganar. En otras palabras, un emprendedor debe encontrar la manera de crear valor para sus clientes. Una **oportunidad de emprendimiento** es, pues, una *oportunidad económicamente atractiva y pertinente* que crea valor tanto para los posibles clientes como para los propietarios de la empresa. Conlleva mucho más que tan sólo tener una buena idea.

Analicemos tres iniciativas de negocio puestas en marcha por algunos empresarios contemporáneos que han sido exitosos creando valor para sus clientes y para ellos mismos.

TRES HISTORIAS DE ÉXITO

Ace Hotels (Seattle, WA)⁹

La marca Ace Hotel está tan de moda, que ha inspirado una edición especial de botines Converse. Alex Calderwood, cofundador y cerebro creativo detrás de las propiedades hoteleras más modernas de la industria, presume un par de ellos a sus socios de negocios, Wade Weigel y Dough Herrick, en el aireado lobby minimalista de Seattle Ace . . .

Ace Hotels reflejan el espíritu individualista de Calderwood. El primer hotel de la cadena, el Ace de Seattle, no tiene parangón con ninguno otro. Ubicado en un bullicioso y popular distrito, el hotel tiene discretas puertas de doble acristalamiento que abren hacia una escalera que desemboca en la recepción y estrechos pasillos que semejan una obra de arte moderno. Las 28 habitaciones, cada una con decoraciones únicas (algunas comparten baños y otras ostentan puertas abatibles y terrazas privadas), fueron transformadas en espacios luminosos y sin pretensiones, con pantallas planas Vizio, camas de plataforma, así como tuberías y ladrillos expuestos. El material de la cortina de la bañera es de soldadura roja reciclada, una copia del Kama Sutra se ha colocado al lado de una Biblia con una cubierta estilo camuflaje y las máquinas expendedoras venden píldoras para la resaca, juegos de naipes y dulces de arroz japoneses.

¿La parte más inusual? La tarifa más baja está por debajo de los 100 dólares, por lo que los fines de semana suelen estar ocupados, así que hay que reservar con un mes de anticipación. Y, de hecho, Calderwood y sus socios sólo planearon un hotel, pero tras el éxito inmediato de la apertura de 1999 —el hotel Ace Seattle recuperó su inversión antes del primer año de operaciones, con una tasa de ocupación similar a la de los hoteles establecidos durante su segundo año—, decidieron abrir instalaciones más grandes en Portland en 2002, Palm Springs, California, en 2009 y Manhattan a principios de este año. “En realidad hemos superado



oportunidad de emprendimiento

Una oportunidad económicamente atractiva y pertinente que crea valor para los compradores interesados y los usuarios finales.



© Rick Dalms

nuestras proyecciones”, comenta Calderwood. Y es muy probable que las de cualquier otra persona, dado el constante pesimismo económico.

“Hoy por hoy es el modelo hotelero más exitoso en Nueva York”, dice Chris Mohny, vicepresidente senior de contenidos en BlackBook Media, una editorial neoyorquina de guías de ciudades, una revista y un sitio web dedicado al tema de los hoteles, restaurantes y vida nocturna. Afirma que la recesión ha matado el modelo de hoteles grandes y costosos y Calderwood ha ocupado el nicho resultante.

“Es un hotel impulsado por la personalidad, así que crear algo tan exitoso se trata más de alquimia que de ciencia”, afirma, subrayando que una de las mayores innovaciones es la creación de un “lobby-escenario” que invita a las personas a pasar más tiempo ahí, como en una cafetería. “A la hora del almuerzo, es un manicomio”.

La creación de este hotel no redundó en una merma del patrimonio de Calderwood. Financió el primer hotel con menos de 2 millones de dólares, mediante una combinación en partes iguales de deuda, dinero personal y de inversionistas.

Después de cuatro exitosísimos hoteles, es evidente que Calderwood ha descubierto la forma de reproducir el ambiente de una marca de estilo y de complementarlo con colaboraciones de productos, acuerdos con proveedores locales y sociedades con artistas independientes. Hace poco colaboró con tres directores cinematográficos independientes asociados con el sitio web de medios sociales Massify, permitiéndoles utilizar el New York Ace como locación para tres cortometrajes, una ingeniosa táctica de marketing con un costo casi nulo.

Ahora las cosas se han calmado en Palm Springs y Manhattan, Calderwood se ha hecho un espacio dentro de su ocupada agenda para hablar con *Entrepreneur* acerca de lo que sigue —y todo lo que sabe (o al menos está dispuesto a revelar) acerca de cómo crear un negocio atractivo.

Late Model Restoration Supply (Waco, TX)

Desde la temprana edad de seis años, Shannon Guderian se enamoró del Ford Mustang de su tío. Después, a la edad de 26 años, su madre le compró un Ford Mustang 1965. Su amor por los Mustangs surgió en aquellas noches en las que manejaba a hurtadillas el automóvil de su tío para escuchar su motor V8 antes de obtener su licencia de conducir. Para Guderian, los Mustangs representaban un estilo de vida, una imagen y la libertad.

Guderian comenzó su carrera en el mundo automotriz en una compañía de refacciones para Mustang. A la edad de 26, Guderian vio la necesidad de refacciones para automóviles último modelo. Así que renunció a su empleo y fue en pos de su sueño. Con sólo 7 000 dólares en el bolsillo obtenidos de la venta de su automóvil, y sin ningún tipo de experiencia en los negocios, comenzó llamando a todas las personas que conocía en la industria para pedirles consejo. “Mi meta era lograr que la industria creyera en mí, explica.”

En un inicio, el local del negocio consistía en una covacha de aproximadamente 6 metros cuadrados. Guderian comenzó con 17 piezas de un solo proveedor y un préstamo bancario de 20 000 dólares para financiar su pequeño inventario. Hoy su negocio se encuentra en un edificio de 2 500 metros cuadrados, que cuenta con una sala de exhibición para Mustangs. Sus ventas anuales han alcanzado los 17 millones de dólares.

Guderian se siente orgulloso de sus logros, sin embargo no se confía. “No lo hubiera logrado yo solo”, dice, dando el crédito de sus éxitos a Dios y sus amigos. Continúa, “Veintitrés de 35 personas que trabajan conmigo ahora son dueños de Mustangs. A muchas de estas personas las conocí antes de que tuvieran licencias de conducir. Ellas constituyen una parte importante de mi organización”.

Cuando le preguntamos qué desearía haber sabido desde un principio, contesta, “Desearía ha-



© Cortesía de Shannon Guderian

ber sabido la importancia de apalancar mis activos para obtener financiamiento. Si todos estos años hubiera manejado mi empresa con operaciones al contado, hoy no sería el número uno.”

A Guderian lo caracteriza la pasión por su trabajo y por las personas “Las personas hacen negocios con personas, no con empresas, así que para mí los empleados y los proveedores son oro, por tanto, los trato como tal.”¹⁰

Actualmente Guderian ha delegado las operaciones cotidianas del negocio a su equipo gerencial para tener tiempo de enfocarse en otras oportunidades, como asesorar a otros emprendedores que necesitan ayuda en sus negocios. Ahora tiene tiempo también para las actividades que no disfrutó cuando era más joven, como la caza con flechas indias.¹¹

Five Guys Burgers and Fries (Lorton, VA)

El sitio web de la empresa Five Guys Burgers and Fries declara, “Tal vez eres fanático de Five Guys si: sabes de memoria los 15 aderezos gratuitos; tu corazón se acelera al ver una bolsa de papel con manchas de grasa; salivas con tan sólo ver la envoltura...” Five Guys abrió su primera hamburguesería en Arlington, Virginia, en 1986. Los “Five Guys” (o cinco chicos) eran los cinco hijos de Jerry Murrell. La decoración es sencilla “un restaurante al estilo de los años cincuenta con un toque militar”. Las losetas son rojas y blancas, y la comida es fresca y deliciosa.

Jerry Murrell estaba al frente de la cocina en la casa de su fraternidad cuando estudiaba negocios en la Universidad de Michigan. Dejaba que la cocinera ordenara, “pues sabía muy bien lo que hacía”, afirma. Cuando la cocina comenzó a ganar dinero, supo que había tomado la decisión correcta. Después de graduarse, se mudó a Virginia del norte para vender acciones y bonos. Pero pensó que un buen lugar donde se comieran patatas fritas y hamburguesas podría tener éxito, así que él y sus hijos inauguraron un expendio de hamburguesas en Arlington, Virginia.

Después de más de 20 años, el menú no ha cambiado mucho. Pero los precios de la comida de Five Guys sí lo han hecho, ya que sólo dependen de las utilidades —los precios del restaurante reflejan los costos de los alimentos. Si el precio de las patatas aumenta, el precio de las patatas fritas se ajusta como respuesta a ese aumento. Sin embargo, los clientes siguen haciendo largas filas, mientras comen cacahuates gratis.

Murrell piensa que la mejor publicidad para su cadena es la mezcla del mejor solomillo y diezmillo frescos, así como las patatas recién cortadas de Idaho fritas en aceite de cacahuate. Five Guys tuesta sus bollos en una parrilla, no en tostadora, las hamburguesas se preparan en el momento y el cliente tiene 15 aderezos para elegir, pero no venden leches malteadas. Tampoco tienen autoservicio, ni entregas a domicilio, ni siquiera para el Pentágono.

Cuando abrieron su primera tienda en Arlington, no lejos del Pentágono, alguien de ahí llamó y dijo, “Queremos 15 hamburguesas; ¿a qué hora nos las pueden enviar?” Murrell respondió, “¿A qué hora las pueden recoger? No hacemos entregas a domicilio.” Había escuchado que “Todas las tiendas hacen envíos de comida al Pentágono.” Murrell y uno de sus hijos elaboraron un anuncio de dos metros de largo que decía **EN NINGÚN CASO HACEMOS ENTREGAS A DOMICILIO** y lo colgaron frente a su tienda. Para su sorpresa, el personal del Pentágono es cliente asiduo.

En California, los clientes habituales de Five Guys consisten en personas de entre 25 y 50 años, con un ingreso de más de 100 000 dólares. El restaurante es un poco más caro que las hamburgueserías estándar del país, pero tiene una base de clientes sumamente fiel. La encuesta Zagat’s 2010 Fast Food Survey, clasificó a Five Guys como el mejor restaurante de comida rápida para comer hamburguesas. Todos los años, desde 2001, Five Guys ha sido calificada por la encuesta ZAGAT y elegida por los lectores de la revista *Washington Magazine*, como el expendio de hamburguesas #1 desde 1999. Desde su expansión fuera del área



RICHARD B. LEVINE/Newscom

metropolitana de Washington, D.C., Five Guys ha continuado recibiendo premios y reconocimientos en casi todos los mercados en los que ha incursionado.

En una ocasión, Five Guys declinó una oferta de compra por parte de una empresa de capital privado, aduciendo que prefería conservar el control para mantener su restaurante como está. Y en realidad es una franquicia muy exitosa. En 2011 Five Guys tenía 770 tiendas por todo Estados Unidos y Canadá. Su sitio web ofrece información sobre el franquiciamiento y contacto con el departamento de desarrollo de franquicias, afirmando que “Five Guys se está expandiendo rápidamente por todo el país y deseamos encontrar la mejor ubicación para nuevos restaurantes Five Guys.” Mediante su crecimiento continuo los Murrells han demostrado que cocinar hamburguesas no siempre es un empleo sin futuro.¹²

¿Así que quiere ser emprendedor?

3

Describir algunas de las motivaciones o recompensas de ser propietario de su propio negocio.

Que nadie lo engañe: ser emprendedor es muy difícil. Como lo dijo uno de ellos, “Uno se siente constantemente menospreciado, en el mejor de los casos. Hay que tener amor y pasión perpetuos para seguir adelante. Si tu mente divaga en otras cosas que quisieras hacer, adelante hazlo.” Habrá ocasiones en que uno se sentirá descorazonado e incluso aterrado. Habrá días en que deseará haber optado por la “seguridad” de un trabajo común en una empresa establecida, o al menos por la percepción de seguridad. Entonces, ¿por qué las personas elijen una carrera emprendedora?

Por una razón, ser propietario de un negocio es una tarea que se puede hacer en familia, incluso para aquellos miembros de la familia que quizá no continúen trabajando en la empresa de sus padres. Quizás alguien en su niñez —un padre, un hermano mayor o un amigo cercano de la familia— sirvió como modelo a seguir. Los investigadores de la escuela de negocios Case Western Reserve University’s Weatherhead School of Management han identificado una fuerte conexión entre el espíritu emprendedor y la genética. Por otra parte, la Oficina del Censo de Estados Unidos informa que la mitad de los propietarios de pequeñas empresas que crecieron en familias que poseían algún negocio, trabajaron en él antes de poner en marcha sus propios proyectos de emprendimiento.¹⁴ En otras palabras, es probable que el espíritu emprendedor esté en su ADN.

¿Qué otros factores podrían impulsarlo a emprender su propio negocio? Sin lugar a dudas, hay tantas razones y motivos para querer ser propietario de una pequeña empresa como diferentes individuos. Pero la principal razón que nosotros sugerimos para ser emprendedor y propietario de su negocio es: *hacer del mundo un lugar mejor*. John Doerr, uno de los capitalistas más famosos de todos los tiempos, inspiró la frase *dar sentido*, y la realidad sugiere que los negocios más impactantes y sostenibles están basados en ella.¹⁴ Su empresa debería ser algo más significativo que usted mismo. Entonces, en tiempos difíciles o desalentadores, usted tendrá la certeza de que está intentado algo que es significativo y que bien vale el esfuerzo.

Aunque pensamos que una de las razones más importantes de ser emprendedor es dar sentido, otras muchas razones hacen del ser emprendedor algo tremendamente atractivo. Cualquier intento por identificar todas las diferentes recompensas siempre quedará corto, pero la figura 1-1 resume una de las razones más citadas de ser emprendedor. A continuación se analiza cada una de ellas.

DISFRUTAR DE UN TRABAJO SATISFACTORIO

Los emprendedores suelen hablar de la satisfacción que experimentan al estar al frente de sus propios negocios; algunos incluso dicen divertirse en su trabajo. Rick Davis, fundador y presidente ejecutivo (CEO) de Davaco, una empresa con sede en Dallas, dice, “No hay nada que me gustaría hacer más. Amo los desafíos, trabajar con otros para ver cómo los sueños se hacen realidad y hacer una diferencia en la comunidad. Es divertido.”¹⁵

La mayoría de los propietarios de pequeñas empresas dicen estar satisfechos con sus carreras. En una encuesta de Gallup Poll a más de 100 000 adultos que trabajan, los investigadores

Enseñar a cocinar a los niños



© Monkey Business Images/Dreamstime.com

Lo que empezó como una simple idea en Waco, Texas, se ha convertido en un negocio internacional.

Si el interés culinario de sus hijos se reduce tan sólo a una Cajita Feliz y McNuggets, entonces ponga atención a lo que dos madres de Waco han ideado para usted. En el ambiente adecuado, con la instrucción correcta, los niños aprenden a cocinar y comer diferentes tipos de alimentos.

“Los niños llegan y se la pasan de maravilla”, dice Suzy Nettles de la escuela llamada Young Chef’s Academy. “Y los padres quedan sorprendidos cuando ven que sus hijos aprenden y preparan sus alimentos.”

Suzy y su socia, Julie Burleson, inauguraron Young Chef’s Academy (YCA) en 2003 para enseñar a los niños de entre 3 y 18 años de edad, las sutilezas de la creatividad culinaria. Julie tuvo la idea de crear YCA, cuando se dedicaba a preparar comida para un servicio de banquetes y su hijo de 4 años de edad siempre le ofrecía ayudar. Julie telefoneó a su socia. “Le dije ‘Lo tengo: enseñar a cocinar a los niños. Es el negocio perfecto’.”

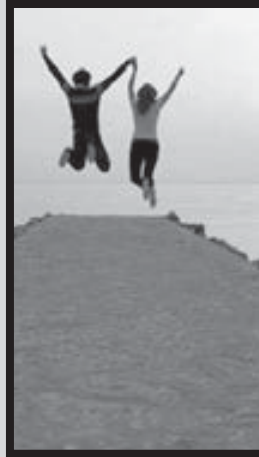
Dos años después vendieron su establecimiento original de YCA para derivar de él 85 franquicias diseminadas por 25 estados, Canadá —y pronto— Sudáfrica. Estos días, Julie, una emprendedora y Suzi, una antigua maestra de primaria, diseñan planes de estudio, capacitan a sus franquiciados y supervisan el crecimiento del imperio YCA.

“Definitivamente, comienza como algo divertido”, dice Suzy. “Después pasamos a todos los aspectos culinarios —todas las cosas que se pueden hacer con los alimentos y que en realidad los mantienen interesados y los hacen regresar. Esto puede consistir en material sobre historia, geografía y antiguas técnicas de preparación de alimentos. En cada clase, fiesta de cumpleaños, viaje de campo, etcétera, se cubre un poco de todo.”

Los padres quedan maravillados y muy complacidos al ver que los instructores de YCA enseñan tantas matemáticas y ciencias, [y] algunas escuelas los contratan para que impartan actividades de enriquecimiento escolar.

“Mientras festejamos un cumpleaños, también estamos enseñando”, dice Suzy. “Los niños aprenden que la levadura es un organismo unicelular y que la razón de que tengan que amasar una mezcla es para que ésta produzca gluten, y les explicamos lo que es el gluten. Y todo esto sucede durante la fiesta de cumpleaños.”

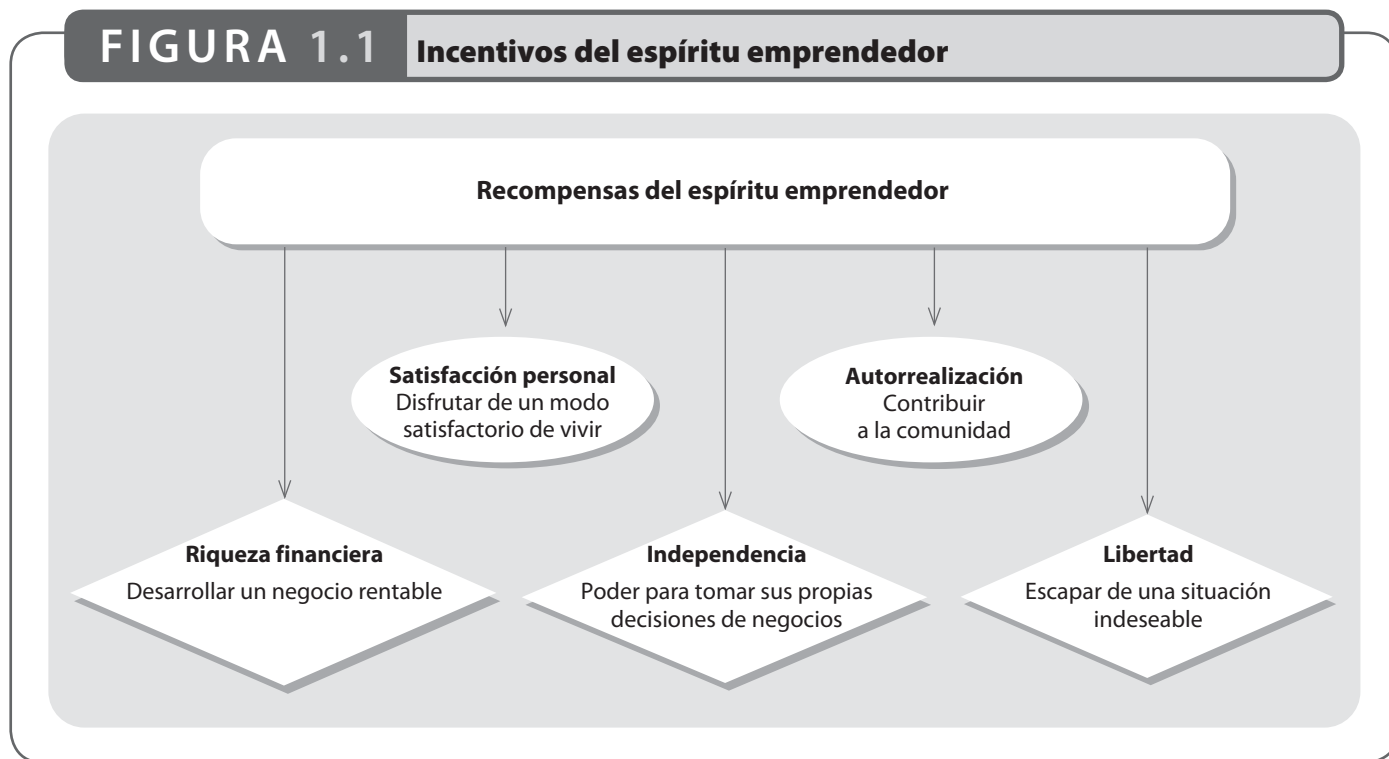
Fuente: Nick Patterson, “Teaching Kids How to Cook”, Southern Living, noviembre de 2009, páginas 14-15. Reimpreso con autorización de Southern Living.



© iStockphoto.com/Angella Schwarz

examinaron la relación entre el trabajo y la felicidad en diferentes grupos ocupacionales. Los investigadores desarrollaron un índice general de satisfacción basado en seis criterios: salud emocional, salud física, satisfacción laboral, conductas saludables, satisfacción de necesidades básicas y autorreportes de grado de calidad de vida en general. Se encontró que quienes poseían su propio negocio superaron a todos los demás grupos ocupacionales en términos de bienestar general. Los resultados “reflejan la importancia de tener la libertad de elegir en qué y cómo trabajar, la forma de administrar el tiempo y la manera de responder a la adversidad”.¹⁶ John Howard, director del Instituto Nacional para la Seguridad y Salud Ocupacional, afirma que la encuesta “reafirma mi opinión de que cuanto mayor control se tenga sobre el propio trabajo, más feliz se es”.¹⁷

FIGURA 1.1 Incentivos del espíritu emprendedor



Roper Peugeot piensa igual. Como propietario de una empresa que lleva su nombre, con 14 empleados y dedicada a la plomería en Overland Park, Kansas, el negocio de Peugeot pasó por momentos realmente difíciles durante la recesión de 2007-2009. Durante ese periodo, se consolaba con el hecho de que su destino seguía dependiendo de él y de nadie más. Aun cuando las cosas empeoren, yo sigo teniendo el control”, afirma.¹⁸

También sabemos que los emprendedores obtienen su recompensa mediante su trabajo con un producto o servicio determinado, de sociedades agradables y del respeto de su comunidad. Para muchos emprendedores, la satisfacción personal que reciben de su negocio es incluso más importante que el dinero.

AUTORREALIZACIÓN

Lo que a algunas personas les atrae de ser emprendedor es que esto puede ser una vía para contribuir a su comunidad. No sólo desean satisfacción personal, sino que también buscan realizarse a través de lograr una diferencia en las vidas de sus empleados y sus comunidades. Tome como ejemplo el caso de Nick Sarillo. Cuando Sarillo inauguró su negocio de pizzas su meta era crear una cultura corporativa diferente a todas las que conocía. Una parte de su plan consistía en desarrollar una relación fuerte con las comunidades en las que tuviera restaurantes. Deseaba “sentir las penas de su comunidad y compartir sus alegrías”. En vista de los momentos difíciles por los que muchas comunidades estaban pasando, Sarillo ofrecía descuentos de 50% los lunes para las personas que comieran en sus restaurantes y los martes en la comida para llevar. Una tarde, Sarillo pagó la cuenta de todos los comensales, con un costo de 20 000 dólares para el negocio. La empresa también organiza eventos semanales para recaudar fondos y contribuye con 15% de sus utilidades brutas a distintas causas benéficas. Patrocina prestaciones médicas una o dos veces al año para familias que tienen que gastar grandes cantidades de dinero en servicios médicos. Christopher Adams, socio de Sarillo, cree que retribuir con algo a la comunidad redundará en beneficios secundarios para el negocio: “Recuerda a los miembros de nuestro equipo lo increíblemente diferentes que somos de cualquier otro lugar que conozcan.”¹⁹

One for One

La primera iniciativa de emprendimiento de Blake Mycoskie consistió en un negocio de lavandería a domicilio que atendía a estudiantes y que llevaba el nombre de EZ Laundry, la cual puso en marcha cuando cursaba sus estudios en la Universidad Metodista del Sur en Dallas, con la ayuda de una beca parcial de tenis. Tras expandir su negocio a cuatro universidades, Mycoskie vendió su propiedad en el negocio y se mudó a Nashville para iniciar una empresa de publicidad para espacios al aire libre. Tres años después, Clear Channel compró esta empresa.



a27/ZUMA Press/Newscom

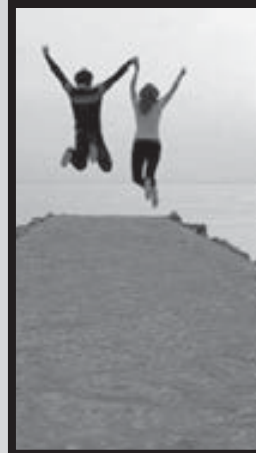
En 2002, Mycoskie y su hermana hicieron equipo para competir en el reality show *The Amazing Race*. No ganaron, pero conocieron Argentina. “En mi visita, vi a muchísimos niños descalzos y con sus pies heridos.” Con la idea de ayudar, creó TOMS Shoes, una empresa que buscaba que por cada par de zapatos vendido, se comprara también un par de zapatos para un niño necesitado. Después de un año, Mycoskie regresó a Argentina con un grupo de familiares, amigos y personal con 10 000 pares de zapatos, lo que fue posible gracias a los clientes de TOMS.

Mycoskie explica, “Una de las causas principales de enfermedad en los países en desarrollo son las infecciones transmitidas por el contacto con el suelo, las cuales pueden penetrar la piel de los pies descalzos. Llevar calzado puede prevenir esas enfermedades y, a largo plazo, los daños físicos y cognitivos que ocasionan.”

La misión de TOMS de brindar calzado ha atraído a otras marcas, lo que ha dado como resultado colaboraciones únicas y exitosas. Ralph Lauren vendió la marca compartida de calzado Polo Rugby TOMS, mediante la cual regalaba un par de zapatos por cada par vendido. Element Skateboards ha lanzado una edición limitada de zapatos TOMS + Element así como una patineta One for One. Por cada patineta vendida, se regalará una a un niño en el Indigo Skate Camp ubicado en Durban, Sudáfrica. Mycoskie explica, “La esperanza de TOMS es que nuestro movimiento One for One continúe creciendo y que más y más empresas deseen incorporarse ofreciendo lo que hacen.”

Los productos TOMS pueden encontrarse en línea y en tiendas como Whole Foods y Nordstrom. Hasta septiembre de 2010, TOMS había regalado ya más de un millón de zapatos a niños necesitados del mundo a través de Giving Partners.

Fuente: Adaptado del artículo de Jessica Shambora, “Blake Mycoskie, Founder of TOMS Shoes”, *Fortune*. Vol. 161. Núm. 4 (22 de marzo de 2010), p. 72; <http://www.youtube.com/user/tomsshoes>; y <http://www.toms.com/our-movement>.



© iStockphoto.com/Angella Schwarz

En la mayoría de los casos, el deseo de retribuir es un factor dentro de una mezcla de motivos. No obstante, en algunas tareas determinadas es una fuerza particularmente poderosa que impulsa el pensamiento del emprendedor. Una encuesta conducida por National Federation of Independent Business encontró que²⁰

- Noventa y uno por ciento de los propietarios de pequeñas empresas contribuían a su comunidad mediante trabajos voluntarios, contribuciones en especie y donaciones directas de dinero. Alrededor de 41% contribuyó de las tres maneras. El valor promedio estimado de la contribución es de 6 600 dólares entre los pequeños empresarios, lo cual asciende a un total aproximado de 40 000 millones de dólares.
- La razón más importante de las donaciones se asoció con la realización y la satisfacción personales. La razón menos importante fueron los beneficios directos para el negocio. Los propietarios de las pequeñas empresas un poco más grandes eran más propensos a

considerar el beneficio directo para el negocio que suponía contribuir a la comunidad, pero ellos también eran mucho más proclives a atribuir su conducta a razones personales.

- Crear un clima de negocios mejor y hacer de la comunidad un mejor lugar para vivir fueron también razones importantes para contribuir, aunque por lo general no eran tan importantes como la satisfacción y el desarrollo personales.

Si está estudiando en una universidad, observe los nombres de los edificios. En la mayoría de los casos, se trata de empresarios que han retribuido a su alma mater en algo. El rector de una universidad en una ocasión comentó a uno de los autores, “Son los empresarios quienes subvencionan las universidades.” Winston Churchill fue quien alguna vez dijo, “Nos ganamos la vida mediante lo que adquirimos, pero hacemos nuestra vida mediante lo que damos.” Sabemos por experiencia que los empresarios son el grupo más altruista que conocemos.

Los propietarios de pequeñas empresas no esperan —y no deben— nada a cambio de su responsabilidad hacia su comunidad. Pero, como Gary Deaton señala, “Sería ingenuo decir que no hay beneficios. Todo lo que uno hace en la vida tiene un efecto negativo o positivo. Así cuantas más cosas correctas haga, más positivos serán los resultados que verá”.²¹

GENERAR RIQUEZA FINANCIERA

Contrario a lo que muchas personas piensan, no hay nada malo con hacer dinero. Como regla general, cuando un negocio es rentable, todos se benefician. Se crean empleos, se pagan impuestos y las obras de beneficencia reciben donaciones. Además, al igual que cualquier otro empleo o carrera, emprender un negocio es una forma de ganar dinero para llegar a fin de mes. Desde luego, algunos emprendedores ganan grandes sumas de dinero. En *The Millionaire Next Door*, Stanley y Danko observan que las personas que trabajan por su cuenta tienen muchas más probabilidades de convertirse en millonarios que aquellas que trabajan para otros.²²

¿Cuánto dinero debería esperar tener un emprendedor a cambio de emprender y conducir un negocio? Sin duda, ser rentable es necesario para la supervivencia de una empresa. Muchos emprendedores trabajan noche y día (literalmente, en algunos casos) sólo para generar las utilidades suficientes para sobrevivir; otros reciben un modesto ingreso por su tiempo e inversión. No obstante, desde el punto de vista económico, el rendimiento financiero de un negocio debería compensar a su propietario no sólo por la inversión que ha hecho de su tiempo (en forma de un salario equivalente), sino también por el dinero personal invertido en el negocio (en forma del dinero distribuido entre el propietario y el mayor valor del negocio) y por el riesgo que está asumiendo. Es decir, los emprendedores deben buscar un rendimiento financiero que compense el tiempo y dinero que han invertido y también que los recompense por los riesgos que han asumido y la iniciativa de lanzar y operar su propio negocio.

Un gran número de emprendedores se sienten muy motivados por la posibilidad de hacer dinero. Han escuchado historias de personas que pusieron en marcha empresas en Internet y que pronto se convirtieron en multimillonarias. Si bien algunos emprendedores se enriquecen rápidamente, la mayoría no. Por tanto, una meta razonable sería “hacerse rico lentamente”. Es muy probable que la riqueza llegue, siempre y cuando el negocio tenga viabilidad económica y el dueño tenga paciencia y determinación para hacer que esto suceda.

SER SU PROPIO JEFE

Muchas personas tienen grandes deseos de tomar sus propias decisiones, asumir riesgos y cosechar las recompensas. Ser su propio jefe puede ser una idea atractiva. Para estos individuos, la libertad de operar con independencia es importante. Cuando preguntamos a emprendedores la principal razón por la que dejaron sus empleos en otras empresas, cerca de 40% dijo que deseaban ser sus propios jefes.

Probablemente las empresas más pequeñas (por ejemplo, negocios de medio tiempo y empresas de una sola persona), de los cuales hay millones en Estados Unidos, ofrecen la mayor flexibilidad para los emprendedores. Algunos de estos negocios incluso cuelgan un letrero con la leyenda “Me fui de pesca” en sus puertas cuando el emprendedor siente la necesidad de



realizar actividades ajenas a él. El propietario de una empresa más grande quizá no tenga la misma libertad en la forma de administrar su tiempo. En general, existe una buena cantidad de independencia inherente en el trabajo. Los emprendedores pueden hacer las cosas a su manera, obtener utilidades y establecer sus horarios.

Desde luego, la independencia no garantiza una vida fácil. La mayoría de los emprendedores trabaja muy duro y por largas jornadas. Deben recordar que el negocio es, en última instancia, su jefe. Pero tienen la satisfacción de tomar sus propias decisiones dentro de los límites necesarios para construir un negocio exitoso.

SALIR DE UNA MALA SITUACIÓN

En ocasiones las personas utilizan el espíritu emprendedor como una puerta de escape, para liberarse de una situación indeseable. Algunos quizá deseen abandonar una situación laboral desagradable, mientras otros quizá busquen un cambio surgido de la necesidad. Otros individuos se convierten en emprendedores después de haber sido despedidos. El personal desempleado con experiencia en puestos profesionales, gerenciales, técnicos e incluso en puestos relativamente simples suelen contemplar la posibilidad de lanzar una iniciativa de emprendimiento por su cuenta. Aquellos que emprendieron o adquirieron un pequeño negocio como consecuencia de una crisis financiera u otras condiciones muy negativas se han dado en llamar acertadamente **emprendedores por necesidad o a la fuerza**.

En 2001, Tina Aldatz enfrentó una situación de ahora o nunca cuando fue despedida de su empleo en una de las nuevas empresas en Internet. Decidida a poner a prueba sus habilidades emprendedoras, se impuso un plazo de seis meses para ver lo que podía lograr antes de tratar de conseguir un nuevo empleo. De niña, Aldatz sufrió quemaduras en sus pies, así que llevar calzado de tacón alto era un suplicio para ella. Había estado pensando en crear una plantilla de diseño que se viera bien y que se sintiera mejor que las de otros zapatos. En un dos por tres tenía un prototipo funcional de una nueva suela para zapatos de tacón alto y, a los seis meses, estaba despachando su primer pedido, a pesar de los obstáculos iniciales. Nueve años más tarde, su empresa, Food Petals, tiene ventas superiores a los 10 millones de dólares.²³

Los individuos pueden también huir del entorno burocrático de una empresa que perciben como sofocante u opresiva. En una encuesta aplicada a 721 oficinistas, 42% había considerado abandonar sus empleos debido al rígido entorno burocrático.²⁴ El espíritu emprendedor suele ser una alternativa atractiva para los individuos que desean escapar de situaciones indeseables (conocidos como **refugiados**).

Kary Couvillion, cofundadora de Reebot Strategy en Austin, Texas, es un ejemplo de refugiada corporativa, alguien que decidió abandonar una mala situación.

Trecientos cincuenta mensajes por correo electrónico diarios en mi buzón. Blackberry, celular y laptop constantemente a cuestas. Revisar el calendario de mi Outlook y ver que tengo programadas dos o tres juntas cada hora, más una conferencia telefónica a las 7 a.m. Según la alta gerencia, no puedo contratar personal adicional, pues no se permiten nuevas contrataciones, a pesar del gran aumento en las responsabilidades de mi equipo. Ésa era yo hace un año. La burocracia, la política, las ridículas expectativas y los exigüos recursos me hacían casi imposible hacer mi trabajo como directora de publicidad y marcas de una empresa tecnológica grande.

Así que renuncié. También lo hizo mi esposo, quien trabajaba en una de las principales agencias de publicidad. Decidimos que la vida era demasiado corta y que ya estábamos hartos. ¿Qué podría ser lo peor si renunciáramos? ¿Tener que vender nuestra casa y buscar trabajo en alguna otra parte? Mejor esto a perder nuestro matrimonio y nuestra cordura.

Mi esposo comenzó inmediatamente a trabajar como consultor. Yo deseaba pasar algún tiempo con mi padre enfermo. El negocio de consultoría en marketing de mi marido comenzó a despegar y debido a nuestra experiencia y antecedentes similares, era el campo ideal para que trabajáramos juntos.



Cortesía de Food Petals

emprendedor por necesidad

Persona que se convierte en emprendedor a consecuencia de una severa dificultad financiera.

refugiado

Persona que se convierte en emprendedor para escapar de una situación indeseable.

Dos meses después de renunciar, teníamos muchos más negocios de los que podíamos atender. Mi esposo bautizó nuestra empresa como Reebot Strategy, pues al querer explicar las razones por las que renunciamos a nuestros grandes puestos corporativos decía: “Necesitábamos presionar las teclas Control + Alt + Delete de nuestras vidas y comenzar de nuevo.”

Cuando mi padre murió, pude estar a su lado.²⁵

Sólo usted puede conocer lo que le atrae de ser propietario de su negocio. Podría ser una combinación de todas las razones que acabamos de analizar o una a la que no hayamos aludido. Cualquiera que sea la razón, es recomendable que identifique lo que le motiva para ser emprendedor. Esto le ayudará a entender lo que es importante para usted y lo guiará al tomar decisiones. El antiguo adagio “Conócete a ti mismo” es muy pertinente aquí. Las siguientes preguntas le ayudarán a determinar si ser propietario de su negocio es lo aconsejable para usted.

1. ¿Me apasiona mi producto o servicio?
2. ¿Soy tolerante al riesgo?
3. ¿Soy bueno tomando decisiones?
4. ¿Estoy dispuesto a asumir varias responsabilidades?
5. ¿Podré evitar desgastarme?

Los diferentes tipos de espíritu emprendedor

4

Identificar algunos de los tipos básicos de emprendedores e iniciativas de emprendimiento.

fundador

Emprendedor que crea una nueva empresa.

El espíritu emprendedor se caracteriza por su diversidad —es decir, existe una gran variedad de personas y empresas que tienen espíritu emprendedor. Como emprendedor potencial, puede sentirse alentado por esta diversidad; no es necesario encajar en algún estereotipo. Considere algunas de las variedades que observamos en el mundo emprendedor.

EMPRENDEDORES FUNDADORES FRENTE A OTROS PROPIETARIOS DE NEGOCIOS Y FRANQUICIADOS

Los emprendedores “puros” son **fundadores** que crean un negocio que llevan productos o servicios nuevos o mejorados al mercado. O pueden ser individuos emprendedores, que suelen tener experiencia en marketing y que utilizan las ideas de otros para poner en marcha nuevas iniciativas de negocio. Ya sea que actúen como individuos o como parte de un grupo, los fundadores crean empresas tras estudiar el mercado, recaudar fondos y reunir los recursos necesarios. El proceso de poner en marcha un negocio totalmente nuevo se analiza con mayor detalle en el capítulo 3.

En algún punto después de establecerse la empresa, es posible que algún miembro de la familia de la segunda generación u otro emprendedor encargado de la dirección de la empresa quiera comprarla o tome el control de ella. Estos emprendedores de “segunda fase” no necesariamente difieren de los emprendedores fundadores en la forma en que manejan al negocio. En ocasiones estas sólidas empresas pequeñas crecen con rapidez y su orientación será más similar a la del fundador que a la del directivo. No obstante, es útil distinguir entre empresarios que crean o transforman de manera sustancial a las empresas y aquellos quienes dirigen las operaciones continuas de empresas establecidas.

Los franquiciados constituyen otra categoría adicional de emprendedores. Los **franquiciados** difieren de otros propietarios de empresas en su grado de independencia. Debido a la guía y restricciones que imponen los acuerdos contractuales con las organizaciones franquiciadoras, los franquiciados actúan como emprendedores limitados. El capítulo 4 presenta más información al respecto.

franquiciado

Emprendedor cuyo poder está limitado por una relación contractual con una organización franquiciadora.

Trabajar menos (es bueno para los negocios)

Brett Schklar era el tipo de ejecutivo en rápido ascenso y que intentaba abarcar demasiado, y como era natural, el día de su cumpleaños número 31 estaba en un viaje de trabajo.

Su carrera como vicepresidente en una prometedora empresa tecnológica estaba floreciendo, y estaba dispuesto a sacrificarlo todo, ya fuera pasar tiempo con su familia, cuidar de sí mismo e incluso no celebrar su cumpleaños.

Pero algo sucedió que lo hizo cuestionarse todo: un infarto.



John Johnston Photography

“Los médicos me decían que tenía una enfermedad que era necesario monitorear y que el estrés había sido una de sus principales causas”, recuerda, “Necesitaba trabajar menos y replantear mis prioridades. Tenía que cambiar mi estilo de vida —dieta, ejercicio, todo.”

De pronto no tuvo elección: soltó el acelerador de su vida profesional y personal y se enfocó más en su familia y su pequeño hijo, recortó las semanas laborales de 80 horas, los viajes constantes y los desvelos contestando mensajes de texto en su cama.

Y emprendió su propio negocio.

“Me di cuenta de que la razón de tanto estrés en el entorno empresarial era que yo no encajaba en él”, recuerda Schklar. “Comprendí que mi pasión consiste en lograr resultados de formas que probablemente no sean aceptables en el entorno empresarial, como decir lo que uno piensa, decirle a las personas cuando se están equivocando y tratar de ayudarlas a encontrar una mejor forma de hacerlo.”

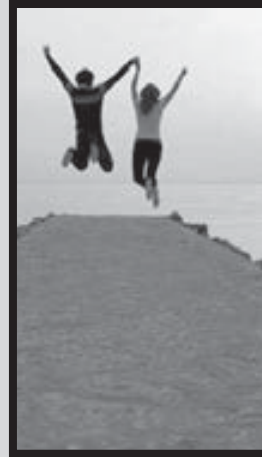
Sólo cuatro meses después de que salió de emergencia de su hotel en Seattle hacia el hospital, lanzó una empresa de marketing tecnológico entre empresas (business to business) con sede en Denver, llamada, Market Creation Group, y lo logró trabajando menos. Hoy es un negocio próspero y en crecimiento, y Schklar es la prueba viviente de la verdad que encierra lo que dicen los expertos en balance vida/trabajo y que nunca queremos creer: poner más atención a nuestras vidas fuera del trabajo nos ayuda a ser mejores trabajadores.

Brett Schklar convirtió Market Creation Group en la empresa privada de más rápido crecimiento en Denver, pero lo hizo trabajando menos horas y con la ayuda de una astuta planeación y ejecución. He aquí algunos de sus secretos:

- **Asegúrese de que alguien necesita lo que ofrece.** Identifique un vacío —un nicho— que su empresa sea la única posicionada para llenar —y aprovechar.
- **Defina los tipos de clientes que desea.** Y evite a los que no desea. No vale la pena el esfuerzo.
- **Conozca bien su red.** Conocer las cantidades le evitará sorpresas desagradables.
- **Contrate personas que suplan sus deficiencias.** La meta es desarrollar un equipo balanceado y muy capaz.
- **Planee, planee y planee más.** “Se trata de tener una amplia e impresionante visión a largo plazo, además de enfocarse en crecer por etapas”, dice Schklar.
- **Haga partícipes a los miembros de su equipo de la estrategia de su empresa.** “Esto le dará a todos un sentido de orientación”, explica, “y reduce el margen de error”.
- **Desarrolle un trabajo superior.** Los clientes satisfechos son clientes leales. En 2008, recuerda Schklar, Market Creation Group duplicó sus ingresos sin agregar nuevos clientes.

Fuente: David Port, “Work Less (It’s Good for Business)”, *Entrepreneur*, diciembre de 2009, pp. 83-89. Reimpreso con autorización de Entrepreneur Media, Inc. © 2009 por Entrepreneur Media, Inc. Todos los derechos reservados. <http://www.demandmcg.com>

© iStockphoto.com/Angella Schwarz



INICIATIVAS DE EMPRENDIMIENTO DE ALTO POTENCIAL FRENTE A MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS ATRACTIVAS

iniciativa de emprendimiento de alto potencial (gacela)

Pequeña empresa que tiene grandes posibilidades de crecimiento.

pequeña empresa atractiva

Pequeña empresa que da a ganar grandes utilidades a su propietario.

microempresa

Pequeña empresa que genera utilidades mínimas para su propietario.

empresas de estilo de vida

Microempresas que permiten al propietario continuar con un estilo de vida.

emprendedor artesano

Persona con habilidades técnicas básicas y poco conocimiento de negocios que emprende un negocio.

Las pequeñas empresas tienen grandes diferencias en cuanto a su potencial de crecimiento. Los pocos negocios que tienen oportunidades fenomenales de crecimiento reciben el nombre de **iniciativas de emprendimiento de alto potencial o gacela**. Incluso dentro de este grupo, existen varios estilos de operación y métodos de crecimiento. Algunas son empresas nuevas de alta tecnología —del tipo que hizo famoso a Silicon Valley en California. Estas historias de éxito suelen caracterizarse por un virtuoso de la tecnología con una brillante idea, respaldado por capitalistas de riesgo ansiosos de financiar al próximo Microsoft. Cuando tales empresas prosperan, suelen crecer a una velocidad vertiginosa y enriquecer a sus fundadores e inversionistas al venderse o comenzar a cotizar sus acciones en las bolsas de valores.

A diferencia de estas iniciativas de emprendimiento con alto potencial, las **pequeñas empresas atractivas** ofrecen grandes ganancias financieras a sus propietarios. Las utilidades de estas iniciativas de emprendimiento pueden ascender a los millones e incluso a las decenas de millones de dólares. Representan un segmento importante de las pequeñas empresas —empresas sólidas, saludables que pueden proporcionar carreras satisfactorias. Muchas mujeres son propietarias de estas empresas y en doble proporción que los hombres. Y cada vez más de ellas están poniendo en marcha negocios en industrias que antaño eran dominadas por los hombres —algunas de las empresas de más rápido crecimiento en la industria de la construcción, manufactura y servicios computacionales ahora son propiedad de mujeres.

A pesar de su progreso en el mundo de los negocios, las empresas propiedad de mujeres son mucho más pequeñas que las que son propiedad de hombres. Una de las razones sugeridas por Sharon Hadary, ex directora y fundadora del Center for Women's Business Research, es que las mujeres tienen menores expectativas para su negocio que los hombres. En su opinión

Los hombres tienden a emprender negocios para ser “el jefe” y tienen la intención de que su negocio crezca tanto como sea posible. Las mujeres emprenden negocios como un desafío personal y para integrar su trabajo y familia, además desean que su negocio conserve las dimensiones que les permitan vigilar personalmente todos los aspectos de la empresa.²⁶

El menos rentable de los tres tipos de negocio —incluidas muchas empresas de servicios, como tintorerías, salones de belleza y talleres de reparación de electrodomésticos— generan modestos rendimientos para sus dueños. Estas reciben el nombre de **microempresas** y su rasgo distintivo es su capacidad limitada para generar grandes utilidades. Los emprendedores que dedican su esfuerzo personal a desarrollar estos negocios, suelen obtener ganancias que difícilmente compensan su tiempo. Muchas empresas de este tipo también reciben el nombre de **empresas de estilo de vida**, pues permiten a sus propietarios continuar con un estilo de vida, aunque sólo le reporten una ganancia modesta. Emplean menos de 10 empleados y constituyen el sector más grande de la economía estadounidense. Por lo general, tales empresas no atraen inversionistas y se financian por medio de microcréditos, donde préstamos desde 25 centavos ayudarán a financiar a pequeñas empresas en alguna parte del mundo. Las microempresas no son comunes tan sólo en países en desarrollo de Asia, Sudamérica y África, sino también en Estados Unidos.

EMPRENDEDORES ARTESANOS FRENTE A EMPRENDEDORES OPORTUNOS

Debido a sus distintos orígenes, los emprendedores presentan diferencias en los grados de profesionalismo y los estilos gerenciales con los que manejan sus negocios. La manera que tienen de analizar problemas y su método de toma de decisiones pueden presentar grandes diferencias.

En este aspecto hay dos tipos básicos de emprendedores: los emprendedores artesanos y los emprendedores oportunos. Los emprendedores artesanos suelen tener experiencia laboral técnica, pero es posible que carezcan de capacitación gerencial y adecuadas habilidades de comunicación. El método de toma de decisiones de negocios de un **emprendedor artesano** tiene los siguientes rasgos característicos:

- Son paternalistas —dirigen su empresa de manera muy semejante a como dirigen sus familias.
- Son renuentes a delegar autoridad.
- Utilizan pocas fuentes de capital (por lo general sólo una o dos) para crear sus empresas.
- Definen la estrategia de marketing en términos de los componentes tradicionales de precio, calidad y reputación de la empresa.
- Sus esfuerzos de ventas son básicamente personales.
- Su orientación temporal es el corto plazo, con poca planeación para el crecimiento o cambio futuros.

Un mecánico que emprende el negocio de un taller independiente, una cultora de belleza que opera una estética o un pintor que inaugura un estudio, son ejemplos de emprendedores artesanos.

A diferencia del emprendedor artesano, el **emprendedor oportuno** es quien ha complementado su educación técnica con el estudio de temas no técnicos, como la economía, el derecho o la historia. Los emprendedores oportunos evitan ser paternalistas, delegan autoridad cuando es necesario para crecer, emplean diferentes tácticas de marketing y ventas, obtienen financiamiento original de más de dos fuentes, y planean su crecimiento futuro. Un ejemplo de emprendedor oportuno es un pequeño contratista y desarrollador de la construcción que adopta un enfoque gerencial sofisticado, como prácticas detalladas de contabilidad y elaboración de presupuestos, licitaciones precisas e investigación de mercados sistemáticos.

Observe que las descripciones de estos dos estilos de emprendedores representan dos extremos: por un lado está el artesano y del otro, el directivo experimentado y conocedor. El primero se basa en conocimientos empíricos y el segundo, en cambio, utiliza procedimientos administrativos sistemáticos y algo parecido a un enfoque “científico”. En la práctica, desde luego, los estilos de emprendimiento son mucho menos polarizados, y los emprendedores exhiben grados muy diversos de sofisticación dentro de un mismo rango. Este libro tiene como propósito ayudarlo a avanzar hacia el extremo más oportuno de este rango y alejarse del extremo artesanal.

EQUIPOS EMPRENDEDORES

Hasta ahora nuestro análisis se ha centrado en emprendedores que funcionan como individuos, cada uno con su propia empresa. Y éste por lo general es el caso. No obstante, los equipos emprendedores se están volviendo cada vez más comunes, en especial en iniciativas de emprendimiento de gran magnitud. Un **equipo emprendedor** está compuesto por dos o más individuos que combinan sus esfuerzos para funcionar como emprendedores. De esta forma, los talentos, habilidades y recursos de dos o más emprendedores se pueden concentrar para desarrollar una tarea. Esta forma tan importante de desarrollo del espíritu emprendedor se analiza con más detalle en el capítulo 8.

emprendedor oportuno

Persona con habilidades gerenciales sofisticadas y conocimientos técnicos que emprende un negocio.

equipo emprendedor

Dos o más personas que trabajan juntas como emprendedores para desarrollar una tarea.

LA PUESTA EN MARCHA

R
E
C
U
R
S
O
S

Cuándo renunciar —y cuándo perseverar

Mientras reflexiona en poseer o hacer crecer su propio negocio, tómese un tiempo para leer *The Dip: A Little Book That Teaches You When to Quit (and When to Stick)*, [La inmersión: un pequeño libro que le enseña cuándo salir (y cuándo perseverar)] escrito por Seth Godin.

La era competitiva de los emprendedores

5

Describir cinco posibles ventajas competitivas de las pequeñas y las grandes empresas.

Para conservar su posición como parte importante de la economía en general, las pequeñas empresas con espíritu emprendedor deben competir de manera eficaz contra empresas de todos los tamaños, como las grandes empresas públicas.

¿Cómo pueden las pequeñas empresas defenderse y tener una ventaja competitiva sobre las empresas más exitosas y poderosas? La respuesta reside en la capacidad que tienen las empresas nuevas y pequeñas de aprovechar las oportunidades. Si un negocio puede hacer que su producto o servicio sea “más barato, rápido y mejor”, entonces, podrá ser competitiva. Las empresas pequeñas —y bien administradas— son tan capaces como las empresas más grandes de desarrollar estrategias que supongan una ventaja competitiva.

En esta sección analizaremos algunas de las vías en que las nuevas empresas pueden obtener una ventaja competitiva. En el capítulo 3 abundaremos sobre las estrategias para explotar estas posibles ventajas y aprovechar las oportunidades de negocio.

ENFOQUE EN EL CLIENTE

Existen oportunidades de negocio para quienes puedan producir los bienes y servicios que los clientes desean. Las pequeñas empresas son especialmente aptas para competir cuando se comprometen con un fuerte enfoque en el cliente. Un buen servicio al cliente lo puede ofrecer cualquier empresa sin importar su tamaño; sin embargo, en muchos casos, las pequeñas empresas tienen un mayor potencial que las grandes empresas de alcanzar esta meta. Si están bien administradas, las empresas con espíritu emprendedor tienen la ventaja de ser capaces de atender a sus clientes de manera directa y eficaz, sin tener que ir contra los niveles burocráticos o infringir políticas corporativas que tienden a ahogar la iniciativa individual. En muchos casos, el propietario de una empresa conoce personalmente a sus clientes y a otras personas clave para el negocio.

No todas las pequeñas empresas pueden sobresalir en el servicio a sus clientes, pero muchos se dan cuenta de su potencial para hacerlo. Tener un número menor de clientes y una relación estrecha con ellos hace del servicio al cliente una herramienta poderosa para las empresas con espíritu emprendedor. Para un análisis más detallado sobre este tema, consulte el capítulo 14.

DESEMPEÑO DE CALIDAD

No hay razón por la que una pequeña empresa deba ser subestimada en relación con las empresas más grandes, cuando se trata de lograr calidad en sus operaciones. Con frecuencia hablamos con los propietarios de pequeñas empresas cuyas operaciones no sólo igualan la calidad de las empresas más grandes, sino que su desempeño es superior.

No hay un mejor ejemplo de desempeño de calidad que el de MFI International en El Paso, Texas, propiedad de Cecilia Levine, y J&S Construction en Cookeville, Tennessee, propiedad de Jack y Johnny Stites. Cualquiera que visite estas empresas —una de manufactura y otra contratista de la construcción— puede sentir el compromiso que tienen con la calidad. Es parte de su ADN. De hecho, estos propietarios de pequeñas empresas pueden insistir en lograr altos niveles de calidad sin experimentar la frustración propia de los presidentes ejecutivos (CEO) de las grandes empresas que tienen que impulsar una filosofía de la calidad, a través de todos los niveles burocráticos.

En resumen, en la mayoría de los casos, la calidad no depende del tamaño de la empresa, pero si existe una ventaja, ésta suele ser propia de las pequeñas empresas —para sorpresa de muchos. Como propietario de una pequeña empresa, usted no debe aceptar nada menos que la más alta calidad en el desempeño. Un compromiso inquebrantable con la calidad hará avanzar a su empresa hasta alcanzar la misma ventaja competitiva que otras empresas en la industria.

INTEGRIDAD Y RESPONSABILIDAD

A fin de mantener una ventaja competitiva sólida, es esencial que además de un buen servicio al cliente y una altísima calidad en sus productos, agregue una sólida reputación de honestidad

y confiabilidad. De hecho, la forma más rápida de perder su ventaja competitiva es actuar sin pensar en los demás, o peor aún, hacerlo de manera deshonesta. Todos respondemos de manera positiva ante la evidencia de integridad, pues a todos nos ha tocado alguna vez ser víctimas de abusos al comprar algún producto o servicio.

Jeffrey Timmons y Stephen Spinelly, reconocidos investigadores a nivel nacional sobre el tema del espíritu emprendedor en Babson College, realizaron un estudio entre 128 presidentes/fundadores que asistían a un programa directivo en Harvard Business School. Se pidió a los participantes que identificaran los conceptos, habilidades y conocimientos prácticos críticos para el éxito de sus empresas. No sorprende que 72% de los encuestados hubieran afirmado que el factor único más importante en el éxito de largo plazo era poseer altos estándares éticos.²⁷

En consecuencia, operar con integridad puede distinguir a una pequeña empresa como digna de confianza, en un momento en que abundan las historias de corrupción y avaricia corporativa. Por encima de todo lo demás, son los valores centrales del emprendedor, que se reflejan en lo que dice o en cómo actúa, determinan la cultura dentro de una empresa. Después de todo, los demás harán negocios con una empresa sólo cuando sientan que pueden confiar en ella. La confianza es la base de todas las relaciones, incluso de las relaciones de negocios. El capítulo 2 analiza la importancia crucial de la integridad y el rol que desempeña en el espíritu emprendedor.

INNOVACIÓN Y GLOBALIZACIÓN

¡Cómo está cambiando el mundo! Cuando Bill Clinton fue electo presidente en 1992, casi nadie —a excepción de un pequeño número de personas en el gobierno y la academia— tenía correo electrónico. En su obra, *The World Is Flat* (El mundo es plano), Thomas Friedman describe la convergencia de 10 fuerzas que han “aplanado” al mundo.²⁸ La afirmación de Friedman de que el mundo es plano significa que ahora se puede hacer todo desde cualquier lugar del mundo. Los individuos, y no los gobiernos o las grandes corporaciones, están impulsando la globalización que experimentamos a nuestro alrededor, a decir de Friedman. La innovación, tanto en los productos o servicios como en las estrategias competitivas, está al alcance de las pequeñas empresas de formas que eran impensables hace algunos años.

La innovación de productos suele provenir de pequeñas empresas. Los inventos más radicales del último siglo, como la computadora y el marcapasos, fueron creados por las pequeñas empresas, no por las grandes. Y esta tendencia no cambiará.

Los departamentos de investigación y desarrollo de las grandes empresas tienden a enfocarse en lograr mejoras a los productos existentes. Las ideas creativas son ignoradas debido a que no están relacionadas con las líneas de productos existentes o porque son inusuales. El hecho de estar enfocado en un producto existente puede oscurecer el valor de una nueva idea. En su libro, *The Innovator's Dilemma* (El dilema del innovador), Clayton Christensen documenta las ocasiones en que las empresas sólidas han pasado por alto las grandes transformaciones industriales —las computadoras (de mainframes a PC), teléfonos (de fijos a móviles), fotografía (de película a digital), mercados accionarios (piso de remates a transacciones en línea), entre muchas otras.²⁹

Al hablar del rol de los emprendedores en la innovación, Amar Bhidé, un destacado investigador en el tema de la Universidad de Columbia, explica que los emprendedores son buenos para desarrollar las ideas de alguien más. Bhidé aconseja no equiparar la innovación a los avances tecnológicos y los científicos en batas blancas, pues pocas empresas pueden darse el lujo de gastar grandes cantidades de dinero en actividades de investigación y desarrollo. En cambio, afirma que los emprendedores son más efectivos tomando inventos o innovaciones producidas en cualquier otro lugar y darles un uso, lo cual requiere actividades de marketing, ventas y organización.³⁰ En opinión de Bhidé, estas actividades son tan innovadoras como crear algo en un laboratorio científico. El simple hecho de que una pequeña empresa no sea de “alta tecnología” no significa que no sea innovadora, sino todo lo contrario.

Como un ejemplo de utilizar la tecnología existente para innovar, considere la tendencia actual entre muchas pequeñas empresas de aprovechar la “red social localizada”. Restaurantes, minoristas y otro tipo de pequeñas empresas están contratando los servicios proporcionados por empresas como Facebook, Foursquare y Gowalla, Inc., que permiten a los clientes registrarse mediante sus teléfonos inteligentes y comunicar a toda su red social la tienda en la que

en ese momento se encuentran. Este tipo de marketing viral no es costoso y es una forma fácil de que las pequeñas empresas se den a conocer en el mercado y atraigan a otros consumidores atentos a lo que sucede en las redes sociales. Si bien todas estas pequeñas empresas no crearon esta tecnología innovadora, están usándola de formas innovadoras.

El acceso a la tecnología ha ayudado también a competir a las empresas más pequeñas. Mike Whaling, presidente de 30 Lines, una firma de marketing en medios sociales, explica “Ha comenzado a igualar las condiciones para todos. Da a las pequeñas empresas la oportunidad de hacerse visibles y competir realmente con las grandes empresas.”³¹ El software sofisticado, antes accesible sólo para las grandes empresas, ahora tienen precios accesibles para las pequeñas empresas. De hecho, en Internet hay abundantes herramientas gratuitas que ayudan a los emprendedores a iniciar, manejar y hacer crecer sus negocios. El offshoring u outsourcing en el extranjero, es otro fenómeno de años recientes que ha permitido a las pequeñas empresas ser competitivas. En un reportaje sobre outsourcing publicado por *Bloomberg Businessweek*, Pete Engardio, Michael Arndt y Dean Foust observan que, “Las nuevas empresas creativas pueden explotar las posibilidades del offshoring incluso con mayor rapidez que los jugadores establecidos.” Ellos ejemplifican esta situación con el caso de Crimson Consulting Group. Esta empresa con sólo 14 empleados de tiempo completo, ofrece investigación de mercados global sobre cualquier cosa desde routers hasta software. Subcontrata en el extranjero sus investigaciones entre 5 000 consultores independientes diseminados por todo el mundo. El CEO de Crimson, Gleen Gow, comenta “Esto permite a una pequeña empresa como nosotros competir con [gigantes de la consultoría como] McKinsey y Bain a nivel mundial y a costos muy bajos.”³²

NICHO ESPECIAL

Casi todas las pequeñas empresas tratan de protegerse de la competencia orientándose a un grupo específico de clientes que tienen un rango identificable pero reducido de intereses hacia productos o servicios, que comprenden lo que se denomina **nicho de mercado**. El nicho podría consistir en un producto o servicio único y especializado, o en un centro desde donde servir a un área geográfica en particular.

Un simpático artículo publicado en el *Wall Street Journal* llamaba la atención hacia el resurgimiento de tiendas de nicho pequeñas y especializadas en Estados Unidos, haciendo referencia a Tom Hanks y Meg Ryan como protagonistas de una secuela ficticia de la película de 1998 “You’ve Got Mail”. La megacadena de librerías de Tom, Fox & Sons se ha declarado en quiebra, pues gran parte

de su negocio de libros de descuento ha sido arrebatado por las ventas en Internet. Al mismo tiempo, surge una oportunidad para reabrir una tienda local que atiende mejor a los consumidores que prefieren no pasar tiempo buscando libros en línea. De pronto, Meg y Tom tienen que invertir sus ahorros para reabrir la antigua librería del vecindario para aprovechar este nicho de mercado.³³ Este entretenido ejemplo es sólo una de las muchas razones por las que se vaticina un futuro brillante para quienes estén deseosos de trabajar para seguir su sueño. En realidad hay muchas pequeñas empresas bien posicionadas para apoderarse de nichos de mercado.

nicho de mercado

Grupo específico de clientes con un rango identificable pero reducido de intereses hacia productos o servicios.

LA PUESTA EN MARCHA

Sitios web para cualquier emprendedor

Todo emprendedor debería beneficiarse de visitar los siguientes sitios web:

- U.S. Small Business Administration: <http://www.sba.gov>.
- El sitio web del emprendedor, patrocinado por Kauffman Foundation y el Departamento de Comercio de Estados Unidos para promover la actividad emprendedora a nivel global: <http://www.entrepreneurship.org>.
- SCORE, una red de más de 360 oficinas por todo Estados Unidos donde propietarios veteranos de pequeñas empresas ofrecen de manera gratuita consejos confidenciales y orientación: <http://www.score.org>.

RECURSOS

A los empresarios exitosos no sólo les interesa su capacidad de competir con sus contrapartes más grandes. Con algunas excepciones, las grandes corporaciones son burocracias, y tienen como directivo a un burócrata. Como ya se ha señalado, sus métodos de investigación y desarrollo se enfocan en el status quo. Además, para las grandes empresas es difícil crear incentivos eficaces para sus empleados, de manera que puedan premiar el espíritu emprendedor. Existe evidencia suficiente que indica que la mayoría de los empleados de las corporaciones gigantescas no están comprometidos con su trabajo. Muchos dirían, al igual que Jim Halpert del popular programa de TV “The Office”, “Esto tan sólo es un trabajo... si ésta fuera mi carrera, ya me habría arrojado frente a un tren.”³⁴

En resumidas cuentas, las pequeñas empresas con cultura emprendedora pueden competir y hacerlo bien.



NBC/CLUBIN, JUSTIN/Album/Newscom

La puesta en marcha

■ Iniciar cualquier tipo de carrera de negocios siempre es emocionante. No obstante, poner en marcha su propio negocio puede ser mucho más demandante, debido al riesgo y gran potencial que esto supone. Pensemos por un momento en algunas de las principales inquietudes de las personas que están listas para sumergirse en las excitantes aguas del espíritu emprendedor.

EDAD Y OPORTUNIDAD EMPRENDEDORA

Una pregunta práctica sería, “¿Cuál es la edad idónea para ser emprendedor?” Quizá haya adivinado que no existe una respuesta “correcta” a esta pregunta. El factor determinante no reside tanto en una cuestión de edad, sino de conocimiento y experiencia. Es esencial que conozca y comprenda a la industria en la que pretende incursionar, así como las finanzas y la operación del negocio que desea abrir.

La mayoría de los emprendedores potenciales también deben acumular al menos parte de los recursos financieros necesarios para abrir un negocio. Algunos tienen la impresión de que los nuevos negocios están financiados a través de préstamos bancarios y capital de inversionistas de riesgo. Como verá más adelante, nada puede estar más alejado de la verdad. El principal financiamiento de las iniciativas de negocio son los ahorros personales de su fundador. Esta inversión inicial puede complementarse con el dinero de amigos y familia, quienes ofrecen su ayuda debido a la relación personal existente, más no por los méritos del proyecto. Por tanto, tener suficiente tiempo para acumular el dinero inicial es un factor importante para determinar el momento en el que esté listo para poner en marcha un nuevo negocio.

Aunque el momento oportuno puede variar con base en las circunstancias individuales, la sabiduría popular sugiere que la edad ideal para emprender un negocio está entre los 20 y los primeros años de la cuarta década de edad, es decir, cuando existe un equilibrio ideal entre las experiencias preparatorias y las obligaciones familiares. La investigación realizada por Paul Reynolds muestra que el grupo de emprendedores del grupo de edades de 25 a 35 años, fue responsable del porcentaje más alto de iniciativas de negocio.³⁵ Como Tyler Self, cofundador de Vision Research Organization, observa “Se trata de un equilibrio entre la confianza que suele caracterizar a la juventud y la sabiduría, basada en la experiencia.”³⁶

Con base tanto en la sabiduría popular como en los hallazgos académicos, los miembros del grupo demográfico llamado Generación X son los que cumplen al dedillo con el rango de edad mencionado para iniciar y desarrollar nuevos negocios. Y de acuerdo con Tamera Erikson, en un artículo publicado en *Bloomberg Businessweek*, estas personas justamente están haciendo esto:

*Los miembros de la generación X desean trabajos que les ofrezcan una variedad de rutas de carrera y que les permitan obtener habilidades frescas y comercializables, desarrollar una sólida red de contactos y depositar dinero en el banco... La generación X aspira a manejar sus propias iniciativas de emprendimiento.*³⁷



Pero la sabiduría popular tiene sus limitaciones. Muchas personas, más jóvenes o de mayor edad, aspiran con tanta intensidad a poseer su propio negocio. De hecho, un número histórico de personas nacidas en el fin del milenio (Milenarios), también conocidos como Generación Y, que están ingresando a las escuelas de negocios, no están interesadas en las carreras tradicionales. Muchas están formulando planes de negocios con la intención de incursionar en la competencia donde abundan otros planes de negocio. “Es un mar de cambios”, dice Thomas Kinneer, director del Michigan’s Zell Lurie Institute of Entrepreneurial Studies.³⁸

Los Milenarios, con casi 80 millones, constituyen la generación más numerosa, educada y diversa de la historia estadounidense. Como emprendedores, así se les ha descrito:³⁹

- No le temen a la tecnología. Muchos de ellos ni siquiera pueden recordar la vida antes de Internet.
- Son idealistas y optimistas, y esto, a su vez, influye sus percepciones acerca de los negocios. Entre sus héroes están Steve Jobs y Mark Zuckerberg.
- Son mucho más colaborativos que sus predecesores. La idea de ser un emprendedor solitario les es poco atractiva. En cambio, inician negocios con socios, sino es que con grandes equipos.
- Con frecuencia incluyen elementos comunitarios en sus negocios. La exitosísima firma desarrolladora de software de Matt Mullenweg, Automattic, tuvo sus inicios como un proyecto de código abierto para crear un mejor software para bloggers. En esta época Mullenweg era un adolescente sin experiencia en desarrollo de software. Reclutaba codificadores voluntarios que desarrollaban, probaban y refinaban lo que más tarde se convertiría en WordPress —una de las plataformas más populares para servicios de blog— todo sin pagar un centavo.
- Son impacientes. En lugar de pasar mucho tiempo haciendo planes de negocio, idean algo a grandes rasgos y después lo adaptan y ponen a prueba.
- Están comprometidos con hacer del mundo un lugar mejor. Por ejemplo, Meraki, empresa respaldada por Google, desarrolla mallas de redes Wi-Fi que ofrecen un servicio de Internet gratuito o de bajo costo a comunidades de bajos recursos.
- Pueden abrir negocios desde sus dormitorios mientras en sus aulas de clase están cursando materias sobre espíritu emprendedor. Varios colegios y universidades han creado fondos para financiar a estudiantes que desean desarrollar sus ideas.

“Algo que distingue a los jóvenes fundadores son los contactos que han establecido desde un inicio”, dice David Cohen, director ejecutivo de TechStars, una incubadora de empresas, con sede en Boulder Colorado, que trabaja con fundadores de empresas, pertenecientes a la generación de los Milenarios. “Las personas están abriendo sus propios negocios a edades más tempranas. Fracasan pronto, aprenden mucho y siguen adelante.”⁴⁰

En el otro extremo del espectro de edades, una cantidad cada vez mayor de personas entre los 50 y 60 años de edad, están abandonando sus carreras exitosas en grandes empresas, cuando se sienten atraídos por las posibilidades que encierra una iniciativa de emprendimiento y hacer algo por cuenta propia. Según la Ewing Marion Kauffman Foundation, desde hace más de una década, personas de entre 55 y 64 años de edad han mostrado tasas de actividad emprendedora más altas, incluso que los de sus contrapartes más jóvenes. Al igual que las generaciones más jóvenes, muchos emprendedores de mayor edad están identificando oportunidades para ofrecer sus productos y servicios a sus pares, pues sienten que nadie más entiende o le interesan las necesidades de las personas mayores.⁴¹ Más que el dinero, estos nuevos negocios les dan la oportunidad de trabajar en algo que realmente desean y aman hacer.

Entonces, ¿cuál es la edad ideal para entrar en el juego? Es aquella en la que su pasión, experiencia y determinación tropiecen con una oportunidad de emprendimiento.

CARACTERÍSTICAS DE LOS EMPRENDEDORES EXITOSOS

¿Qué tipo de personas se convierten en emprendedores exitosos? Sin lugar a dudas no existe un perfil que defina con exactitud tal cosa: los emprendedores presentan grandes diferencias entre sí. Saber esto debería ser un aliciente si es que desea emprender su propio negocio. Usted no tiene que encajar en ningún estereotipo predeterminado.

No obstante, algunas cualidades son constantes entre los emprendedores y es posible que contribuyan a su éxito. Una de éstas es el fuerte compromiso o la pasión por el negocio. Es una actitud gracias a la cual las situaciones difíciles se enfrentan con tenacidad y voluntad de trabajar con ahínco. No es fácil que los emprendedores se rindan. De hecho, la mayor parte de los días sienten confianza en su capacidad de estar a la altura de los desafíos que se les presentan. Creen que el éxito depende de sus propios esfuerzos y no de la suerte o del destino. Esto no significa que no se sientan deprimidos en las ocasiones en que no pueden ver con claridad cómo sobrevivirán.

Los emprendedores también se caracterizan por correr riesgos. Desde luego lo hacen. Desde el momento en que invierten su dinero, están corriendo un riesgo financiero. Si renuncian a la seguridad de sus empleos, arriesgan sus carreras. Abrir y manejar un negocio puede ser estresante para toda la familia del emprendedor. Después de todo, cuando alguien con familia decide emprender y manejar un negocio, toda la familia se ve afectada, y éste es un aspecto que se debe considerar. Pero, a pesar de que los emprendedores asuman riesgos, son lo que se podría llamar audaces moderados —aceptan asumir riesgos sobre los que tienen cierto grado de control. Algunos emprendedores se concentran tanto en las oportunidades que ni siquiera se ponen a pensar que se están arriesgando.

Doug Hall, fundador y CEO de Eureka! Ranch, piensa que, ante todo, los emprendedores deben tener el coraje y la inspiración para emprender alguna nueva iniciativa de negocios. Él lo llama “Mentalidad de Maverick”, que es estar dispuesto a tomar el camino “más riesgoso, pedregoso y menos transitado, porque se sabe que es el correcto. Se necesita coraje para convertir un sueño en realidad. El sueño de un emprendedor no puede volverse realidad hasta que él/ella encuentre el coraje para dar el primer paso, aunque éste sea muy pequeño”. Su consejo “¡Deje de postergar. Comience a vivir ahora. Levántese, salga y ponga manos a la obra!”⁴²

Timmons y Spinelli han resumido la investigación realizada sobre las características del emprendedor. A los emprendedores que exhiben las “actitudes y conductas deseables y adquiribles” les corresponden los seis siguientes calificativos:⁴³

1. *Compromiso y determinación* —tenaces, determinados y persistentes en la solución de problemas.
2. *Liderazgo* —con iniciativa propia y desarrolladores de equipos, basan sus relaciones de negocios en la honestidad.
3. *Obsesión por las oportunidades* —están conscientes de las necesidades del mercado y de los clientes.
4. *Tolerancia al riesgo, ambigüedad e incertidumbre* —asumen riesgos, minimizan el riesgo y toleran bien la incertidumbre.
5. *Creatividad*, confianza en sí mismos y adaptabilidad —tienen la mente abierta, no se conforman con el estatus quo y aprenden con rapidez.
6. *Motivación para destacar* —están orientados hacia las metas y son conscientes de sus fortalezas y debilidades.

Del otro lado de la moneda hay algunas actitudes y conductas que deben evitarse a toda costa. La manera casi segura de fracasar como emprendedor, que muchos conocen por experiencia, es la siguiente:

1. Sobrestimar lo que puede hacer.
2. Falta de comprensión del mercado.
3. Contratar a personas mediocres.
4. No saber trabajar en equipo, lo cual generalmente es resultado de tomarse a sí mismo demasiado en serio.

5. Ser un gerente dominante.
6. No compartir la propiedad del negocio de forma equitativa.

En su mayoría, esta lista describe a un líder sin humildad. Contrario a la creencia popular, la humildad es una cualidad muy provechosa para los líderes. Scott Cook, fundador y CEO de Intuit, una firma desarrolladora de software que ayuda a millones de consumidores y empresas a administrar sus finanzas, con productos como Quicken, QuickBooks, TurboTax, QuickBase y Payroll, piensa que la humildad es un rasgo esencial de cualquier emprendedor:

*El futuro es de los líderes humildes. Humilde para dejar a su gente liderar y ser liderado por ella. Humilde para hacer del cliente su jefe. Humilde para escuchar y escuchar con atención. Humilde para saber que casi todas las mejores ideas son de otros. Humilde para admitir que se equivocó y decirselo a su equipo.*⁴⁴

LA IMPORTANCIA DE LOS MENTORES

Aunque existen muchos tipos diferentes de emprendedores, la mayoría tiene algo en común: han encontrado mentores en su camino.

En su marcha por el viaje emprendedor, es posible que no haya mejor decisión que la de encontrar mentores que lo puedan guiar en su camino. Los **mentores** son personas a quienes

mentor

Persona conocedora que puede guiarlo con base en su experiencia en algún campo determinado.

VIVIR EL SUEÑO



© iStockphoto.com/Angelika Schwarz

experiencias de emprendimiento

Rick Davis opina sobre los mentores

Rick Davis, fundador y CEO de Davaco, Inc., explica la importancia que tiene la guía, ayuda y aliento que un mentor puede brindar.

Mi mentor número uno y la persona que tuvo la mayor influencia en mi carrera profesional fue mi padre, Charles "Skip" Davis. Aunque mi padre y mi madre fueron mis modelos a seguir en muchas áreas de mi vida, fue mi padre quien alimentó mi espíritu emprendedor. Me guió mediante el ejemplo de sus propios logros profesionales y me apoyó —financiera, emocional y espiritualmente.

Al igual que mi padre, trabajé como bombero, y, al igual que él, decidí aprovechar mis días "libres" para aventurarme en otras oportunidades de negocio. Él incursionó en la plomería, hasta que finalmente abrió su propio negocio de seguros, pero mis intereses estaban en el área de la construcción y los bienes raíces.

Del mismo modo que muchos jóvenes con espíritu emprendedor, yo tenía una idea, pero no el capital para hacerla realidad. Sin mi padre como aval de mi primer préstamo por \$4 500, no hubiera podido financiar mi primer proyecto de renovación de viviendas. En realidad, su firma lanzó mi carrera. Más tarde, cuando mi objetivo eran ya complejos de apartamentos multifamiliares, mi padre también estuvo ahí como aval de mi deuda. Desde luego, en esta ocasión había una inversión importante que hubiera podido resultar en una ruina financiera. Por fortuna, este proyecto en particular resultó ser muy rentable para ambos. Su guía y liderazgo constantes durante ese proyecto, así como su apoyo, demostraron una increíble fe en mis habilidades. Esta mezcla de asumir riesgos, trabajo arduo y confianza, me dieron la confianza que necesité para ser exitoso.

Mi padre me enseñó los valores y habilidades que para ambos caracterizan a un emprendedor y a una gran persona. Cumple tus promesas, nunca te conformes con nada inferior a lo mejor y aprende de tus errores y triunfos.



© Rick Davis

Fuente: Entrevista con Rick Davis, 11 de octubre de 2010. <http://www.davacoinc.com>

puede acudir en busca de aviso y consejo —personas que lo impulsan, que desean que triunfe y que apoyan sus esfuerzos. Son personas que le pueden enseñar qué hacer y cómo hacerlo, y lo más importante, lo alentarán cuando sienta que quiere tirar la toalla. Estos “maestros” pueden enseñarle cómo evitar equivocarse y le darán el beneficio de sus años de experiencia.

Éxito en los negocios y en la vida

Hasta ahora hemos analizado el espíritu emprendedor y las pequeñas empresas desde varios ángulos. Mientras medita en tomar tal rumbo, lo instamos a ampliar sus perspectivas. Como bien lo planteó Norm Brodsky, autor y muy experimentado emprendedor,

*Desarrollar un negocio exitoso no es un fin en sí mismo. Es un medio para lograr un fin. Es una vía para crear una mejor vida para usted y los que ama, de la manera en que usted —y ellos— lo definan. En primer lugar debe hacer su plan de vida, y después revisarlo constantemente para asegurarse de que esté actualizado y que su plan de negocios le esté ayudando a lograrlo. Ese hábito, se lo puedo asegurar, resultará ser el más importante de todos.*⁴⁵



LA VIDA EMPRENDEDORA EN RETROSPECTIVA

Cuando un emprendedor se retira finalmente de la etapa del emprendimiento, sus logros en el mundo de los negocios pasan a la historia. Al reflexionar sobre sus vidas y los negocios en ese momento de su viaje, muchos emprendedores se encuentran cara a cara con cuestiones como estas: ¿Fue un buen viaje? ¿Qué significado encierra para mí ahora? ¿Puedo sentirme bien al respecto? ¿Cuáles son mis decepciones? ¿Cómo marqué la diferencia? Tales preguntas hacen que los emprendedores se replanteen sus valores, prioridades y compromisos. Si el emprendedor se formula estas preguntas de antemano, podrá identificar sus inquietudes más básicas desde el principio de su iniciativa de emprendimiento. Sin reflexión, es muy probable que el viaje emprendedor y su final resulten ser decepcionantes.

Para evaluar el desempeño del emprendedor se requieren ciertos criterios establecidos. Por supuesto, no se puede aplicar un estándar exclusivo. Por ejemplo, una persona que mide todo por su valor monetario determinará el éxito del emprendedor por el monto de su cuenta bancaria. No obstante, creemos que llegará el momento en que la mayoría de los emprendedores piensen en los logros en términos de los valores y metas personales, más que en los criterios de un libro de texto, la cultura popular o reglas financieras generales. Probablemente habrá varias consideraciones relevantes para determinar si un emprendedor debe o no estar satisfecho de su trabajo.

Anticipándose a este momento de retrospectiva, un emprendedor debe pensar en esta situación de la misma forma en que lo haría con un legado o una herencia. Un legado consiste en las cosas que se heredan o se dejan atrás. En un sentido estricto, se refiere a las posesiones materiales que se transmiten a los herederos. En un sentido amplio, se refiere a todo lo que uno deja detrás —cosas materiales, buenas o malas relaciones familiares y un historial de integridad o avaricia, de contribución o explotación. El **legado emprendedor** comprende los bienes tangibles e intangibles que se transmiten no sólo a los herederos, sino a la sociedad en general. Por tanto, usted podrá apreciar la seriedad con la que un emprendedor debe reflexionar el tipo de legado que está construyendo.

legado emprendedor

Activos materiales y cualidades intangibles que se transmiten tanto a los herederos como a la sociedad.

GANAR EL JUEGO EQUIVOCADO

Es fácil que los emprendedores sean presas de una trampa relacionada con su actividad: trabajar cada vez más para mantener el imparable ritmo de la vida. Al final, tales emprendedores posiblemente encuentren sus logros empresariales ensombrecidos por haber sacrificado o ignorado

algo más importante para ellos. Es posible anotar puntos en el juego incorrecto o ganar batallas en la guerra equivocada.

Ed Bonneau revolucionó la distribución de lentes para sol en Estados Unidos y llegó el momento en que dominó el mercado con su exitosísimo negocio. Para hacer crecer su negocio, Bonneau adquirió a Pennsylvania Optical (junto con sus patentes y contratos con Walmart y Kmart) y al gigante de la industria Foster Grant (junto con sus patentes y divisiones de manufactura). Después, Bonneau vendió el negocio y salió de él para siempre. Desde el punto de vista empresarial, la suya fue una gran historia de éxito emprendedor. Sin embargo, en un comentario que hizo sobre cómo le gustaría ser recordado, Bonneau menospreció la riqueza financiera que había conseguido:

Me gustaría que supieran algo más de mí que alguna vez estuve al frente de la empresa de lentes para sol más grande del mundo. Eso no es lo más importante que yo quisiera que supieran de mí. Está bien, pero me gustaría mucho más que la evaluación final que hicieran mis hijos fuera: “Fue un padre extraordinario.” Nunca quise sacrificar a mi familia o mi iglesia por mi negocio.⁴⁶

Y el consejo de Bonneau a los emprendedores jóvenes sigue una lógica similar:

Tenga a Dios y a su familia con usted cuando emprenda un negocio y mantenga ese equilibrio en su vida. Porque cuando tenga 60 años de edad y vea lo que hizo de su vida, y todo lo que tenga sea la más grande empresa de lentes para sol en el mundo y una cuenta repleta de dinero en el banco... no será suficiente. Su vida estará vacía, y no podrá regresar el tiempo para rehacerla.⁴⁷

Los emprendedores suelen trabajar mucho tiempo, en especial al principio. No obstante, en ocasiones su obsesión por el trabajo y el negocio llega a ser demasiado extrema. Basada en las entrevistas realizadas a varios emprendedores, Ilan Mochari resumió los primeros errores en su carrera que reportaron: “Si tuvieran que empezar todo de nuevo, la mayoría del grupo habría pasado más tiempo fuera de sus empresas, más tiempo con su familia, charlando con otros CEO y pensando en el panorama en el largo plazo.”⁴⁸

Concentrarse en exceso en el dinero o en el trabajo puede malograr el proceso del emprendedor. El resultado parece ser menos satisfactorio y gratificante cuando llega el momento de retirarse.

CREAR UN LEGADO VALIOSO

En términos del espíritu emprendedor, ¿qué constituye un legado valioso? Una cuestión es la naturaleza de la tarea misma. Un negocio que opere dentro de la ley, que cree fuentes de empleo y sirva al público, contará con una base sólida para una experiencia emprendedora satisfactoria. Aunque un negocio que trafique con pornografía en Internet puede hacerle ganar a su propietario muchísimo dinero, la mayoría de nosotros rechazaríamos esta empresa, debido a sus efectos dañinos y destructivos.

Dentro de muchas personas existe la tendencia a la nobleza, que les hace tener un interés genuino en el bienestar de otros. Sus actitudes positivas hacen que se sientan atraídos hacia tareas de servicio práctico a la sociedad.

Bernard Rapaport, un muy exitoso empresario, de principios y generoso, ha enfatizado la importancia de los medios que una persona utiliza para alcanzar un determinado fin. “Cualquier cosa que desees alcanzar”, dijo “cómo lo hagas es más importante que si lo logras”. Al reflexionar a los 93 años de edad sobre su vida y legado, afirmó “¿Qué quiero hacer? Quiero salvar al mundo.”⁴⁹

Tal idealismo puede guiar al emprendedor hacia muchos esfuerzos útiles para nuestro sistema económico. De hecho, algunas iniciativas de emprendimiento están diseñados específicamente para satisfacer necesidades especiales de la sociedad. J. O. Stewart, un exitoso empresario, a su edad avanzada ha puesto en marcha una empresa cuyo objetivo principal es proveer a las familias necesitadas de viviendas buenas y de bajo costo, que de otra manera no hubieran podido adquirir. La motivación detrás de esta iniciativa de emprendimiento tiene que ver con satisfacer las necesidades de las familias de bajos ingresos.

espíritu emprendedor + integridad

El legado a los ojos de un hijo

Esta sección está basada en una entrevista que hizo Ty Findley, un estudiante de la maestría en negocios, a su padre, Steven Findley, fundador y CEO de Titan Dynamics Systems, Inc., y en la percepción de Ty acerca del legado de su padre.

Tras vender su empresa dedicada a simular efectos de guerra, Titan Dynamics Systems Inc., mi padre, Steve Findley, tuvo tiempo de mirar hacia atrás y reflexionar en el legado que como emprendedor se había esforzado en crear. Después de fundar Titan Dynamics en 1992, mi padre consiguió el mayor contrato de la industria en la historia de Estados Unidos, valuado en 500 millones de dólares y que había ocasionado el crecimiento de la empresa de 0 a 11.5 millones de dólares en ingresos para 2006. Pero cuando le pregunté acerca del legado que espera dejar con su negocio, esas cifras no pasaron por su mente. En las palabras de mi padre "Mi negocio giraba en torno al diseño y fabricación de equipo de alta calidad para el entrenamiento militar, el cual aumentó las posibilidades de que los soldados estadounidenses regresaran sanos y salvos a casa debido al entrenamiento que recibían con la ayuda de nuestro producto."

En otras palabras, la principal motivación de Steve Findley fue su deseo de hacer del mundo un lugar más seguro para los soldados de su país.

Ty afirma que el legado de su padre no se limitó a lo que hizo como un emprendedor que creó una empresa. Ty explica, "Mi padre también quería marcar una diferencia mediante la participación de su familia y comunidad. Mi padre se las arregló para equilibrar la dirección de Titan Dynamics con la crianza y mantenimiento de una familia de ocho niños." Steve agrega, "Significa mucho saber que mis hijos siempre han sentido el amor de su padre, y que están creciendo para convertirse en personas que, espero, tengan un impacto positivo en el mundo."

Steve desea ser recordado por retribuir a la sociedad. Por ejemplo, ofrecía voluntariamente su tiempo como representante político para el distrito electoral de su condado. Como comentó, "Creo que todos deberíamos dejar a las generaciones venideras un mundo un poco mejor que como lo encontramos."

Estas cualidades han ayudado a guiar la vida de Steve y han creado un legado que su familia y amigos admiran y respetan. Sus acciones han tenido un impacto positivo de gran alcance y pueden ser un ejemplo de que optar por dejar un legado significativo es algo por lo que todos deberíamos esforzarnos.

Si bien el legado de un emprendedor puede parecer un objetivo distante para muchos emprendedores incipientes, es algo que no debemos ignorar. Como Ty dice, "algún día será mi turno de ver mi vida en retrospectiva y lo que podré decir acerca del legado que dejo".

Fuente: Basado en una entrevista de Ty Findley a su padre, Steve Findley, 15 de octubre de 2010.

VIVIR ^{EL} SUEÑO



© iStockphoto.com/Angelika Schwarz

Comenzar con el fin en la mente

Como aspirante o nuevo propietario de su negocio, comience con el fin en la mente. Visualice cómo desea que sea el viaje y qué tendrá cuando éste termine. Tenga muy claro qué sería el éxito para usted.

El libro *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva* de Stephen Covey, ha ayudado a muchos emprendedores y líderes de negocios, en especial en lo que se refiere a las relaciones más importantes de su vida. Después de todo, si usted no tiene a su familia y amigos con usted, se sentirá decepcionado, sin importar cuánto dinero haya hecho.

Para la mayoría de los emprendedores que reflexionan en lo que han hecho de sus carreras, la satisfacción precisa que su negocio haya tenido un impacto constructivo o positivo —al menos, su efecto debe haber sido benigno, sin ser dañino para el orden social. En la mayoría de los casos, las empresas con espíritu emprendedor hacen contribuciones positivas al crear fuentes de trabajo y servicios. Pocas empresas contribuyen adicionalmente para satisfacer algunas necesidades especiales de la sociedad, como en el caso de TOMS Shoes, del que hablamos antes.

COMENZAR CON EL FIN EN LA MENTE

Los criterios con los cuales se evalúa el espíritu emprendedor deben ser personales. Stephen R. Covey en *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*, sugiere que la forma más eficaz de “empezar con el fin en la mente” es desarrollar una declaración de misión o filosofía o credo.⁵⁰ Aunque los individuos tendrán diferentes declaraciones de misión, pues sus metas y valores variarán, muchos de sus juicios estarán basados en los valores ampliamente compartidos.

El emprendedor construye día a día su negocio, su vida y su legado, desde el lanzamiento inicial, hasta los meses y años de operación que siguen. Una persona que abandona una iniciativa de emprendimiento ha completado la parte del negocio de su legado, la cual se construye durante la vida de la empresa misma. Por tanto, un emprendedor debe tener en mente el final, mientras toma innumerables decisiones operativas. Al elegir los valores adecuados y equilibrar de manera sabia su aplicación, un emprendedor podrá tener una salida satisfactoria, dejar un legado positivo y sustancial a sus herederos, empleados, la comunidad y la sociedad en general.

Los autores esperamos sinceramente que su viaje para emprender su propio negocio y ser empresario —si opta por hacerlo— sea una experiencia muy satisfactoria, no sólo desde el punto de vista financiero, sino también, y lo más importante, en cuanto a las cosas que más importan en la vida. Sobre todo, esperamos que su legado aporte satisfacción y realización, para usted y las personas más importantes de su vida.

¿DE AQUÍ HACIA DÓNDE?

El piloto de un avión no sólo controla el avión durante el despegue sino también lo vuela y lo aterriza. De manera similar, los emprendedores no sólo hacen despegar empresas, sino también las “vuelan”; es decir, administran las operaciones siguientes de la empresa. En esta obra encontrará un análisis de todo el proceso emprendedor. Éste inicia en el resto de la parte 1 (capítulo 2) con un examen de los valores fundamentales del emprendedor. Las partes 2 y 3 analizan la estrategia básica de una empresa, los diferentes tipos de iniciativas de emprendimiento y la planeación inicial necesaria para la puesta en marcha del negocio. Las partes 4 a 6 tratan del marketing y la administración de un negocio en crecimiento, incluidos sus recursos humanos, operaciones y finanzas.



1. Definir los términos emprendedor y propietario de una pequeña empresa, y explicar cómo se relacionan estos términos.

- Un emprendedor es una persona que persigue de forma implacable una oportunidad para crear valor, ya sea por medio de una empresa nueva o una existente, mientras asume tanto el riesgo como la recompensa por sus esfuerzos.
- Un emprendedor difiere de los empleados-gerentes en la forma de utilizar los recursos.
- Los propietarios-gerentes que adquieren empresas existentes, franquiciados y operadores de empresas familiares de segunda generación, también pueden considerarse como emprendedores.
- Las definiciones de pequeñas empresas son arbitrarias, pero nos enfocamos en empresas que son pequeñas comparadas con las empresas más grandes en la industria, que tienen principalmente operaciones circunscritas a una zona geográfica, cuyo financiamiento está a cargo de un pequeño número de personas y que tienen potencial de crecimiento.
- Nos enfocamos en propietarios de pequeñas empresas que buscan de manera incansable oportunidades que creen valor para los clientes y los dueños por igual.

2. Explicar las características básicas de las oportunidades de emprendimiento y dar ejemplos de individuos que iniciaron exitosamente su propio negocio.

- Una oportunidad de emprendimiento es una *oportunidad económicamente atractiva y pertinente* que crea valor para los posibles clientes y los propietarios de las empresas por igual, lo cual supone mucho más que tener una buena idea.
- Las oportunidades de emprendimiento hacen que una empresa sea económicamente atractiva para los propietarios, mientras ofrece a los clientes un producto o servicio tan atractivo que están dispuestos a pagar por él el dinero que les ha costado ganar.
- Ace Hotels, Late Model Restoration Supply y Five Guys Burgers and Fries son ejemplos de empresas nuevas que han tenido un gran éxito en diferentes industrias y con diferentes tipos de propietarios.

3. Describir algunas de las motivaciones o recompensas de ser propietario de su propio negocio.

- Una de las razones principales para ser emprendedor es hacer del mundo un mejor lugar (dar sentido).
- Los atractivos secundarios importantes del espíritu emprendedor son la satisfacción personal, la autorrealización (contribuir a la comunidad), la rentabilidad, la independencia y la libertad (escape de alguna mala situación).

4. Identificar algunos de los tipos básicos de emprendedores e iniciativas de emprendimiento.

- Los fundadores de empresas son emprendedores “puros”, pero aquellas personas que adquieren negocios y franquicias establecidas también pueden considerarse como emprendedores.
- Algunos emprendedores lanzan iniciativas de emprendimiento de alto potencial (gacelas); otros operan pequeñas empresas y microempresas (empresas de estilo de vida).
- Las mujeres emprendedoras están abriendo nuevos negocios el doble de veces que los hombres incursionan en muchos campos no tradicionales, antes dominados por los hombres.

- Con base en sus antecedentes y estilos gerenciales, los emprendedores pueden clasificarse en emprendedores artesanos o en emprendedores oportunos.
- Un equipo emprendedor está compuesto por dos o más individuos que combinan sus esfuerzos para funcionar como emprendedores.

5. Describir cinco posibles ventajas competitivas de las pequeñas empresas con espíritu emprendedor en comparación con las grandes empresas.

- *Enfoque en el cliente.* Los propietarios de pequeñas empresas tienen la oportunidad de conocer bien a sus clientes y enfocarse en satisfacer sus necesidades.
- *Desempeño de calidad.* Al enfatizar la calidad en sus productos y servicios, las pequeñas empresas pueden desarrollar una ventaja competitiva.
- *Integridad y responsabilidad.* Los propietarios de negocios independientes pueden desarrollar una cultura interna basada en la integridad y la responsabilidad, que se ve reflejada en las relaciones tanto en el interior como en el exterior del negocio. Tal cultura ayuda a fortalecer la posición del negocio en un entorno competitivo.
- *Innovación y globalización.* Muchas pequeñas empresas y operadores individuales han demostrado tener un talento superior para hallar productos innovadores y desarrollar mejores formas de hacer negocios. El offshoring (subcontratación en el extranjero) también ha dado a las pequeñas empresas una ventaja competitiva.
- *Nicho especial.* Pequeñas empresas que encuentran un nicho especial de algún tipo y pueden tener una ventaja en el mercado.

6. Analizar los factores relacionados con el grado de preparación para ser emprendedor e iniciar una carrera empresarial.

- La edad ideal para poner en marcha un negocio parece ser la de finales de los veinte y principios de los cuarenta, cuando la educación de una persona (conocimiento), experiencia laboral, situación familiar y recursos financieros tienden a permitirle ser un emprendedor.
- Muchos Milenarios, o Generación Y, están demostrando ser empresarios efectivos, a pesar de su corta edad.
- Las personas de cincuenta o sesenta años de edad se están convirtiendo en emprendedores a ritmo más alto que cualquier otro grupo de edad.
- No hay un perfil de emprendedor bien definido, pero muchos de ellos tienen como rasgo en común la pasión por su negocio, confianza en sí mismos y estar dispuestos a asumir riesgos moderados.
- También se sabe que los emprendedores exitosos poseen habilidades de liderazgo, un marcado interés en las oportunidades, creatividad, adaptabilidad, y motivación para destacar.
- La mejor decisión que los emprendedores pueden tomar es desarrollar relaciones con mentores que les puedan ofrecer su consejo y orientación.

7. Explicar el concepto de legado emprendedor y los desafíos que implica crear un legado significativo.

- El legado emprendedor incluye no sólo el dinero y las posesiones materiales, sino también cuestiones no materiales, como las relaciones personales y los valores.

- Parte del legado es la contribución del negocio a la comunidad.
- Un legado valioso incluye un buen equilibrio de valores y principios importantes para el emprendedor.
- Desarrollar un legado es un proceso continuo que inicia desde que se abre un negocio y perdura durante toda su vida operativa.

Términos clave

emprendedor p. 5

bootstrapping p. 6

pequeñas empresas p. 6

oportunidad de emprendimiento p. 7

emprendedor por necesidad o a la fuerza p. 15

refugiado p. 15

fundador p. 16

franquiciado p. 16

iniciativa de emprendimiento de alto potencial (gacela) p. 18

pequeña empresa atractiva p. 18

microempresa p. 18

empresa de estilo de vida p. 18

emprendedor artesano p. 18

emprendedor oportuno p. 19

equipo emprendedor p. 19

nicho de mercado p. 22

mentor p. 26

legado emprendedor p. 27

Preguntas para análisis

1. Las tres historias analizadas al principio del capítulo son en cierto sentido excepciones a la regla en cuanto al grado de éxito que los emprendedores experimentan. Entonces, ¿por qué son importantes para retratar la oportunidad de emprendimiento? ¿Nos podrían llevar a formular falsas conclusiones?
2. ¿Qué denota el término *emprendedor*?
3. Piense en algún emprendedor que conozca personalmente. ¿Cuál fue la razón más importante por la que él se decidió a seguir una carrera independiente en los negocios? Si no conoce la razón, hable al respecto con esa persona.
4. Las motivaciones/recompensas, como la rentabilidad, independencia y la satisfacción personal, son tres razones por las que las personas emprenden carreras como emprendedores. ¿Qué problemas podrían anticiparse si un emprendedor se llegara a obsesionar con una de esas recompensas —por ejemplo, si él o ella tuvieran un ardiente deseo por acumular riqueza, operar de manera independiente o alcanzar un estilo de vida determinado?
5. Distinga entre un emprendedor artesano y un emprendedor oportuno.
6. ¿Cuál es la ventaja de contar con un equipo emprendedor?
7. Explique por qué la innovación y el enfoque en el cliente pueden llegar a convertirse en las fortalezas especiales de una pequeña empresa.
8. ¿Por qué el periodo de edad de finales de los veinte años y principios de los cuarenta se considera el mejor momento para ser emprendedor?
9. Explique el concepto de legado emprendedor.
10. Explique la siguiente frase: “Uno puede ascender por la escalera del éxito, sólo para descubrir que está inclinada sobre el muro equivocado.”

Usted decide

SITUACIÓN 1

En la siguiente declaración, el propietario de una empresa intenta explicar y justificar que prefiere el crecimiento lento de su negocio.

Limito el ritmo de mi crecimiento y hago todos los esfuerzos posibles por atender a mis clientes actuales en la forma que ellos merecen. Mis colegas me presionan para seguir los

consejos de los expertos —es decir, buscar socios y deudas para facilitar el rápido crecimiento de mis ventas y participación de mercado. Cuando me siento tentado por tales ideas, pienso en lo que podría ganar. Quizá podría hacer más dinero, pero también me buscaría más problemas. Por otro lado, pienso que esto podría interferir en cierto grado con mis relaciones familiares, que son muy importantes para mí.

Pregunta 1 ¿Acaso esta iniciativa puede considerarse como emprendedora? ¿El propietario es un verdadero emprendedor?

Pregunta 2 ¿Está de acuerdo con la filosofía expresada aquí? ¿El propietario en realidad está haciendo lo mejor para su familia?

Pregunta 3 ¿Qué tipo de problemas está tratando de evitar el propietario?

SITUACIÓN 2

Bear Bills, Inc. es una empresa que abrieron tres veinteañeros egresados de la Universidad de Baylor, como respuesta al problema que todo estudiante universitario enfrenta —¡pagar los servicios!—. Nombraron a la empresa en honor a la mascota de su universidad, los Baylor Bears. El negocio ayuda a los estudiantes a pagar las cuentas del servicio eléctrico, sin todo el fastidio de tener que cobrar a cada compañero de vivienda y llevar el cheque a la empresa de suministro eléctrico. Bear Bills paga las cuentas cada mes y divide la cantidad con base en la porción prorrateada de cada estudiante. A las empresas de suministro eléctrico les agradó la medida, y están dispuestas a dar a Bear Bills una comisión por incrementar su participación de mercado. A las casas de apartamentos donde los estudiantes viven también les complació el trato, pues los servicios siguen a nombre de los inquilinos y la administración recibe una comisión por parte de Bear Bills. Desde luego, los estudiantes contratan sus servicios, pues así no tienen que molestar a sus compañeros para que paguen su parte del recibo. Y Bear Bills hace dinero.

El primer año, Bear Bills contrató con más de 2 000 estudiantes universitarios del campus. El segundo año se constituyó como empresa incorporada con el nombre de Simple Bills, Inc. y se extendió a otros campus universitarios, con lo que duplicó sus clientes a más de 4 000.

En este momento han demostrado que el concepto ha tenido éxito, pero los propietarios deben tomar una decisión. Pueden recaudar dinero de inversionistas y hacer crecer su empresa con más rapidez para incrementar su participación de mercado, pero esto significará que tendrán que ceder parte de su propiedad en la empresa. Por otra parte, puede continuar financiando el negocio con recursos propios para conservar el porcentaje de su participación, pero no podrán crecer con rapidez. En otras palabras,

limitarían el crecimiento del negocio hasta lo que pueden financiar mediante el flujo de efectivo que generan las operaciones actuales.

Pregunta 1 ¿Qué le agrada y qué le desagrada del concepto de Simple Bills?

Pregunta 2 ¿Recomendaría recaudar fondos de inversionistas externos y crecer con mayor rapidez o continuar financiándose mediante recursos propios limitados (bootstrapping) para conservar su propiedad? ¿Por qué?

Pregunta 3 ¿Qué estrategia sugeriría para hacer crecer su negocio, suponiendo que lleguen nuevos inversionistas?

Pregunta 4 Si optara por recaudar fondos, ¿a quién recurriría como inversionista?

SITUACIÓN 3

Dover Sporting Goods Store ocupa un deslucido local minorista en una pequeña ciudad al norte de Illinois. Inició operaciones en 1935 y ahora es operada por Duane Dover, perteneciente a la tercera generación de la familia fundadora. Trabaja largas jornadas tratando de obtener una utilidad razonable en la antigua área del centro.

La preocupación más apremiante de Dover es la noticia de que Walmart está considerando abrir una tienda en la parte sur de la ciudad. Dover reacciona ante este anuncio con una sensación abrumadora de injusticia. ¿Por qué una empresa familiar que ha servido a la comunidad bien y honestamente durante 60 años tiene ahora que defenderse contra una gran corporación que obtendrá grandes ganancias de la comunidad y dará muy poco a cambio? De seguro, piensa, la ley debe ofrecer algún tipo de protección contra los grandes depredadores comerciales de este tipo. Dover también se pregunta si las pequeñas tiendas como la suya alguna vez habrán salido victoriosas al competir contra gigantes corporativos como Walmart.

Pregunta 1 ¿Es justificada la sensación de injusticia de Dover? ¿Su negocio tiene derecho a algún tipo de protección jurídica contra los fenómenos de este tipo?

Pregunta 2 ¿Cómo debe planear Dover competir contra Walmart, si esto llega a ser necesario?

Ejercicios para adquirir experiencia

1. Analice su propia educación y experiencia como las competencias de un emprendedor. Identifique sus mayores fortalezas y debilidades.
2. Explique lo que le interesa de cada tipo de recompensa que supone ser emprendedor. Identifique qué tipo de incentivo es más significativo para usted y explique por qué.
3. Entreviste a alguien que haya emprendido un negocio, asegúrese de pedir información acerca de los antecedentes del emprendedor y la edad a la que abrió su negocio. En su informe sobre la entrevista, indique si el emprendedor de alguna manera es un refugiado y muestre cómo el momento en que inició su negocio se relaciona con la edad ideal para hacerlo, según lo explicado en este capítulo.

Caso 1

NAU

Varios socios de negocios en la industria del vestido abrieron un nuevo negocio de prendas de vestir, con el conocimiento de que el mundo ya no necesitaba otro negocio de este tipo. Por tanto, desarrollaron un modelo de negocios único, el cual combina la rentabilidad con la responsabilidad social.

CASO OPCIONAL

Caso en video 1, KlipTech, sólo en el sitio web.

Integridad y ética: bases para el éxito de las pequeñas empresas

En PRIMER PLANO
PortionPac Chemical
<http://www.portionpaccorp.com>

PortionPac Chemical se distingue en su tipo, después de casi medio siglo de existencia, la empresa con sede en Chicago sigue manteniéndose como una empresa pequeña (en especial cuando se compara con los gigantes de la industria con quienes compite), gracias a una operación exitosa con 84 empleados y ventas crecientes. Y debido a la filosofía de PortionPac de anteponer siempre a las personas, Winning Workplaces (una organización norteamericana sin fines de lucro) y la revista *Inc.* la nombraron "El lugar de trabajo número uno para empresas pequeñas de 2010", un reconocimiento muy merecido.

PortionPac se especializa en lo que ellos mismos denominan como Soluciones Sostenibles®, ofreciendo un sistema integral de productos de



© PortionPac Chemical Corporation

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá . . .

1. Definir el término *integridad*, y comprender su importancia para las pequeñas empresas.
2. Explicar cómo aplica la integridad a los diversos grupos de interés, como propietarios, clientes, empleados, la comunidad y el gobierno.
3. Identificar los retos de la integridad en las pequeñas empresas y explicar los beneficios de la misma en ellas.
4. Describir el impacto de Internet y de la globalización en la integridad de las pequeñas empresas.
5. Sugerir enfoques prácticos para construir una empresa con integridad.
6. Definir el término *pequeñas empresas sustentables*, y describir la influencia de esta tendencia en la administración de pequeñas empresas y oportunidades de negocio.

PERSPECTIVA

limpieza seguros, eficaces y amigables con el ambiente; aunque esto es únicamente una pequeña parte de su fórmula de negocios. Cuando se trata de trabajar con sus empleados y clientes, la empresa claramente se muestra ejemplar. ¿Quién hubiera imaginado que una empresa del sector químico habría acertado tan bien en el "lado humano" de su negocio?

La cultura de la empresa enfatiza tres aspectos: confianza, satisfacción y buenas relaciones; y esto se refleja en la satisfacción y confianza de sus empleados (en 2009, la rotación de personal de la empresa fue de tan sólo 2%, con una permanencia promedio de los empleados de 13 años). Por respecto a la vida familiar, PortionPac nunca ejecuta un tercer turno y ha modificado

los horarios de trabajo de modo que los empleados puedan pasar más tiempo con sus hijos. Las instalaciones de manufactura parecen más un atrio que un lugar para mezclar químicos, con luz natural filtrándose por tragaluces y bañando una amplia variedad de plantas. Para ayudar con las largas jornadas que los empleados pasan trabajando juntos, las máquinas de la fábrica fueron diseñadas para generar menos ruido, lo cual favorece las conversaciones. Warren Weisberg, copropietario y vicepresidente de la empresa, pasa mucho tiempo en la fábrica, aprendiendo de los empleados y recabando opiniones sobre su trabajo. Cuando los empleados solicitan tiempo para asuntos personales, por lo general se concede, y siempre se consideran seriamente las necesidades especiales. Se observa que los trabajadores de la empresa sienten que son tratados bien.

Sin embargo, el interés de PortionPac por las personas no termina con sus empleados, la empresa también se preocupa por sus clientes, con especial énfasis en el personal de limpieza, quienes representan los usuarios finales de los productos de la empresa. Para hacer su trabajo más administrable, la empresa restringió el rango de productos que vende de docenas de productos que por lo general abarrotan los estantes de suministros, a sólo algunos productos básicos identificados por colores que vienen en paquetes con porciones controladas. Además de esto, PortionPac ofrece cursos innovadores y seguros para el personal de limpieza, y fue el primero en la industria en contratar un director educativo nacional para satisfacer sus necesidades. Estas acciones respaldan el mensaje de que los conserjes son parte de una nobleza moderna de productos químicos responsables, una ocupación honorable que es más una vocación que un trabajo mundano.

Marvin Klein, presidente y cofundador de la empresa, en realidad va más allá del personal de limpieza cuando señala que un edificio limpio puede hacer que se mejore el desempeño estudiantil y la productividad laboral. No obstante, el interés de la empresa es aún más amplio, PortionPac muestra una profunda preocupación con el impacto de los químicos dañinos en el ambiente. Para atender esto, los productos de la empresa vienen en empaques dosificados para reducir el desperdicio. Y dado que se venden como concentrados, únicamente ocupan una décima parte del volumen de los productos en sus mezclas finales, y el empaque y manejo requieren una menor energía. También se alienta a los conserjes a facilitar la tarea de los vertederos de desechos al reutilizar las botellas de spray y los contenedores de mezclas para los productos. En conjunto, estas acciones de la estrategia de PortionPac enfatizan el inusual respeto de esta empresa por otras personas y su firme compromiso con el bienestar del planeta; todo esto sin menoscabo de su desempeño financiero. A pesar de la lenta economía, los ingresos de la empresa se incrementaron 8% en 2009, con ventas anuales cercanas a los 20 millones de dólares.

De modo que ¿cuál debe ser el énfasis de una empresa bien administrada? ¿Las personas o las utilidades? PortionPac demuestra que una empresa no debe tener que elegir entre alguna de las dos, y esto representa buenas noticias para todos los involucrados.

Fuentes: Leigh Buchanan, "The Un-Factory", *Inc.* Vol. 32. Núm. 5 (Junio de 2010), pp. 63-67; "PortionPac", <http://www.portionpaccorp.com>, consultado el 14 de octubre de 2010; y "RedOrbit", <http://www.redorbit.com/modules/news/tools.php?tool=print&id=1877240>, consultado el 14 de octubre de 2010.

Incluso una rápida revisión de la sección En primer plano con que dio inicio este capítulo revela que la empresa mencionada, PortionPac Chemical, es una pequeña empresa única. A sus líderes les interesa mucho su desempeño financiero, pero también prestan mucha atención a las relaciones clave (especialmente a las que involucran a los empleados y clientes) que dan forma al negocio.

Algunas personas dirán que el buen desempeño de PortionPac se debe precisamente a la importancia que se le atribuye al aspecto humano en la fórmula, lo cual bien puede ser cierto. Otras personas dirán que el énfasis de la empresa en el ambiente también es importante y que desempeña un papel clave en la generación de resultados positivos, lo que también puede ser cierto.

Sin embargo, el punto más relevante es que los líderes de PortionPac cuentan con la libertad para enfatizar relaciones importantes conforme las identifican. Consistentes con los valores de los fundadores de la empresa, han elegido otorgar una seria consideración de las necesidades e intereses de todos aquellos quienes impactan o se ven impactados por las operaciones de la empresa. Ellos consideran esto como una cuestión de integridad, ser leal con el carácter de la empresa y con quienes la dirigen, y este énfasis parece estar rindiendo frutos de muchas formas.

Aunque, ¿qué significa integridad? Esta es una pregunta muy importante. Y en este capítulo definiremos y analizaremos este concepto fundamental, en el entendido de que representa la base del comportamiento ético en las pequeñas empresas. Adicionalmente se ofrece un marco de referencia como guía para la administración bajo principios de este tipo de empresas.

¿Qué es la integridad?



integridad

Adhesión irrestricta a los valores, creencias y principios más altos que un individuo afirma sostener.

Las semillas de los delitos en los negocios se siembran cuando los individuos comprometen su **integridad** personal, es decir, cuando su conducta no es congruente con los más altos valores, creencias y principios que afirman sostener. De acuerdo con Karl Eller, el exitoso empresario que convirtió el negocio de la publicidad exterior en el gigante que es actualmente, una persona cuenta con integridad si su carácter permanece entero, a pesar de la presión y circunstancias de las peores situaciones. En sus palabras,

[Una persona íntegra] no se dobla en un momento difícil; no miente, engaña, adula, no falsifica credenciales, ni mantiene dos tipos de libros contables. No culpa a otros por sus errores, ni roba el crédito de su trabajo. Nunca se retracta en un acuerdo: su apretón de manos equivale al contrato más rígido elaborado por la firma de abogados más prestigiosa de la ciudad.¹

En otras palabras, la integridad se refiere a un sentido general de honestidad y confiabilidad que se expresa en un fuerte compromiso de hacer lo correcto, sin importar las circunstancias.

Algunos actos como la evasión fiscal, claramente violan este estándar, mientras que otros son menos obvios, aunque igual de inapropiados. Por ejemplo, un empresario propietario de un negocio de venta de pisos, generalmente vendía hojas de linóleo a precios de primera calidad, incluso aunque estos fueran catalogados como “de segunda” por la fábrica. Para ocultar su

engaño, desarrolló un sello de tinta que cambiaba el sello de fábrica de “SEGUNDOS” a “¡SEGUNDOS A NINGUNO!”. Aquellos que se percataban de la imprecisión, con frecuencia pensaban que se trataba de un error de impresión y no le prestaban mayor atención, pero los confiados clientes pagaban por pisos de primera calidad para recibir artículos defectuosos. Bajo cualquier aspecto, esta turbia práctica de negocios carece de integridad de parte del empresario.

Como se analizó en el capítulo 1, un emprendedor exitoso busca oportunidades provechosas desde el punto de vista financiero a la vez

Cómo percibir la integridad

La integridad de una pequeña empresa está determinada principalmente por la naturaleza y la calidad de sus relaciones, sin embargo, la *percepción* de integridad también hace una diferencia. A pesar de lo extraño que pueda sonar, los investigadores Niels van Quaquebeke y Steffen Giessner encontraron que las personas asocian los logotipos simétricos de empresas con un comportamiento más ético y socialmente responsable.

que genera valor, principalmente para los futuros clientes y para los propietarios de la empresa. Esta perspectiva establece claramente que las relaciones son cruciales y que la integridad es esencial para el éxito. Las ganancias financieras son importantes, pero éstas no pueden ser la única

meta importante. De hecho, “hacer cualquier cosa por dinero” fácilmente puede ocasionar distorsiones en el comportamiento de negocios. Existen múltiples motivaciones para una mala conducta dentro de las empresas, pero acciones inadecuadas como establecimiento de precios fijos, los cargos excesivos a los clientes, el uso de software pirata en la empresa y muchas otras más, principalmente son impulsadas por motivos financieros. Sin embargo, actuar con integridad requiere que un individuo piense diferente al considerar el bienestar de los demás.

Afortunadamente, muchos propietarios de empresas pequeñas luchan por alcanzar los más altos estándares de honestidad, justicia y respeto en sus relaciones de negocios. A pesar de que las prácticas no éticas reciben una amplia atención en los medios, la mayoría de los emprendedores y otros líderes de negocios son personas de principios cuya integridad regula su búsqueda de utilidades.

La integridad y los intereses de los principales grupos de interés

Para este momento quizá sea evidente que la noción de integridad mantiene una estrecha relación con los aspectos éticos, los cuales entrañan dilemas de lo bueno o lo malo.² Dichos dilemas van más allá de lo que es legal o ilegal; los empresarios con frecuencia toman decisiones considerando lo que es honesto, justo y respetuoso.

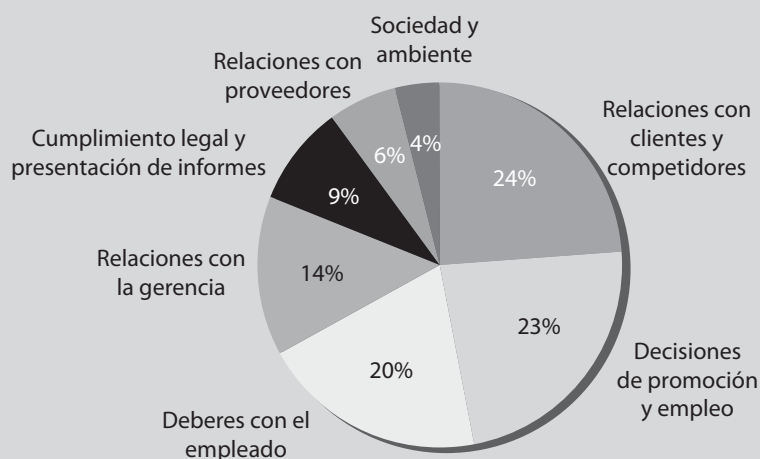
Con el objetivo de determinar con precisión los tipos de cuestiones éticas más problemáticas para las pequeñas empresas, un grupo de investigadores de la Universidad Baylor formularon a propietarios de empresas pequeñas de todo Estados Unidos la siguiente pregunta: “¿Cuál es el problema ético más difícil que ha enfrentado en su trabajo?”. Como era de esperarse, la pregunta arrojó una amplia variedad de respuestas, las cuales han sido agrupadas en las categorías mostradas en la figura 2.1.

Estas respuestas ofrecen una idea general de los retos que enfrenta la integridad de los propietarios de empresas pequeñas. Como puede observarse en la figura, los problemas con más frecuencia mencionados se relacionan con clientes y competidores, como la no revelación de conflictos de interés al representar a clientes en el mismo campo, la venta de productos defectuosos o la tergiversación de resultados no favorables de pruebas. Sin embargo, la segunda categoría más común está relacionada con la forma como la empresa trata a sus empleados, incluyendo decisiones sobre despidos, discriminación en el lugar de trabajo y justicia en las promociones.

2

Explicar cómo aplica la integridad a los diversos grupos de interés.

FIGURA 2.1 Los problemas éticos más desafiantes que enfrentan las pequeñas empresas



El que este conjunto de problemas recibiera prácticamente las mismas respuestas que el primer grupo no debe sorprender, dado los retos de actual entorno de negocios. Esta categoría, de hecho, se encontraba prácticamente al final de la lista cuando los empresarios respondieron a la misma encuesta seis años atrás.³ Sin duda, los tiempos han cambiado.

La tercera categoría se relaciona con los deberes de los empleadores hacia sus empleados, centrándose en las acciones del personal que pueden no estar alineadas con el interés de sus empresas, por ejemplo, la aceptación de sobornos, el tomar suministros para uso personal u holgazanear en el trabajo. La cuarta categoría de la lista son los procesos y relaciones con la gerencia, las cuales pueden verse comprometidas cuando un empleado debe reportar a un supervisor no ético, cubrir las mentiras de un supervisor o hacer frente a otra situación de este tipo. Los problemas de relaciones con la gerencia pueden ser especialmente difíciles debido a que reflejan la fibra moral o cultura de la empresa, incluyendo debilidades en las acciones y compromisos gerenciales. Otros problemas, cumplimiento legal y presentación de informes, relaciones con proveedores y responsabilidades con el ambiente; recibieron menos atención en la encuesta que las otras categorías.

El resultado de esta encuesta revela que los emprendedores deben considerar el interés de diversos grupos cuando toman decisiones, propietarios (o accionistas), clientes, empleados, la comunidad y el gobierno. Los individuos en estos grupos con frecuencia se denominan stakeholders en inglés o **grupos de interés** en la operación del negocio. Aunque las definiciones varían, este término por lo general describe a aquellos individuos o grupos que pueden afectar el desempeño de la empresa o que se ven afectados por éste.

Debido a que los intereses de los diversos grupos de interés son distintos, en ocasiones presentan conflictos entre sí, de este modo, puede resultar muy difícil tomar las decisiones. Y debido a que puede no existir una postura completamente correcta o equivocada, la administración del proceso puede resultar muy complicada.⁴

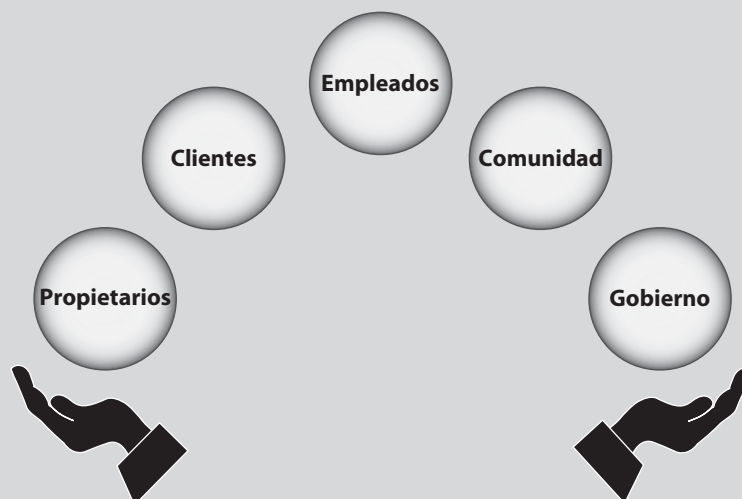
Un ejecutivo señaló que la conducción de un negocio en ocasiones es como hacer malabares (vea la figura 2.2.). En sus palabras, “Tengo que mantener en el aire seis bolas: clientes, empleados, comunidad y grupos de interés; a esto llamo rentabilidad. Nunca he sabido cómo voy a mantener esta situación, pero lo que sí sé es que hay una bola que no dejaré caer, y es la rentabilidad”.⁵

Como si esta labor no fuera ya lo bastante complicada, debemos añadir una factor más a la mezcla: el gobierno.⁶ Deambular más allá de los límites de la ley puede llevar rápidamente a una empresa a una situación de peligro, y no existe una forma más certera de comprometer

grupos de interés o stakeholders

Individuos o grupos que pueden afectar el desempeño de la empresa o que se ven afectados por éste.

FIGURA 2.2 Haciendo malabares con los intereses de los grupos de interés y el gobierno



su integridad y su reputación. No obstante, los intereses de estos grupos son fundamentales para la administración de la empresa. De soslayarse, cualquier grupo puede utilizar su influencia para perjudicar el desempeño de la empresa.

CÓMO PROMOVER LOS INTERESES DE LOS PROPIETARIOS

Milton Friedman, el economista ganador del Premio Nobel precisó las responsabilidades de las empresas para con la sociedad en términos muy bien definidos: “Las empresas sólo tienen una responsabilidad social —utilizar sus recursos e involucrarse en actividades diseñadas para incrementar sus utilidades, siempre y cuando sigan las reglas del juego, lo cual significa involucrarse en una competencia libre y abierta sin engaño ni fraude”.⁷

Friedman argumenta que las empresas deben tan sólo esperar ser rentables de forma honesta; cualquier otro uso de los recursos de la empresa es justificable sólo si mejora su valor. Aunque pensamos que hay cabida para que los emprendedores adopten una visión más amplia de sus responsabilidades sociales, es innegable que los propietarios tienen el claro y legítimo derecho de beneficiarse del desempeño financiero de su empresa.

Muchas empresas, incluso las pequeñas, tienen más de un propietario. Cuando esto sucede, los altos estándares de integridad requieren un intento honesto para promover los intereses de todos los propietarios, lo cual supone un compromiso con el desempeño financiero y la protección de la reputación de la empresa. Pero esto no siempre sucede, lo que Jeff Dennis supo de la manera más difícil. En 1989, él y tres cofundadores iniciaron una empresa de inversiones financieras llamada Ashton-Royce Capital Corporation. Cuando la iniciativa de emprendimiento comenzó a despegar, dos de los socios decidieron retirarse y pasar buena parte de su tiempo en un semi-retiro en California. Esto dejó a los cofundadores restantes con más trabajo cotidiano y creciente resentimiento por lo injusto de esta situación. Después de un tiempo, el conflicto ocasionó la disolución de lo que pudo haber sido un negocio muy rentable.⁸ Aunque los emprendedores deben poder tomar sus propias decisiones relativas a cuestiones personales, tienen la obligación de tomar decisiones que protejan la inversión financiera que los demás han hecho en la empresa.

En muchas empresas, varias personas poseen una pequeña parte de ellas pero no tienen participación directa en la operación. Cuando esto sucede, surgen cuestiones acerca de la conducta adecuada que se debe mostrar en varias áreas. Por ejemplo, los emprendedores en ocasiones enfrentan problemas éticos cuando reportan su información financiera. Deben decidir el grado al cual deben ser honestos e ingenuos. Dado que una empresa tiene una libertad considerable de reportar resultados de desempeño, sus reportes financieros pueden ser engañosos, sin ser técnicamente ilegales. Proporcionar información financiera engañosa podría persuadir a los propietarios a tomar malas decisiones concernientes a su inversión en la empresa. Lo mismo podría decirse de alguien que no es propietario, personas externas como banqueros y proveedores que dependen de que los informes financieros de una empresa sean precisos. Siempre es mejor pecar de exceso de honestidad en informes financieros que no tienden al engaño; hacerlo protege las relaciones más importantes y la reputación de la empresa.

PREOCUPACIÓN POR LOS CLIENTES

¿Cómo se le llama a un negocio sin clientes? ¡*Quiebra!* Sin duda, los clientes son uno de los grupos de interés más importantes a los que una empresa debe complacer. El hecho de que sean centrales para los fines de cualquier negocio tiene implicaciones para la integridad. Los emprendedores que toman en serio a sus clientes y se preocupan de ellos como individuos son aptos para tener más. Y aquellos que poseen tienden a regresar debido a esa actitud.

Es fácil caer en el mal hábito de considerar a cada cliente como un signo de dinero, pero esta visión miope y egoísta suele ocasionar una amplia gama de prácticas cuestionables. Por ejemplo, los emprendedores suelen estar tentados a aprovecharse de sus clientes siendo deshonestos con ellos. Y las decisiones de marketing pueden complicarse especialmente cuando se refieren a problemas éticos. El contenido publicitario debe vender el producto o servicio, pero también decir la “verdad, toda la verdad y nada más que la verdad”. Los vendedores deben andar con pies de plomo entre la persuasión y el engaño. En algunos negocios, un representante de ventas puede obtener contratos con más facilidad ofreciendo incentivos indebidos a los compradores o arreglando con otros competidores ofertas o licitaciones. Esto es a todas luces ilegal y llegará



el momento en que esto dañe la reputación de la empresa, lo que afectará las relaciones con los clientes actuales y potenciales.

Siempre es importante preocuparse por los clientes, pero en algunos casos esto puede ocasionar consecuencias de vida o muerte. Steelcase Inc., un fabricante de muebles de oficina, es explícito en su compromiso con la integridad y el interés en los clientes, pero este compromiso fue puesto a prueba cuando la empresa comenzó a vender paneles que podían utilizarse para construir cubículos a la altura de la cintura o apilarse para formar muros de piso a techo. A los administradores del edificio les encantaron, por su gran flexibilidad, pero tenían un problema: la normatividad de protección contra incendios era más estricta en el caso de los muros que la normatividad para cubículos. Muchos quisieron ignorarla —incluso algunos clientes muy satisfechos— pero el presidente ejecutivo (CEO) de Steelcase, Jim Hackett, reconoció que el compromiso de la empresa con la integridad exigía que recogiera los paneles defectuosos que tenían en su poder los distribuidores y reemplazarlos con un producto mejorado más ignífugo. Esta medida fue muy costosa, y Hackett y su equipo ejecutivo perdieron su gratificación de ese año. Pero tras los ataques terroristas que destruyeron parte del edificio del Pentágono el 11 de septiembre, las autoridades encontraron que algunos de los muros instalados en esa parte del complejo provenían de Steelcase —y por fortuna estaban hechos a base de los paneles mejorados con material ignífugo. Se determinó que estos paneles redujeron la propagación del combustible ardiente del avión, lo cual salvó muchas vidas, sin mencionar todo el dolor y sufrimiento que esto conlleva.⁹ Esto permitió a Steelcase evitar algunas demandas muy costosas. La empresa ha crecido de manera impresionante desde que era una nueva empresa incipiente dedicada a la fabricación de muebles, pero sus altos estándares de integridad y profundo interés en los clientes, como se ilustra aquí, le ayudaron a impulsar su crecimiento. Aunque esta situación es muy peculiar, muestra que los principios rectores de una empresa, en ocasiones pueden tener un serio impacto en los negocios y sus clientes.

Las empresas con integridad reconocen la importancia de tratar a sus clientes con cuidado, pero debe quedar claro que esto tiene consecuencias positivas. Básicamente, la fórmula para el éxito de un negocio es muy simple: cuando una empresa ofrece un producto y servicio excelentes, la satisfacción del cliente y las ventas saludables suelen ser la consecuencia lógica. Mike Jacobs, propietario de dos franquicias de Wetzels Pretzels en California, cree que su éxito en el mercado proviene de haber construido equipos de empleados que hacen que las cosas sucedan. Con una rotación de personal casi nula desde el inicio de su negocio, Jacobs ha comunicado a sus empleados lo importantes que son y el impacto de su trabajo en el negocio. De hecho, su orientación al servicio genera más de 1.1 millones de dólares en ventas anuales.¹⁰ La recompensa del cuidado al cliente es evidente.

VALORACIÓN DE LOS EMPLEADOS

El nivel de integridad de una empresa también se expresa a través de la valoración de sus empleados. Mediante sus decisiones gerenciales, el propietario de una empresa afecta las vidas personal y familiar de sus empleados. Cuestiones de justicia, honestidad e imparcialidad son inherentes a las decisiones y prácticas concernientes a contratación, promoción, incrementos salariales, despidos, destituciones y asignaciones laborales. Los empleados también están involucrados en cuestiones de privacidad, seguridad y salud, que no deben soslayarse.

Al comunicarse con sus empleados, un propietario puede ser honesto y justo, vago y engañoso o un total deshonesto. Algunos emprendedores tratan a las personas externas con gran cortesía pero exhiben una conducta o actitudes menospreciantes hacia sus subordinados, a quienes consideran como meros peones en el jugo de los negocios. Mostrar aprecio por los subordinados como seres humanos y miembros valiosos del equipo es el ingrediente esencial de la integridad gerencial. También es una práctica acertada, dado que los empleados son el recurso más valioso de la empresa.

Muchos emprendedores reconocen la gran importancia de velar por las necesidades de sus empleados, de crear un entorno laboral positivo y de recompensarlos generosamente por sus contribuciones. Tom Rath, investigador de The Gallup Organization y coautor del libro *Wellbeing: The Five Essential Elements*, afirma que los empleados en lugares de trabajo bien administrados

en realidad desean pasar tiempo con sus jefes, si a éstos últimos en verdad les interesan los individuos que dirigen y lo que sucede en sus vidas, y cuando los empleados se sienten socialmente conectados con su trabajo, tienden a involucrarse más y a ser mucho más productivos.¹¹ Para completar esta imagen, los empleados leales a la empresa desean naturalmente poner todo de su parte en el trabajo, lo cual genera un servicio de alta calidad, clientes muy leales y en última instancia reiteración en los negocios.¹² Una vez más, administrar con integridad es lo correcto, pero además puede ser muy benéfico para el negocio.

Tony Hsieh reconoció el ciclo virtuoso existente, un concepto rector que lo ayudó a liderar la zapatería en línea Zappos, después de un inicio difícil en 1999, hasta convertirla en una súper estrella colosal de la categoría con valor de más de 1 200 millones de dólares, tan sólo una década después. En sus propias palabras:

*Apostamos que al ser bueno con sus empleados —por ejemplo, pagarles el 100% de sus primas de servicios médicos, invertir en desarrollo personal y dar más libertad a los representantes de servicio al cliente que en cualquier centro de atención telefónica típico— podríamos ofrecer un mejor servicio que nuestros competidores. Un mejor servicio se traduciría en muchísimos clientes repetidores, lo cual significaría menores gastos de marketing, utilidades a largo plazo y un rápido crecimiento.*¹³

Hsieh está tan comprometido en respaldar a su cliente y proteger sus interacciones con los clientes que en realidad estableció la política de pagar \$2 000 a los empleados que renunciaran si estuvieran insatisfechos en sus empleos. Con esta mentalidad, formar fuertes lazos personales y emocionales con los clientes es la forma más segura de ofrecer un servicio inmejorable y, como consecuencia natural, las ventas aumentan. Zappos, sin lugar a dudas, generó numerosas ventas, razón por la que Amazon decidió adquirir la empresa el 1 de noviembre de 2009. Para mostrar la importancia de la filosofía centrada en los empleados de Hsieh para el éxito de la empresa, Amazon le pidió que permaneciera como CEO de la misma.¹⁴

Queremos que quede claro que las pequeñas empresas no siempre muestran el nivel de interés en sus empleados que expresa Zappo —ni siquiera dentro de los límites de sus recursos— y no intentamos decir que la forma de cuidar de los empleados de Hsieh es la correcta para cualquier empresa. Pero existen muchas empresas que se pueden desviar del camino de la integridad. Por ejemplo, algunos propietarios de pequeñas empresas otorgan poca atención a los estándares que guían la conducta cotidiana, porque piensan que tomar algunos atajos de vez en cuando no daña a nadie. Pero las fallas de integridad pueden ser fácilmente transmitidas de los superiores a los subordinados y replicarse como un peligroso virus que se propaga por toda la organización. A medida que esta influencia se expande, los empleados de las pequeñas empresas tienden a soportar la presión de distintas fuentes para actuar de forma que contradice su propia idea de lo que está bien o mal. Por ejemplo, un vendedor puede sentirse presionado a comprometer sus estándares éticos para lograr una venta. Un oficinista puede sentirse obligado por su jefe a actuar de manera corrupta, con conductas como destruir documentos o tergiversando los datos de producción. Tales situaciones mermarán la cultura organizacional, lo cual a su vez erosiona la integridad.

Por fortuna, la mayoría de los empleados de las pequeñas empresas no tienen tales expectativas, como lo descubrió un equipo de investigadores en la Universidad de Baylor.¹⁵ En una encuesta nacional realizada a individuos que ocupaban cargos directivos y profesionales en pequeñas empresas, casi tres cuartas partes de los encuestados (72.3%) reportó no sentirse presionados para comprometer sus estándares personales. Esto es alentador, pero el estudio también reveló que más de una cuarta de los encuestados había experimentado una ligera presión (24.1%) o una presión extrema (3.6%) para ceder en este aspecto, lo cual deja la posibilidad de mejorar. El ideal es desarrollar un entorno de negocios en el cual las mejores prácticas éticas sean alentadas de manera consistente y uniforme y donde los empleados se sientan totalmente libres para hacer lo que creen correcto.



Ronda Churchill/Bloomberg via Getty Images



© iStockphoto.com/Angella Schwarz

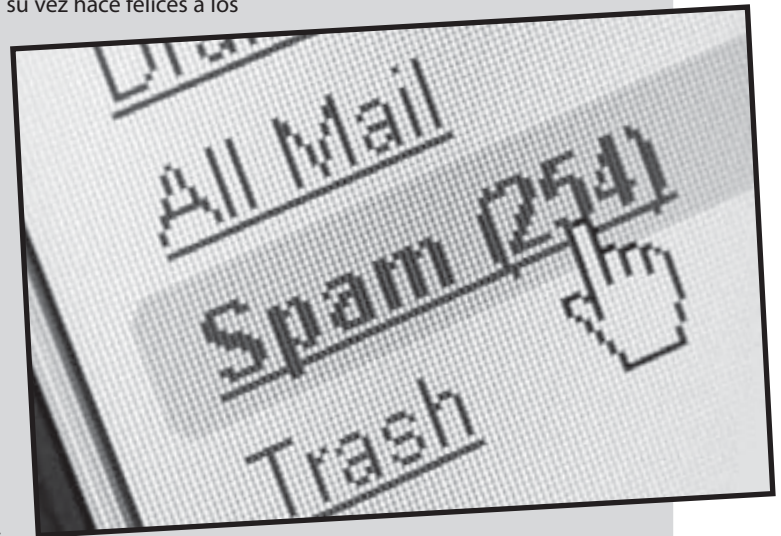
Esto, eso o lo otro

¿Qué prioridad relativa a los grupos de interés debería motivar el negocio? Algunos dicen que las empresas deben seguir la Regla de oro —es decir, ¡los que poseen el oro (propietarios) hacen las reglas! Otros se inclinan por la filosofía de que el cliente siempre tiene la razón. O, ¿cuántas veces ha escuchado decir que las personas en una empresa son su recurso más importante? Existen diferentes respuestas a la pregunta original.

Cuando se trata de grupos de interés, los “3 grandes” (propietarios, clientes y empleados) son los tres más importantes, pero equilibrar sus intereses puede ser una tarea muy difícil. Como los recursos se trasladan de un conjunto de grupos de interés a otro, alguno tenderá a sentirse despreciado. En una época, la jerarquía estaba bien definida, con los propietarios en la cima de ella. Se entendía que el principal propósito del negocio era maximizar la riqueza de su propietario y punto. Pero muchas empresas jóvenes están adoptando una perspectiva diferente.

En 1999, juntos, Matt Blumberg y Jack Sinclair fundaron Return Path, una empresa de certificación de correo electrónico. Su empresa dio un giro al sentido común prevalente. Blumberg dice que muchos inversionistas se sorprendieron cuando anunció “Nuestro grupo de interés número 1 es nuestra base de empleados, el número 2 el cliente y el número 3 el accionista.” ¡Qué herejía! Pero Return Path está lejos de ser la única empresa que ha adoptado esta filosofía. Empresas como Google, Starbucks, Marriott y Southwest Airlines (que obtuvo el primer lugar en cuatro categorías en la encuesta de aerolíneas de Zagat en 2010) han adoptado la misma postura y se han vuelto famosas. ¿Por qué renunciar a una fórmula que ha servido tan bien a las empresas durante tantos años? Herb Kelleher, cofundador de Southwest, explica la razón: “Los empleados son primero, y si uno los trata bien, tratarán bien a los clientes. Esto hace que los clientes regresen, lo que a su vez hace felices a los accionistas.” Así que, los intereses de los propietarios están bien atendidos y al final todo el mundo queda satisfecho. Esto no entraña ningún misterio —y funciona a la perfección cuando se ve cómo encajan todas las piezas.

Pero, ¿este nuevo modelo funciona para las nuevas empresas y las pequeñas empresas por igual? Ayudó a estas empresas, incluso cuando apenas estaban despegando. Y aunque las pequeñas empresas quizá no tengan la capacidad de brindar el apoyo a sus trabajadores que brindan sus cuantiosas primas, recuerde que la intimidad y las relaciones personales estrechas son el común denominador en la mayoría de los lugares de trabajo de las pequeñas empresas, donde se brinda a los empleados lo que más desean: la seguridad de saber que alguien se interesa por ellos. En tales escenarios, la integridad es extraordinaria.



© Lim Yong Hian/Shutterstock.com

Fuentes: Jason Del Rey, “Prove It”, *Inc.* Vol.32. Núm. 5 (junio de 2010), pp. 72-75; Knowledge@Wharton, “What Makes Southwest Airlines Fly”, <http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&id=585&language=english>, consultado el 27 de agosto de 2010; “Employees First: Strategies for Service”, Knowledge@W.P.Carey, <http://knowledge.wpcarey.asu.edu/article.cfm?articleid=1620>; consultado el 27 de agosto de 2010; y “ReturnNet—Improving the Email Business”, <http://www.returnpath.net/about>, consultado el 27 de agosto de 2010.

En ocasiones los empleados pueden presentar conductas no éticas en detrimento de sus empleadores. Pueden incumplir con sus deberes éticos de hacer un “trabajo honesto a diario”. Holgazanear en el trabajo, trabajar con demasiada lentitud y tener faltas injustificadas, son todos ejemplos de deshonestidad laboral. En ocasiones los empleados incluso simulan lesiones y cobran fraudulentamente cheques por incapacidad laboral, lo cual infla los costos de seguro de las empresas.

Con base en las estadísticas del FBI, los empleados que roban artículos, mercancía, herramientas o equipo de sus centros de trabajo, cuestan a sus empresas hasta 150 000 millones de dólares al año,¹⁶ una cifra que ni siquiera incluye las pérdidas atribuidas a abusos de confianza (es decir, cuando un empleado roba dinero de la empresa). Estos problemas son serios y algunos expertos estiman que una tercera parte de todos los nuevos negocios fracasan debido a diferentes tipos de robo por parte de los empleados.¹⁷

RESPONSABILIDAD SOCIAL Y PEQUEÑAS EMPRESAS

Para la mayoría de las personas, un negocio ético es aquel que no sólo trata con honestidad tanto a sus clientes como a sus empleados, sino también aquel que actúa como un buen ciudadano dentro de su comunidad. A estas vastas obligaciones cívicas se les conoce como **responsabilidad social**.

Algunos consideran que la responsabilidad social es el precio de la libertad para operar de manera independiente en una economía libre. Piensan que el público espera que las empresas se conduzcan de cierta forma, conducta que no siempre es impuesta por la ley. Por ende, consideran que los gastos erogados en las responsabilidades sociales son adecuados, a pesar de lo costosas que éstas son.

En diferentes grados, las empresas se han mostrado cada vez más dispuestas a aceptar la responsabilidad ante las comunidades en donde operan. Su contribución comienza con la creación de empleos y el pago de impuestos locales, pero muchos emprendedores sienten el deber de devolver incluso más a su comunidad de lo que han recibido, como el apoyo local del que disfrutaron —y en consecuencia las empresas suelen beneficiarse de buena voluntad que esta actitud genera. Es importante reconocer que las opiniones difieren en cuanto al grado en que las empresas están obligadas a participar en actividades benéficas para la sociedad, por su parte, la respuesta de las pequeñas empresas ante tales obligaciones también varía. Para algunos es importante el ambientalismo, la contratación de minorías o el desarrollo económico de la región, mientras que otros se enfocan en el voluntariado, la filantropía o las guarderías para los empleados. También existen quienes no se preocupan tanto por las cuestiones sociales periféricas.

Ejemplos de ciudadanía en la comunidad

Las contribuciones a la comunidad pueden asumir muchas formas. Ryan Allis y Aaron Houghton se conocieron cuando estudiaban en la Universidad de Carolina del Norte. Con su experiencia combinada en marketing por Internet, diseño de páginas web y desarrollo de software, pronto unieron fuerzas y abrieron una nueva empresa para vender una herramienta de administración de contactos para correo electrónico, desarrollada por Houghton. Llamaron a esta iniciativa de emprendimiento iContact Corp., y al mercado le encantó su producto. Como el proyecto logró ser rentable desde su segundo año en el negocio, Allis y Houghton decidieron apoyar causas de beneficencia desde un inicio. Establecieron una política de responsabilidad social llamada programa “4-1”. Mediante este programa, iContact dona 1% del tiempo de sus empleados, 1% de su nómina, 1% de sus productos y 1% de su capital a organizaciones honorables sin fines de lucro. A grandes rasgos, tan sólo en 2009, iContact donó 475 días en tiempo de sus empleados a 63 organizaciones, contribuyó con donaciones en efectivo que ascendieron a 109 000 dólares y permitió a 700 organizaciones sin fines de lucro usar su producto sin costo. Y con las proyecciones de crecimiento continuo, es muy probable que estas cifras sigan incrementándose en los años próximos.

En 1998, David Shapiro y Andrew Sherman pusieron en marcha Fluid, un estudio donde se crea música original, diseño de sonido y efectos visuales, situado en la ciudad de Nueva York. Hoy, la empresa tiene más de 20 empleados, una creciente lista de clientes de muy alto perfil y más de 6 millones de dólares en ingresos anuales. Esta empresa también participa en numerosas

responsabilidad social

Deberes éticos que una empresa tiene para con su comunidad.

iniciativas benéficas —es decir, dona su servicio gratuito a la comunidad. Muchas pequeñas empresas alientan a sus empleados a hacer una diferencia en la comunidad al donar su tiempo a causas valiosas, pero las empresas como Fluid desean más que sólo las buenas relaciones públicas resultantes de las contribuciones del tiempo y talento de sus empleados— desean el máximo impacto, lo que sucede cuando se utilizan sus habilidades laborales específicas.¹⁸

Esta tendencia hacia el “voluntariado basado en habilidades” está gozando de gran popularidad; de hecho, investigaciones recientes revelan que casi 40% de los voluntarios busca oportunidades para poder poner en práctica sus habilidades específicas. El resultado para Fluid: las organizaciones sin fines de lucro reciben servicios gratuitos, que de otra forma no podrían sufragar, y los empleados de la empresa retribuyen en algo a su comunidad haciendo lo que más les gusta. Ahora están produciendo juntos música hermosa.¹⁹

Los emprendedores deben pensar cuidadosamente en su compromiso con la comunidad, pues desarrollar un negocio sobre la base de “hacer el bien” puede ser gravoso para la carga financiera de una pequeña empresa. No obstante, estas acciones pueden ser más que compensadas por la mayor lealtad tanto de clientes y empleados que participan en la misión, lo cual a su vez mejora la productividad y la moral. También puede ayudar a distinguir a una empresa de sus competidores que ofrecen productos o servicios similares, pero que no hacen contribuciones caritativas. Pero quizá lo más importante es que este compromiso suele ser recompensado por los clientes de dos formas —más compras y la disposición para pagar un poco más por lo que compran. Estos son fuertes incentivos para que una empresa tome seriamente en consideración su dedicación a la comunidad.²⁰

Diferentes puntos de vista sobre la responsabilidad social

¿Cómo se comparan los propietarios de pequeñas empresas con los CEO de grandes corporaciones en cuanto a su responsabilidad social? La evidencia es limitada, pero las investigaciones sugieren que los emprendedores que están al frente de pequeñas empresas orientadas al crecimiento pueden estar más enfocadas en las utilidades y, por ende, menos en sus responsabilidades sociales que los CEO de grandes corporaciones. Debido a que la simple supervivencia puede ser la prioridad más apremiante, muchas pequeñas empresas en crecimiento consideran la responsabilidad social como un lujo que no se pueden permitir. Y en defensa de los propietarios de pequeñas empresas, podemos decir que suelen gastar su propio dinero en lugar de los fondos corporativos en este tipo de actividades filantrópicas —es mucho más fácil ser generoso cuando otro lo paga. La filantropía de las pequeñas empresas suele presentarse de muchas maneras, pero casi siempre como contribuciones personales de los propietarios de las empresas.

Los emprendedores deben compaginar sus deberes sociales con la necesidad de ser rentables. Ser rentable es absolutamente esencial. Sin utilidades, una empresa no podrá reconocer por mucho tiempo sus responsabilidades sociales. Estar a la altura de las expectativas de la sociedad puede ser muy oneroso. Por ejemplo, las pequeñas empresas hacen a veces cambios costosos para conservar la energía o reciclar recursos, y los talleres de reparación automotriz incurren en costos adicionales cuando desechan residuos peligrosos de manera responsable. Es evidente que actuar en bien del interés público suele suponer un gasto de dinero, lo cual reduce las utilidades. Hay límites en lo que un negocio determinado puede solventar.

Por fortuna, muchos tipos de acciones socialmente responsables pueden compaginar con el objetivo de rentabilidad a largo plazo de una empresa.²¹ Y gracias a ese comportamiento pueden allegarse de cierto grado de buena voluntad de parte de la comunidad. Una empresa que satisface de manera sistemática sus obligaciones sociales se convierte en un miembro querido por la comunidad y puede atraer más clientes debido a esa imagen. Por el contrario, una empresa que se niega a cumplir con sus responsabilidades sociales puede encontrarse siendo el blanco de la legislación restrictiva o protestas locales y descubrir que sus clientes y empleados carecen de lealtad hacia la empresa.

Las investigaciones realizadas por Cone, Inc., una firma de marketing estratégico con sede en Boston, reveló que ocho de cada diez estadounidenses afirman apoyar aquellas causas corporativas que se ganan su confianza. Ochenta y seis por ciento de los encuestados dijo que sería muy o algo probable que cambiaran de marcas con base en los compromisos cívicos corporativos. Carol Cone, CEO de la firma de investigación de mercados, concluye, “De nuestra investigación resulta evidente que el público quiere saber...qué está haciendo una empresa en

la comunidad —bueno y malo”.²² Las pequeñas empresas parecen responder a este mensaje. Un estudio de la National Federation of Independent Business reveló que 91% de las pequeñas empresas hace contribuciones a sus comunidades por medio del voluntariado, asistencia en especie y donaciones directas en efectivo. El mismo estudio reportó que 74% de todos los propietarios de pequeñas empresas realizaron trabajo voluntario en su comunidad y en actividades de beneficencia, y el compromiso promedio fue tan sólo de más 12 horas por mes (lo cual se traduce en 18 días laborales al año).²³ En general, la evidencia del impacto de estas acciones dista mucho de ser segura, pero sugiere que el compromiso con la comunidad puede ser algo muy benéfico para el negocio.

LEYES Y REGULACIONES GUBERNAMENTALES

Los gobiernos a cualquier nivel tienen un propósito, sin embargo, hay cabida para debatir si tienen demasiado o muy poco poder. Interviene directamente en la economía cuando establece leyes para garantizar una competencia sana. Pero su alcance también permea otras áreas de los negocios —la seguridad en el lugar de trabajo, igualdad de oportunidades laborales, salarios justos, aire limpio y productos seguros, por nombrar sólo algunos. Los emprendedores deben cumplir con las leyes gubernamentales si desean mantener su integridad y evitar pasar algún tiempo tras las rejas.

Un indignante ejemplo de conducta corrupta de la gerencia de una pequeña empresa es el informe fraudulento de ingresos y gastos para fines del pago del impuesto sobre la renta (o impuesto al ingreso). Esta conducta también supone el *ocultamiento* de utilidades —es decir, maquillar ciertos ingresos— como declarar gastos personales como gastos de negocios. No queremos decir que todas o la mayoría de las pequeñas empresas tengan estas prácticas. No obstante, la evasión fiscal ocurre en algunas de estas empresas y la práctica es lo suficientemente común como para reconocer la existencia de un problema generalizado.

La evasión fiscal puede ser flagrante e intencional, pero los emprendedores suelen cumplir de manera incompleta con sus compromisos fiscales, debido a los sistemas contables relajados, a la mentalidad enfocada sólo en el producto o servicio, o ambas cosas. Un estudiante emprendedor confiesa que tuvo un pequeño roce con la ley, pues él y sus amigos estaban creando ropa en su dormitorio para venderla en el campus, pero la empresa no existía legalmente y no llevaban un registro de las ventas y gastos, pues no consideraron con seriedad las obligaciones y ventajas de llevar buenos registros. Pero después de un encuentro cercano con agentes del Servicio de Administración Tributaria (Internal Revenue Service, IRS), este joven emprendedor aprendió que llevar un registro contable preciso y cumplir con las formalidades legales es necesario para una práctica ética y, de igual importancia, para su propia tranquilidad.²⁴

Cuando surge el tema de evasión fiscal, la mayoría de las personas piensa en impuestos sobre la renta, pero los impuestos sobre nómina —como lo son las obligaciones locales, estatales y federales, como la del Seguro Social, Medicare y seguro de desempleo— y otros impuestos también deben cumplirse. Este factor suele representar la carga fiscal más pesada sobre las pequeñas empresas, pues estos impuestos se deben pagar, sin importar si la empresa es rentable o no. Y como las autoridades como el IRS no siempre presionan lo suficiente para cobrar estos impuestos, las pequeñas empresas suelen incumplir su pago con facilidad.²⁵

Esta fue la razón de los problemas de Gus Rancatore. Como copropietario de Toscanini's, una popular heladería en Cambridge, Massachusetts, en ocasiones le era difícil mantener a flote su negocio. Como él mismo lo plantea,

*A final de cuentas, en la locura diaria de manejar un negocio que está en peligro de descarrilarse, pasé por alto el pago de mis impuestos —tanto los de mis empleados como los impuestos estatales sobre comidas preparadas. En lo que se refería a pagar a tiempo al Estado o en hacer una nómina y pagar al lechero, sentía que los impuestos estaban en segundo plano.*²⁶



© Mikki Ansin

Cómo conseguir apoyo de la SBA

Si todo este análisis sobre las leyes, regulación y cumplimiento le parece abrumadora, ¡anímesese! La Oficina de la Pequeña Empresa (Small Business Administration, SBA) le puede ayudar (visite <http://www.sba.gov> y elija la opción “Iniciar y administrar un negocio”). La información que ahí le proporcionen puede serle de ayuda para comprender los requisitos legales para las pequeñas empresas, y lo guiarán a servicios gubernamentales útiles proporcionados por agencias federales, estatales y locales.

Esta ignorancia de las finanzas continuó por algún tiempo —pero no podía ser así para siempre. Llegó el momento en que Rancatore le debía al gobierno la escalofriante cantidad de 177 000 dólares, y no había forma de que él pudiera pagar esa deuda. Por tanto, la mañana del 17 de enero de 2008, las autoridades estatales se presentaron en su tienda, cerraron con candado la puerta y colocaron en la ventana una brillante etiqueta naranja de incautación. Fue sólo con el apoyo de sus amigos y sus leales clientes que Rancatore pudo convencer a los oficiales que lo dejaran reabrir su tienda, pero fue un largo y tortuoso camino el que tuvo que andar para salir del abismo financiero en el que su negocio había caído.²⁷ Sin embargo, el daño a la reputación de Rancatore fue irreversible. Sin importar las circunstancias, los emprendedores deben cumplir con *todas* sus obligaciones fiscales para conservar su

integridad —incluso para permanecer en el negocio.

Los desafíos y beneficios que conlleva actuar con integridad

3

Identificar los desafíos y beneficios de la integridad que surgen en las pequeñas empresas.

En ocasiones, las pequeñas empresas enfrentan desafíos únicos para conservar su integridad, pero los beneficios de ser íntegro son reales y ofrecen a las pequeñas empresas una ventaja distintiva en el mercado. No obstante, las pequeñas empresas suelen ser vulnerables debido a su tamaño y su deseo de triunfar. Analizaremos por qué una pequeña empresa se puede beneficiar de administrarse con integridad, y por qué no hacerlo puede llevarlo al fracaso.

PEQUEÑAS EMPRESAS Y MENTIRAS LEGITIMADORAS

Andar por el camino de la rectitud puede ser más difícil y costoso en cualquier calle que en Wall Street. Es decir, las empresas pequeñas y privadas, que no forman parte del mundo corporativo encarnado por Wall Street, pueden enfrentar mayores presiones que las empresas grandes para actuar de manera corrupta. De hecho, debido a que las pequeñas empresas suelen no tener la gran capacidad económica y recursos superiores que sus competidores más grandes, los emprendedores pueden encontrar fácil racionalizar, es decir, practicar sobornos o dádivas ilícitas a fin de compensar lo que parecen ser limitaciones injustas y equilibrar las condiciones del juego. Y en ocasiones puede parecer que una “mentirilla blanca” está justificada cuando la vida y el futuro de la empresa están en juego. Es fácil ceder ante la presión cuando uno se encuentra entre la espada y la pared.

Debido a que los nuevos negocios no cuentan con los antecedentes o la reputación que puedan sacar a relucir cuando tratan de vender a sus clientes sus nuevos productos o servicios, o de impresionar a otros importantes emprendedores interesados, suelen estar tentados a recurrir a lo que los investigadores han llamado “mentiras legitimadoras”.²⁸ Es decir, en ocasiones tergiversan los hechos a fin de engañar intencionalmente a otras personas y ganar así su confianza. ¿Qué siente al respecto de las siguientes situaciones (verídicas, por cierto)?

- Un emprendedor lanzó su propio negocio de recaudación de fondos en Carolina del Sur, y sólo contaba con algunos proyectos locales para trabajar. Sus utilidades eran escasas, lo que no lo detuvo para decirle a todo el mundo que su negocio era extraordinario. Para ser congruente con esta falsa historia, contrató un número 800 y creó un sitio en Internet para crear una imagen de empresa de alto nivel.²⁹

- El propietario de un pequeño negocio que acababa de abrir una empresa transportista en Michigan, a veces utiliza el teléfono de “formas creativas” para manipular las impresiones que los clientes se forman de su negocio. Por ejemplo, “simulaba transferir a los clientes a diferentes extensiones y fingía la voz para hacer parecer más grande a su empresa”.³⁰
- Los socios en una nueva iniciativa de emprendimiento de venta de automóviles rentaron un gran predio para su negocio, pero sólo pudieron pagar el costo de cuatro automóviles para su inventario —algo que desincentivaría a los posibles compradores. Como solución a este problema, los socios ofrecieron estacionamiento gratuito en su predio a los empleados de la oficina corporativa vecina, quienes les permitían colocar una etiqueta de precio falsa en su automóvil durante el día, como si en realidad estuviera a la venta. Muchos aceptaban, y pronto el local estaba lleno cada mañana y casi vacío por las tardes. Quienes pasaban por ahí deben haber imaginado que estaban haciendo un gran negocio y, como era de pensarse, las ventas reales pronto se produjeron.³¹



Cuando los propietarios de pequeñas empresas crean una falsa impresión para hacer que sus empresas se vean bien, ¿están siendo deshonestos o simplemente ingeniosos? Si bien no hay nada de malo en contratar un número 800 o establecer una presencia en Internet para aprovechar las ventajas de escala y competir mejor contra las grandes corporaciones, fingir ser algo es una conducta poco franca y puede llevar al propietario de una pequeña empresa a lo que es, en el mejor de los casos, un terreno éticamente ambiguo. La iniciativa e ingenio de estos emprendedores es impresionante, pero su conducta plantea cuestiones relativas a los estándares éticos. Tales maniobras pueden salvar a algunas empresas, pero ¿cómo se sentirían los clientes si supieran que fueron manipulados de esta forma?

Decir mentiras legitimadoras pone en peligro la reputación de las empresas. Si la verdad se llegara a revelar, las noticias se difundirían como el fuego y las ventas futuras o el apoyo se verían comprometidos. Sería mejor —y mucho más honesto— comprender lo que motiva a los clientes a confiar en una compra, y proporcionar información honesta en la que se base su atractivo. Las investigaciones han demostrado que es menos probable que los clientes decidan comprar si tienen dudas acerca de tres rasgos de un nuevo negocio: el producto o servicio que ofrece, quienes representan o administran el negocio y la organización misma.³² (Llamamos a estos rasgos factores PRO —siglas de *Productos*, *Representantes* y *Organización*— para enfatizar que pueden promover el desempeño de un negocio, cuando los clientes están satisfechos con ellos). Los posibles clientes pueden tener distintas dudas e inquietudes respecto de estos factores, como los siguientes:

- ¿El *producto* (o *servicio*) satisface mejor mis necesidades que las alternativas, y me producirá muchas molestias cambiar la marca que suelo comprar por ésta? (Las investigaciones indican que el conocimiento del producto/servicio es el más importante de los tres factores cuando los clientes toman decisiones de compra).³³
- ¿Los *representantes* de la empresa saben de lo que hablan y cumplirán (podrán cumplir) lo que ofrecen?
- ¿La *organización* subsistirá para respaldar su producto o servicio si tengo un problema con él dentro de seis meses?

Si considera sus propias decisiones de compra, debería ser evidente que todas estas son inquietudes razonables y es importante que la nueva iniciativa de emprendimiento encuentre la forma de darles solución. Por ejemplo, la publicidad puede ayudarle a transmitir información acerca de un producto o servicio a posibles clientes, pero esto puede ser costoso, así que muchas nuevas iniciativas de negocios optan por un programa publicitario bien diseñado, herramientas de medios sociales u otras estrategias promocionales (se hablará más al respecto en el capítulo 17).

Con frecuencia, la legitimidad de una empresa depende de la reputación de su propietario, pero es importante destacar de manera honesta la credibilidad de quien represente la nueva iniciativa de emprendimiento. Es mejor dar a conocer las credenciales (historial académico, expertise o conocimiento experto, experiencia en la industria, etcétera) de los empleados clave, así como alentar la participación de ellos en organizaciones comerciales, de negocios y comunitarias, donde podrá desarrollar importantes relaciones y asociaciones. El negocio mismo puede consolidar su legitimidad mediante un sitio web de alta calidad, en el cual se insista sobre la conducta profesional de todos los empleados que tienen contacto con el cliente, o bien formar alianzas estratégicas con empresas asociadas prestigiosas o mediante otras medidas similares. El punto es que la legitimidad de una nueva iniciativa de negocios o pequeña empresa puede estar en desventaja cuando se compara con empresas consolidadas, sin embargo, hay maneras de zanjar estas diferencias. Y aunque las investigaciones y nuestro análisis anterior tiene que ver específicamente con las reacciones de los clientes, muchos de estos principios aplican con claridad a las relaciones con inversionistas, proveedores y otros grupos de interés importantes.

LA ERA DE LA INTEGRIDAD

El precio de ser íntegro es alto, pero los beneficios que esto supone son incalculables. Por ejemplo, es imposible calcular el valor de una conciencia limpia. El emprendedor que toma decisiones honorables, incluso cuando éstas tienen que ver con los más mínimos detalles, puede enorgullecerse de saber que actuó bien, incluso cuando las cosas no resultaron como lo pensaba.

Pero la integridad es redituable también en otros aspectos. En su libro *Integrity Is All You've Got* (Integridad es todo lo que usted tiene) Karl Eller observa que durante su larga carrera como emprendedor exitoso ha visto una constante: la función crucial de la integridad en el éxito del negocio. Como él lo plantea, “Aquellos que tienen [integridad] suelen triunfar; aquellos que no la tienen suelen fracasar.”³⁴ Eller sugiere que la integridad es el lubricante que hace que los rasgos importantes de un emprendedor funcionen de manera armoniosa. Los emprendedores con integridad están conscientes de la importancia de los resultados, pero no sólo se enfocan en éstos; no obstante, un desempeño financiero extraordinario suele coronar sus esfuerzos.

Numerosas investigaciones sirven de base a la noción de que las prácticas de negocios éticas son buenas para los negocios, no hay más. Basado en estudios específicos, el grupo de presión denominado, Business for Social Responsibility, afirma que existen varios beneficios a largo plazo en adoptar prácticas de negocios éticas y responsables. Estos beneficios incluyen los siguientes:³⁵

- Mejor desempeño financiero.
- Mejor imagen y reputación de la marca.
- Mejores ventas y lealtad del cliente.
- Mejor productividad y calidad.
- Mejor reclutamiento de personal y menor rotación.
- Menos inspecciones gubernamentales y documentación.
- Mejor acceso al capital.

Lo anterior coincide con la investigación realizada por el Institute of Business Ethics, que encontró que las empresas que operan con base en un “claro compromiso con la conducta ética” superan de manera sistemática a las empresas que no lo hacen. Estos hallazgos impulsa-

ron a Philippa Foster Black, directora del instituto, a declarar, “La conducta ética en el mundo de los negocios no sólo es la forma de proceder correcta y fundada en principios, sino que se ha demostrado que esta conducta es redituable en forma de ganancias financieras”.³⁶

Quizás el principal beneficio de la integridad en los negocios sea la confianza que genera. La confianza resulta sólo cuando existe congruencia en los valores que pregona una empresa y su conducta en el mercado. Cuando el propietario de una pequeña empresa se interesa por las necesidades de los demás y cumple sus promesas, los grupos de interés se dan cuenta. Los clientes compran más de lo que una empresa vende cuando se dan cuenta de que ésta está haciendo su mejor esfuerzo para garantizar la calidad de sus productos y la excelencia en el servicio al cliente. Los empleados tienden más a dar más de sí mismos en una pequeña empresa cuando les resulta evidente que son más que simples partes reemplazables de una máquina impersonal.

Y los miembros de la comunidad también responden de manera positiva a la integridad del negocio. Cuando están convencidos que una empresa cumple con su compromiso de proteger al ambiente y paga su parte de impuestos, su apoyo puede mantener en marcha a la empresa, incluso si ésta fracasa en tiempos difíciles. Todo se reduce a la confianza. Si concluyen que la empresa simplemente se está aprovechando de ellos, entonces no hay posibilidad de éxito. No existe un sustituto de la confianza y, sin integridad, la confianza no tiene cabida.

Integridad y la nueva economía

Para el emprendedor íntegro, las decisiones suelen verse complicadas por los acontecimientos en la economía mundial. Las empresas que operan más allá de las fronteras nacionales deben considerar los estándares éticos existentes en otras culturas, los cuales suelen diferir de los de su país. Y las empresas que utilizan Internet enfrentan varios problemas éticos que han surgido en el mercado en línea. A medida que las pequeñas empresas incursionan en el comercio internacional y tratan de aprovechar el poder de Internet para lanzar y sostener sus empresas, estas cuestiones adquieren cada vez mayor importancia.

LA INTEGRIDAD Y EL MUNDO EN LÍNEA

No sorprende que cuestiones como honestidad, engaños y fraudes hayan afectado a las empresas cuyas operaciones están basadas en Internet, como lo han hecho en el comercio tradicional. Simplemente se deduce del hecho de que quienes venden y compran en Internet son las mismas personas que participan en todas las demás áreas del mercado. Es fácil encontrar dilemas entre lo bueno y lo malo en las relaciones de negocios que se suscitan en cualquier entorno.

Una cuestión de gran inquietud para los usuarios de Internet es la privacidad personal. Las empresas y los consumidores suelen discrepar acerca de qué tan privada debería ser la identidad de los visitantes a los sitios web. Por ejemplo, las empresas pueden utilizar cookies (“etiquetas digitales a las identidades” que rastrean la actividad en línea de alguien) para recabar datos acerca de los patrones de uso en una dirección determinada de Internet. De esta forma, una empresa puede crear un perfil detallado de los clientes, el cual puede vender a otros a cambio de una ganancia. Los negocios en Internet —e incluso muchos de sus clientes— consideran que recabar información personal en Internet es útil. Un vendedor de libros, por ejemplo, da la bienvenida por su nombre a un cliente habitual y le anuncia un libro similar al que compró previamente. Para tranquilizar a los clientes preocupados, varias empresas han desarrollado políticas de privacidad, no compartirán los datos personales con nadie más o no lo harán si el cliente solicita privacidad.

El grado al que un empleador puede monitorear la actividad de sus empleados en Internet también es materia de intenso debate. Numerosos empleados creen que es inapropiado que sus empleadores o jefes monitoreen sus mensajes de correo electrónico, una práctica que consideran como una invasión a su privacidad. A los empleadores, por su parte, les preocupa que sus



empleados estén malgastando el tiempo de la empresa en correos personales, tiendas en línea o navegando en Internet. Y todo parece indicar que las inquietudes están bien fundadas. El articulista de negocios, David Freedman, revisó investigaciones que indican que entrar a Internet en el trabajo por razones personales es una actividad cuyo crecimiento está en rápido ascenso. En un artículo llamado *Inc.*, afirma

Los empleados estadounidenses pasan el equivalente a 40 horas de la semana laboral, lo que asciende a 2.3 millones de años, leyendo blogs no relacionados con el trabajo, según un estudio de la revista Advertising Age. Y sólo hablamos de blogs. Los empleados pasan millones más de años de trabajo comprando en línea, revisando los listados de eBay, navegando por las redes sociales, buscando ofertas de vacaciones, buscando antiguos novios por Google y, desde luego, mirando pornografía. [Esta investigación indica que] los empleadores gastan cerca de 760 000 millones de dólares al año pagando a empleados por perder el tiempo en Internet.³⁷

Freedman concluyó que esta actividad en Internet no es del todo perjudicial (por ejemplo, todos necesitan un descanso de vez en cuando,³⁸ y un empleado que pasa tiempo en Internet puede enterarse de las nuevas tendencias y mejorar su trabajo gracias a ello). Pero muchos empleadores están convencidos de que tal actividad merma la productividad en el lugar de trabajo y, por tanto, han emprendido acciones para hacer algo al respecto.³⁹

Una cantidad cada vez mayor de pequeñas empresas está instalando software para monitorear el uso de Internet y un estudio reveló que 38% de las empresas va más allá y contrata personal para leer o analizar por otros medios el correo electrónico de sus empleados.⁴⁰ Pero más allá de los problemas de productividad, a las empresas actualmente les preocupa en gran medida las fugas deliberadas o accidentales de información delicada, el acceso de los empleados a contenido inadecuado y la exposición de sus sistemas a virus riesgosos y software nocivo (malware). Sin embargo, estas medidas deben ser equilibradas y respetar la privacidad de los empleados. En el pasado, los tribunales tendían a conceder mayor libertad a las empresas para monitorear las cuentas personales de correo electrónico de sus empleados a través de las redes de la empresa, pero esto está cambiando. En varios casos, los tribunales han decretado que una empresa no tiene el derecho legal de monitorear el correo electrónico personal en el trabajo, a menos que medie información expresa a los empleados de que es posible que se haga tal inspección.⁴¹ La mayoría de las pequeñas empresas opta por abstenerse de monitorear la actividad de sus empleados en Internet, pero aquellos que lo hagan deben asegurarse de desarrollar primero una política cuidadosamente articulada y jurídicamente correcta, y cerciorarse de que todos los empleados sepan de su existencia.⁴² Tomar estas medidas es muy práctico —ayuda a desembarazarse de costosos procedimientos legales— y también envía el mensaje de que la empresa respeta a sus empleados y que tiene un fuerte compromiso con altos estándares de integridad.

El uso difundido de Internet también ha llamado la atención hacia el problema de proteger la **propiedad intelectual**. Tradicionalmente, la protección se ha concedido a creaciones intelectuales originales —ya sea inventos, obras literarias o productos artísticos, como la música— mediante patentes, derechos de propiedad, marcas registradas, derechos de diseño y secretos comerciales. La ley permite a los beneficiarios de tal protección intelectual, exigir una compensación por el uso de su obra. No obstante, Internet ha facilitado a millones de usuarios copiar la propiedad intelectual de manera gratuita.

La protección de la propiedad intelectual es una cuestión política y ética al mismo tiempo. Recientes audiencias congresistas, demandas judiciales y propuestas de ley, sugieren que es muy probable que las leyes se modifiquen o adicionen, pero hacerlas cumplir a nivel internacional continúa siendo un problema grave. Si Internet continúa con su ritmo de crecimiento y las prácticas como las ventas en línea y el uso compartido de archivos se facilitan cada vez más, se puede inferir con seguridad que los derechos de propiedad serán más difíciles de proteger. Por tanto, los proveedores de contenido y otros titulares de derechos de propiedad intelectual no contarán con medidas más fuertes para proteger lo que por ley les pertenece.

El problema de las violaciones a los derechos de propiedad intelectual se puso de manifiesto cuando se fincaron acusaciones contra eBay Inc., las cuales afirmaban que la casa de subas-

propiedad intelectual
Creaciones intelectuales originales, como inventos, creaciones literarias y obras de arte, protegidas por patentes y derechos de propiedad.

Maneje su reputación en línea

Contrario al viejo adagio, ¡lo que usted ignora *puede* dañarlo! Con el aumento en la popularidad de los medios sociales, hay muchas probabilidades de que alguien esté manchando la reputación de su negocio en línea. Y si es así, es importante que lo sepa, para poder lidiar con las posibles repercusiones. Muchas empresas están utilizando herramientas como Google Alerts, Yext Rep, Viralheat y Trackur para mantenerse enterado de las maniobras de la competencia y exploran en línea los comentarios de sus clientes acerca de sus competidores. Usted también puede hacerlo, y con mayor razón cuando algunas de estas herramientas son gratuitas. Para más información sobre cómo administrar su reputación en línea, lea a April Joyner, "Who's Talking about Your?" *Inc.*, Vol. 32. Núm. 7 (septiembre 2010), pp. 63-64.

tas en línea era materialmente responsable por el incremento en las ventas de imitaciones (es decir, de copias no autorizadas de un producto legítimo). *The Economist* ofrece una idea de las dimensiones que este fenómeno ha adquirido:

Hace unos años los vendedores en eBay eran principalmente individuos privados que vendían artículos usados. Pero ahora es muy común que minoristas profesionales utilicen eBay para vender artículos nuevos. Muchos de ellos venden imitaciones. [La empresa francesa] LVMH afirma que

*de 300 000 productos [de marca] Dior y 150 000 bolsos Louis Vuitton ofrecidos en eBay en el segundo trimestre de 2006, 90% eran falsificaciones.*⁴³

A pesar de su agresiva lucha contra las imitaciones, el problema continúa asediando el icono de Internet. De hecho, eBay ha perdido demandas en Europa a favor de los fabricantes de bienes de lujo, aunque los esfuerzos jurídicos de esta empresa en línea han sido más exitosos en Estados Unidos.⁴⁴ Sin importar las responsabilidades legales de eBay, resulta claro que la venta de imitaciones, a pesar de su difusión, es una violación a la ley y una carencia de integridad. Esta práctica es indefendible.

NEGOCIOS INTERNACIONALES E INTEGRIDAD

Todo país enfrenta conductas de negocios cuestionables dentro de sus fronteras, pero algunos deben lidiar con formas muy serias de actividad de negocios ilegal. Por ejemplo, la policía italiana realizó una redada en una fábrica de falsificaciones propiedad de chinos en el poblado toscano de Prato y confiscó más de 650 000 bolsos y accesorios Gucci y Louis Vuitton. Muchas de estas fábricas están estableciendo sus talleres en la Toscana para estar cerca de los consumidores europeos y poder adherir la etiqueta de "Hecho en Italia" a sus productos.⁴⁵ Otras empresas deshonestas —algunas ubicadas en Estados Unidos— explotan de manera sistemática a los débiles y vulnerables de formas que distan mucho de ser éticas. Por ejemplo, algunas empresas explotan a los trabajadores en países con leyes laborales débiles, a fin de fabricar sus productos a bajo costo. Aunque las prácticas de este tipo son toleradas (e incluso alentadas) por los gobiernos locales, los activistas laborales y las organizaciones de derechos humanos las han condenado, y son el blanco cada vez más habitual de las autoridades de estos países.

Al operar en el extranjero, los empresarios estadounidenses suelen encontrarse con problemas éticos complicados por las diferencias culturales. Pero, ¿qué hacen los emprendedores? Con frecuencia, tan sólo aplican los estándares estadounidenses a la situación. No obstante, en algunos casos este enfoque ha sido criticado por generar un **imperialismo ético**, es decir, un intento arrogante por imponer la perspectiva estadounidense a otras sociedades. Las restricciones especificadas en la Ley sobre Prácticas Corruptas en el Extranjero, que califica de ilegal la práctica del soborno de empresas estadounidenses en cualquier parte del mundo, arroja una luz al respecto. Sin importar las prácticas locales, las empresas estadounidenses deben observar estas leyes, a pesar de que existan ambigüedades éticas en las que no existen respuestas definidas.

imperialismo ético

Creencia de que los estándares éticos del propio país son universalmente aplicables.

relativismo ético

Creencia de que los estándares éticos deben sujetarse a la interpretación local.

Otro punto de vista está contenido en el dicho “A donde fueres, has lo que vieres”. Esta filosofía conocida también como **relativismo ético**, es problemática, pues implica que todo está bien, siempre y cuando la cultura local lo acepte como tal. Para definir su panorama ético y su postura en temas escabrosos, una pequeña empresa debe considerar las sutilezas de su entorno internacional particular. La capacitación es muy necesaria para garantizar que cada empleado comprende el compromiso de la empresa con la integridad, también es muy recomendable la asesoría de un abogado en Estados Unidos con el expertise necesario en el tema.

También tenga en mente que las prácticas de una sola vez pueden establecer el patrón de la conducta futura. Algunos propietarios de empresas han observado que los sobornos para posibilitar un trato suelen crear la expectativa de más sobornos en el futuro. Los propietarios de empresas que se rehúsan a pagar estas “cuotas” afirman que deben lidiar con inconvenientes frustrantes a corto plazo (por ejemplo, envíos de productos retenidos en aduanas), pero es probable que las prácticas corruptas no se repitan en el futuro. Ésta es una de las formas en que la integridad en los negocios puede generar recompensas imprevistas.

Cómo construir una empresa con integridad

5

Sugerir enfoques prácticos para construir una empresa con integridad.

valores subyacentes

Creencias éticas desarticuladas que ofrecen una base para la conducta ética en una empresa.

La meta de un emprendedor íntegro es tener un negocio que opere de manera honorable en todas las áreas, lo cual lo prepara para dejar un legado valioso, como se analizó en el capítulo 1. Sin embargo, esta meta no se logra de manera automática. Para desarrollar un negocio con integridad, es necesario que la gerencia proporcione liderazgo, cultura y órdenes congruentes con las perspectivas éticas y la conducta adecuada.

LAS BASES DE LA INTEGRIDAD

Las prácticas de negocios que los líderes o empleados de una empresa consideren buenas o malas reflejarán sus **valores subyacentes**. Las creencias de un individuo afectan lo que una persona hace en su trabajo y cómo actúa hacia los clientes y otras personas. Hablar no cuesta nada (es decir, *cualquiera* puede *sonar* ético), pero la conducta real ofrece la mejor prueba del verdadero sistema de valores en que se basa una persona. La conducta de negocios suele reflejar el nivel de compromiso de una persona con la honestidad, veracidad, etcétera —en otras palabras, con la integridad en todas sus dimensiones. Tales valores suelen estar organizados en la declaración de misión de una empresa.

Los valores que son la base de la integridad en los negocios están basados en las concepciones personales del papel de la humanidad en el universo y, como es natural, forman parte de las convicciones filosóficas y religiosas.⁴⁶ En Estados Unidos, los ideales judeocristianos han sido tradicionalmente el conjunto de creencias en los que se basa la conducta de negocios, aunque hay muchos ejemplos de conductas honorables basadas en principios provenientes de otras religiones. Dado que los principios religiosos y/o filosóficos se reflejan en las prácticas de negocios de las empresas de todo tamaño, el compromiso personal del líder para establecer los valores subyacentes es una determinante importante del compromiso de una pequeña empresa con la integridad en los negocios.

Los emprendedores con un profundo compromiso con los estándares básicos de integridad operan sus negocios de formas que reflejan sus valores e ideales personales. Una empresa que antepone los valores personales del emprendedor al dinero es Ukrop's Super Markets, una cadena de tiendas de comestibles, con sede en Virginia que no vende alcohol, cierra cada domingo y dona 10% de sus utilidades a obras de beneficencia. La revista *Fortune* ha nombrado varias veces a Ukrop's en su lista de las 100 mejores empresas para trabajar. Y los clientes están felices con las políticas de la empresa, como el que tengan personal que cargue los comestibles y que se rehúsa a recibir propinas por sus servicios.⁴⁷

La firme veneración a la integridad puede producir muchos otros beneficios. Por ejemplo, un observador por varios años de las nuevas empresas de alta tecnología comentó acerca de la

importancia de la existencia de los valores personales del emprendedor en la toma de decisiones de inversión:

*Le puedo decir, incluso en el caso de las empresas más pequeñas de alta tecnología, que el producto tenía que ser bueno, el mercado tenía que ser bueno y las personas tenían que ser buenas. Pero el factor más analizado por los capitalistas de riesgo fue la integridad del equipo directivo. Y sin integridad, no importaba qué tan bueno fuera el producto, qué tan bueno fuera el mercado —no los financiaban.*⁴⁸

Parece evidente que un profundo compromiso con los valores subyacentes afecta la conducta del mercado y da origen a prácticas de negocios apreciadas y admiradas por muchos. Si un sólido compromiso con la integridad de parte del liderazgo de la empresa, los estándares éticos pueden verse comprometidos con facilidad.

LIDERAZGO CON INTEGRIDAD

En una pequeña organización, la influencia del líder es más fuerte que en una corporación grande, donde el liderazgo se vuelve difuso. Esto lo reconoce J. C. Huizenga, fundador y CEO de una empresa de administración de escuelas públicas llamada Heritage Academies, que fue calificada como la número uno entre las empresas de más rápido crecimiento en Estados Unidos por la revista *Inc.*:

*El ejecutivo de una empresa pequeña debe enfrentar con más frecuencia y de manera más directa dilemas morales, dado que él o ella tienen contacto más directo con clientes, proveedores y empleados que un ejecutivo de una gran corporación que cuenta con un equipo gerencial para deliberar al respecto. Las consecuencias de sus elecciones suelen afectar el negocio de manera significativa, debido al tamaño del problema en relación con el tamaño de la empresa.*⁴⁹

La oportunidad de establecer altos estándares de integridad es más evidente en las pequeñas que en las empresas grandes. Por ejemplo, un emprendedor que cree firmemente en la honestidad y la veracidad, puede insistir en que estos principios se sigan en toda la organización. De hecho, el fundador o cabeza de una pequeña empresa puede decir “Mi integridad personal está en juego y deseo que las cosas se hagan de esta manera.” Tales afirmaciones se pueden entender con facilidad. Y un líder se vuelve aún más efectivo cuando él o ella respalda tales declaraciones con una conducta adecuada. En realidad, la conducta de un líder tiene una influencia mucho mayor en los empleados que su filosofía. Todos ven lo que el líder hace y su conducta marca la cultura de la empresa, y revela lo que se permite o promueve y lo que se prohíbe.

En resumen, la integridad personal del fundador o propietario es la clave para el desempeño ético de una empresa. El papel dominante de esta persona (o del equipo gerencial) le da a él o a ella (o al equipo) una voz poderosa al dar forma al desempeño ético de una pequeña empresa, para bien o para mal. Piénselo: los empleados le deben su puesto al fundador o propietario de la empresa, así que esa persona ejerce una profunda influencia derivada de su jerarquía única en la organización.

UNA CULTURA ORGANIZACIONAL ÉTICA

La integridad en un negocio requiere una cultura organizacional que la respalde. En teoría, todo directivo y empleado debería resolver de manera instintiva cada problema ético, al hacer simplemente lo correcto. Una cultura ética requiere un entorno en el que los empleados de cualquier nivel sientan la confianza de que la empresa está plenamente comprometida con la conducta honorable. No obstante, a medida que una pequeña empresa crece, las interacciones personales entre el propietario y sus empleados cada vez son menos frecuentes, lo que crea la necesidad de articular y reforzar los principios de integridad de formas que complementen el ejemplo personal del emprendedor. Un buen inicio es establecer una política de ética para la empresa.

En su destacado libro *The Power of Ethical Management* (El poder de la administración ética) Kenneth Blanchard y Norman Vincent Peale ofrecen ideas rectoras para el desarrollo de una política de ética. Sugieren que la política esté basada en los siguientes principios fundamentales:⁵⁰

- **Propósito.** La visión de que la empresa y sus valores centrales guiarán la conducta de negocios.
- **Orgullo.** Cuando los empleados se enorgullecen de su trabajo y de su empresa, tienden más a comportarse éticamente en sus transacciones.
- **Paciencia.** Si presiona demasiado para obtener resultados a corto plazo, tarde o temprano se considerará que actuar sin ética es la única forma de lograr los resultados que busca.
- **Persistencia.** Cumplir su palabra, lo cual es la base de la confianza. Si usted no está comprometido con un sistema ético, su integridad estará en riesgo, así como la reputación de la empresa.
- **Perspectiva.** Detenerse de vez en cuando a reflexionar sobre el rumbo que está tomando su negocio, por qué se está encaminando en esa dirección y cómo planea lograr llegar ahí, le permitirá sentirse más confiado de que está en el camino correcto ahora y continuará en él en el futuro.

código de ética

Estándares oficiales de la conducta del empleado, formulados por el propietario de la empresa.

Para definir de manera más específica la conducta ética en la empresa, el propietario-gerente de una pequeña empresa debe formular un **código de ética** similar al de las empresas más grandes. Una encuesta aplicada a estudiantes de la maestría en administración empleados por empresas pequeñas y medianas, reveló que los códigos de ética definen y mejoran la conducta en sus organizaciones de varias formas: definen lo que es la conducta esperada, comunican que esas expectativas aplican a los empleados de todos los niveles del negocio, ayudan a los empleados a transmitir los estándares de conducta de la empresa a los proveedores y clientes, sirven como herramienta para manejar la presión de los pares y constituyen un canal formal para comunicarse con los superiores sin temor a represalias.⁵¹ En otras palabras, un código de ética identifica la conducta adecuada y ética, pero también es una herramienta práctica que alienta y protege la conducta ética.

Un código bien redactado expresa los principios que deben seguir los empleados de la empresa y da ejemplos de estos principios en acción. Un código de ética puede, por ejemplo, prohibir la aceptación de regalos y favores de los proveedores, pero señalar cortesías comunes en los negocios, como un almuerzo o un par de entradas al cine, que pueden aceptarse sin violar la política.⁵² Si se desea que un código de ética sea eficaz, los empleados deben estar conscientes de su naturaleza y convencidos de su importancia. Cada empleado deberá al menos, leerlo y firmarlo. A medida que la empresa crece, los empleados necesitarán capacitación que garantice que han entendido bien el código y lo han tomado con seriedad.

Los empresarios refuerzan más la cultura ética en su negocio cuando contratan y promueven a personas éticas, reconocen y corrigen las conductas corruptas y lideran mediante el ejemplo en sus transacciones de negocios, mientras alientan esta misma conducta en todos sus empleados. Con capacitación y administración sistemática, una empresa puede desarrollar el nivel de comprensión que los empleados necesitan para actuar según el espíritu del código en situaciones no previstas por él. No obstante, un código de ética será eficaz sólo al grado en que la conducta del emprendedor sea congruente con los principios consagrados en él. Algunos propietarios de empresas se sorprenden de la facilidad con la que los empleados perciben la hipocresía, y esta doble moral mella de inmediato la sensibilidad ética de la organización.

LA PUESTA EN MARCHA

Redacción del código de ética

Muchas pequeñas empresas han redactado códigos de ética para guiar la conducta de sus empleados. Si está en busca de un código en el que pueda basarse para elaborar el suyo, revise el "Código de valores" creado por el Dwyer Group, una empresa controladora de franquicias proveedoras de diferentes servicios. Ésta es su dirección http://www.dwyergroup.com/code_of_values.aspx.

OFICINAS DE MEJORES PRÁCTICAS DE NEGOCIOS

En ocasiones, las prácticas de negocios de las pequeñas empresas están determinadas por fuerzas externas. Debido a que las operaciones no éticas de algunas empresas repercuten negativamente sobre miembros honestos de la comunidad de negocios, empresas privadas de muchas ciudades se han unido para formar los Better Business Bureaus (BBB u Oficinas de Mejores Prácticas de Negocios). El fin de esta organización es promover la conducta ética entre las empresas de la región, de las siguientes formas:

- Ofrecer a los consumidores información gratuita que los ayude a tomar decisiones informadas en sus transacciones con una empresa.
- Incentivar a las empresas para que adopten prácticas de negocios adecuadas y aborden con seriedad las quejas de sus clientes.
- Resolver a través de la mediación o arbitraje cuestiones o disputas concernientes a las compras.

Como consecuencia, las prácticas de negocios no éticas suelen declinar en una comunidad atendida por las BBB.

Aunque las BBB aportan información relevante a las agencias gubernamentales, no son entidades gubernamentales y no pueden cobrar o imponer multas a las empresas involucradas en prácticas corruptas. No obstante, una BBB puede aportar información acerca del historial operativo de una empresa, lo cual afectará la reputación de la misma y, a su vez, su éxito en el mercado. Esto incentiva a las empresas a adoptar prácticas de negocios justas y adecuadas y a dar una solución adecuada a las quejas de los clientes, para no perder negocios.

EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES ÉTICAS

La toma de decisiones éticas no se distingue por ser un proceso bien definido. De hecho, después de mucho pensarlo y meditarlo, en muchas situaciones de negocios, el curso de acción adecuado sigue sin ser evidente. El Ethics Resource Center en Washington, DC, ofrece un proceso de toma de decisiones que puede ayudar en dilemas difíciles. Hemos adaptado este simple proceso de toma de decisiones de seis pasos, para ayudar a los propietarios de pequeñas empresas a ver con claridad las cuestiones y a tomar mejores decisiones éticas.⁵³

Paso 1: Defina el problema

La forma en que defina el problema es importante, puesto que esto lo guiará hacia donde están las soluciones. Por ejemplo, en el caso de un estudiante que siempre llega tarde a las clases, ¿el problema reside en que no está administrando bien su tiempo, viene de un aula que está del otro lado del gigantesco campus, o el profesor en la clase anterior siempre lo deja salir tarde? Si el estudiante no administra bien su tiempo, un castigo por los retrasos podría corregir el problema; no obstante, penalizar al estudiante no resolverá el problema si sus retrasos se deben a una de las otras dos causas. Buscar la raíz del problema es el mejor lugar por donde empezar su búsqueda de la solución al difícil problema ético, ya sea un cliente que tarda en liquidar sus deudas o un cliente en el extranjero que desea darle una “propina” para que ignore una práctica cuestionable.

Paso 2: Identifique soluciones alternas al problema

Es tentador utilizar la solución “obvia” o una que ha utilizado en el pasado, pero con frecuencia ésta no será la mejor —aunque sea ética. Tenga la mente abierta y considere alternativas creativas. Con frecuencia habrá una solución innovadora que sea congruente con su ética personal, proteja los intereses de las partes afectadas y ofrezca resultados superiores. Buscar el consejo de amigos y asesores de confianza que se han enfrentado a situaciones similares puede estimular sus ideas y llevarlo a considerar opciones que quizá de otra manera habría ignorado.

Paso 3: Evalúe las alternativas identificadas

El Club Rotario Internacional, una organización mundial de negocios y líderes profesionales ha establecido un alto estándar para la conducta de negocios. Convoca a sus miembros para plantearles las siguientes cuatro preguntas cuando se preparan para tomar una decisión acerca de las cosas que piensan, dicen o hacen:⁵⁴

1. ¿Es la **verdad**?
2. ¿Es **justo** para todos los involucrados?
3. ¿Desarrollará la **buena voluntad y mejores amistades**?
4. ¿Será **benéfica** para todos los involucrados?

Mediante una metodología similar, pregúntese a sí mismo. “¿Cómo me sentiría si mi decisión saliera publicada en el periódico de hoy?” O, la pregunta podría ser más personal aún: “¿Qué tan bien podría explicarle esta decisión a mi madre o a mis hijos?” La respuesta puede ayudarlo a alejarse de la conducta corrupta.

Quizás el principio más recomendado para la conducta ética es seguir la Regla de oro: “Trata a otros como te gustaría ser tratado.” Esta regla simple es adoptada, de una forma u otra, por la mayoría de religiones y filosofías en el mundo,⁵⁵ y su influencia tiene un gran alcance. Por ejemplo, el filósofo Immanuel Kant introdujo el llamado imperativo categórico, una forma sofisticada de plantearse, “¿Qué sucedería si todos decidieran hacer lo que tú pretendes hacer?”⁵⁶ Plantearse preguntas como éstas puede ser una forma muy práctica para un emprendedor de evaluar las decisiones éticas y proteger su integridad.

Sin importar la metodología que elija, evaluar las alternativas requiere tiempo y paciencia. Y para hacer este ejercicio aún más difícil, las percepciones y sesgos personales tienden a complicar la forma en que usted ve las soluciones. Por tanto, es importante separar lo que *piensa* de lo que usted *sabe* que es verdad. Suele ser útil escribir sus pensamientos acerca de las alternativas o identificar el impacto de cada opción en cada persona o empresa que se verán afectadas. Otra posibilidad es jerarquizar las posibles opciones con base en sus méritos generales y después reducir la lista a las dos o tres mejores soluciones, para analizarlas más a fondo. Esto le permitirá organizar sus pensamientos y hacer la mejor elección.

Paso 4: Tomar la decisión

El siguiente paso es elegir la “mejor” respuesta ética con base en su evaluación de todas las posibles alternativas. A simple vista, suena fácil, pero por desgracia no hay una sola opción que resuelva por completo el problema en la mayoría de los casos; de hecho, quizá ni siquiera pueda identificar al ganador obvio. Sin importar cómo tome la decisión, mantenga firmemente su visión y sus valores centrales —esto es esencial para tomar decisiones firmes que no comprometan sus estándares éticos.

Paso 5: Implemente la decisión

Esto puede parecer fácil, pero los emprendedores en ocasiones postergan la solución de problemas éticos, porque la solución no es evidente o porque cualquier respuesta supondrá malas noticias para alguno de los involucrados. Pero postergar la decisión puede hacer que un problema pequeño crezca hasta convertirse en una seria crisis. Aunque la decisión no sea apremiante, retrasar su respuesta ocasionará que pase más tiempo pensando en el dilema, cuando otras cosas importantes merecen su atención.

Paso 6: Evalúe la decisión

La meta de tomar una decisión es resolver un dilema ético. Así que ¿qué tan buen resultado tuvo su respuesta? ¿La situación mejoró, empeoró o siguió igual? ¿La solución creó a su vez problemas éticos? ¿La información que se dio a conocer indica que su decisión no fue el curso de acción más ético? Todos cometen errores. Quizá necesitará reabrir el caso para hacer lo correcto. Pero recuerde, si su decisión estuvo basada en las mejores intenciones e información disponible en ese momento, puede cruzar por las aguas de la agitación ética con la conciencia limpia, y no hay nada que sustituya esto.

Pequeñas empresas y el ambiente natural

En una época había un poco de interés en el impacto que los negocios tenían en el ambiente, pero eso está cambiando rápidamente. Por ejemplo, descargar desechos industriales en ríos, contaminantes en el aire y ruido en los vecindarios, ya no es aceptable. De hecho, las serias preocupaciones por el ambiente han producido una nueva tendencia hacia las **pequeñas empresas sustentables**. Este movimiento reconoce que una empresa debe ser rentable para permanecer en el negocio, pero también promueve el uso de prácticas inocuas para el ambiente (como el uso cuidadoso de recursos, conservación de energía, reciclaje, etcétera) a través de todas las facetas de las operaciones de una empresa. En resumen, una empresa sustentable debe responder a las necesidades de los clientes, mientras exhibe una preocupación razonable por el ambiente. Esto es congruente con el concepto de integridad explicado en este capítulo.

CUESTIONES DE SUSTENTABILIDAD

Los intereses de los propietarios de pequeñas empresas y ambientalistas no necesariamente —o uniformemente— están en conflicto. Algunos líderes de negocios, como muchas pequeñas empresas, han trabajado y actuado de manera constante a favor de la causa del **ambientalismo**, y en muchos casos este énfasis encierra cierta lógica financiera. Por ejemplo, las empresas pueden en realidad ahorrar dinero comprando o arrendando edificios con la certificación LEED (Esta designación son las siglas de “Leadership in Energy and Environmental Design” o bien, Liderazgo en Energía y Diseño Ambiental) y es el sello de aprobación otorgado sólo a aquellas instalaciones construidas según los estrictos estándares establecidos por el Consejo Estadounidense de Edificios Verdes, para promover la energía, la conservación del agua, reducir las emisiones de CO₂ y mejorar la calidad del aire en el interior). Aunque su construcción es más costosa, tales edificios pueden reducir los costos de energía de las operaciones hasta 20%, y un lugar de trabajo más sano mejora la productividad de los empleados, reduce las enfermedades y el ausentismo, mejora el reclutamiento y promueve la retención del personal —todo lo cual puede producir ahorros netos para la empresa. Un analista estima que una inversión inicial de 2% en diseños que no dañan el ambiente, pueden generar ahorros en costos operativos, multiplicados por 10.⁵⁷ Aunque los resultados reales pueden variar, la evidencia indica que “volverse verde”, “paga en verde” (en dinero), lo cual sin duda es beneficioso para las empresas.

No obstante, necesitamos enfatizar que las noticias de sustentabilidad para las pequeñas empresas no son siempre buenas. Los negocios, como los centros de cambio de aceite, operaciones de desechos médicos, lavados automotrices de autoservicio y los servicios de remoción de asbestos han sido severamente golpeados por las crecientes regulaciones ambientales. Los costos pueden ser exorbitantes. De hecho, muchas empresas de estas industrias y otras han cerrado operaciones debido a la carga financiera que estos controles ambientales imponen. Las pequeñas empresas que disfrutaban de condiciones de mercado favorables, pueden transmitir a sus clientes estos costos ambientales, pero esto también puede hundir a una pequeña empresa que tiene equipo anticuado y recursos limitados para renovarlo.

Sin importar el impacto financiero, es muy importante cumplir con las regulaciones ambientales aplicables a su negocio; ignorar esta responsabilidad es violar la ley. Los autores de *Greening Your Business: A Primer for Smaller Companies*, advierte a las empresas contra la inobservancia de las regulaciones a todo nivel —federal, estatal y local— pero su mensaje general es en realidad muy optimista: “Hay docenas de formas en que las empresas de todo tamaño pueden reducir su huella ambiental, ahorrar dinero, obtener la confianza de sus clientes y los grupos de interés, cumplir con las regulaciones gubernamentales, estar listos para aprovechar nuevas oportunidades de mercado y aumentar la eficiencia y la productividad.”⁵⁸

Las soluciones beneficiosas para todos son posibles. Por ejemplo, las empresas cuyos productos tienen un impacto mínimo en el ambiente suelen ser preferidas por los clientes sobre los competidores cuyos productos contaminan. Y algunas empresas pequeñas pueden desarrollar sus negocios con base en productos y servicios ecológicos, como talleres que reparen equipo

pequeñas empresas sustentables

Empresas rentables que responden a las necesidades de los clientes, pero al mismo tiempo muestran una preocupación razonable por el ambiente.

ambientalismo

Esfuerzo por proteger y preservar el ambiente.



contaminante en automóviles. Además, el cumplimiento de las regulaciones ambientales puede generar beneficios inesperados, como reducción de la documentación en empresas que pueden demostrar que cumplen con las regulaciones en la materia. En cualquier caso, hay asistencia disponible al respecto. La Small Business Administration está preparada para guiarlo por las agitados aguas de la legislación ambiental, y la U.S. Environmental Protection Agency (EPA) ofrece a su recurso Small Business Gateway, un portal en Internet que lo conectará con la información, asistencia técnica y soluciones a los problemas relacionados con el ambiente. Por otra parte, la EPA también le ofrece acceso en línea a una guía llamada *Manejando sus residuos peligrosos: una guía para empresas pequeñas*, que lo ayuda a cumplir más fácilmente con la legislación correspondiente.⁵⁹ Aprovechar estos recursos puede ayudarlo a evitar las consecuencias desastrosas de la inobservancia.

OPORTUNIDADES VERDES PARA LAS PEQUEÑAS EMPRESAS

Los problemas ambientales, aunque incrementan los costos de hacer negocios para algunas pequeñas empresas, han abierto grandes oportunidades para otras. De hecho, muchas nuevas iniciativas de emprendimiento se han creado precisamente debido al “reverdecimiento de los negocios” y las oportunidades potenciales que esto ha creado.

El flujo de dinero de inversión hacia iniciativas de emprendimiento basadas en tecnología clasificada como “verde”, “limpia”, “sustentable” o “ambiental” ha ido en rápido ascenso en años recientes y esta tendencia ha ocasionado el lanzamiento de muchas iniciativas innovadoras, enfocadas en lo ecológico.⁶⁰ Algunos de estos negocios se basan en sofisticadas tecnologías que funcionan muy lejos del alcance de una pequeña empresa típica. No obstante, existen muchas oportunidades en esta categoría muy accesibles para las pequeñas empresas y para nuevas iniciativas de emprendimiento. He aquí algunas anécdotas de nuevas iniciativas que lo inspirarán a pensar en posibilidades de nuevas puestas en marcha que podrían ser idóneas para usted.

- Bamboo es una de las plantas de más rápido crecimiento en el mundo y varias iniciativas de emprendimiento han surgido para fabricar bicicletas a partir de cosas resistentes. Nick Frey es uno de los muchos emprendedores que esperan beneficiarse económicamente de esta tendencia. Como propietario de Boo Bicycles, Frey construye y vende bicicletas de alto desempeño con marcos de bambú, y su negocio es próspero. Sus precios varían entre los 3 000 dólares para un marco básico a los 10 000 dólares por una bicicleta de carreras equipada —incluso hace poco vendió un marco como obra de arte a una galería española.⁶¹ Pero más allá de la estética, el sitio web de la empresa señala que “la calidad del bambú como marco de bicicletas no tiene igual... rígido y ligero, sin embargo es el material más suave del mercado”.⁶² En definitiva, el producto llama la atención y abre las carteras.
- Joe Santley y Steve Cox lanzaron en 2009 una empresa llamada Green Foam Blanks en San Clemente, California, con la meta de desbancar a la tradición de más de medio siglo



Boo Bicycle

Más de 18 meses de investigación y desarrollo en Princeton University dieron como resultado bicicletas de bambú de alto desempeño, expertamente diseñadas. Cada marco está hecho a mano y requiere 50 horas de mano de obra.

de elaboración de tablas de surf. Desarrollaron un proceso innovador que les permitiría ser los primeros en producir y vender el material de poliestireno que forma el alma de las tablas de surf, que sustituye los materiales cancerígenos que todos los demás fabricantes de tablas utilizan. La demanda reciente ha sido tan grande que el negocio está esforzándose por satisfacerla.⁶³

- Cuando Warren Paul Anderson se enteró de que había algunas herramientas para vigilar que el agua se utilice adecuadamente, en un mundo donde hay 1 100 millones de personas sin el suficiente acceso a agua potable limpia, abrió un nuevo negocio para hacer algo al respecto. Su empresa, Hydrolosophy, crea software que monitorea e identifica las ineficiencias en el uso de agua, permitiendo así reducir su uso.⁶⁴ A empresas de todo tipo les agradó el producto y están contratándolo para reducir el costo de este servicio y, al mismo tiempo, conservar los recursos naturales.

El interés en la tendencia de la sustentabilidad varía. Para un número creciente de propietarios de pequeñas empresas, la meta final es salvar al planeta; otros reconocen que las prácticas de sustentabilidad en las empresas pueden mantener bajos los costos, atraer clientes y generar valor para los accionistas. De acuerdo con Stuart L. Hart, profesor de estrategia en la Universidad de Carolina del Norte, el movimiento encierra grandes oportunidades para empresas con el coraje y la creatividad necesarias, siempre y cuando puedan ejecutar el plan.⁶⁵ Esto parece ser un territorio virgen para las pequeñas empresas con espíritu emprendedor, dada su flexibilidad y pensamiento innovador. Los emprendedores pueden ser rentables y hacer el bien —es decir, proteger el ambiente y su integridad al mismo tiempo.

1. Definir el término *integridad* y comprender su importancia para las pequeñas empresas.

- La integridad es la observancia inquebrantable de los altos valores y principios que el individuo afirma tener.
- "Hacer lo que sea por dinero" puede provocar rápidamente distorsiones en la conducta de negocios.
- Muchos propietarios de pequeñas empresas se esfuerzan por alcanzar los estándares más altos de honestidad, justicia y respeto en sus relaciones de negocios.

2. Explicar cómo aplica la integridad a los diversos grupos de interés, como propietarios, clientes, empleados, la comunidad y el gobierno.

- Las cuestiones éticas tienen una estrecha relación con la integridad. Éstas van más allá de lo que es legal o ilegal e incluyen cuestiones más generales sobre lo bueno y lo malo.
- Las cuestiones éticas más problemáticas para las pequeñas empresas están relacionadas con las relaciones con los clientes y competidores, decisiones sobre recursos humanos, deberes hacia los empleados y relaciones con la gerencia.
- Cuando toman decisiones de negocios, los emprendedores deben considerar los intereses de los grupos de interés, en especial los de los propietarios, clientes, empleados, comunidad y gobierno.
- Los propietarios de una empresa tienen el derecho claro y legítimo de beneficiarse del desempeño financiero del negocio.
- Es muy probable que aquellas empresas que toman con seriedad a sus clientes y los atienden bien, atraigan más.
- Mostrar el aprecio adecuado hacia los empleados como seres humanos y como miembros valiosos del equipo es un ingrediente esencial de la integridad gerencial. Las investigaciones han



demostrado que cerca de una cuarta parte de los empleados en pequeñas empresas experimenta cierto grado de presión para actuar de forma deshonesta en sus trabajos.

- La mayoría de las personas considera que una pequeña empresa ética es aquella que actúa como un buen ciudadano en su comunidad.
- Los emprendedores deben acatar las leyes gubernamentales y las regulaciones aplicables si desean mantener su integridad y evitar ir a prisión.

3. Identificar los retos de la integridad en las pequeñas empresas y explicar los beneficios de la misma en ellas.

- Los recursos limitados de las pequeñas empresas las hace especialmente vulnerables para permitir o involucrarse en prácticas no éticas.
- En ocasiones, las nuevas iniciativas y las pequeñas empresas recurren a decir "mentiras legitimadoras" pero pueden atraer clientes y ganar el favor de otros grupos de interés importantes al poner especial atención a los factores PRO (es decir, los relacionados con los Productos, Representantes y la Organización misma).

- La investigación sugiere que la mayoría de los emprendedores muestra una gran integridad, pero algunos tienden a tomar atajos no éticos cuando se trata de cuestiones que afectan directamente su rentabilidad.
- Exhibir integridad en el negocio puede mejorar el desempeño de una empresa, en varias dimensiones.
- Quizás el más grande beneficio de la integridad sea la confianza que ésta genera.

4. Describir el impacto de Internet y de la globalización en la integridad de las pequeñas empresas.

- El uso de Internet ha puesto de manifiesto problemas éticos como la invasión a la privacidad y amenazas a los derechos de propiedad intelectual.
- Las diferencias culturales complican la toma de decisiones en las empresas pequeñas que operan en el mercado global.
- El concepto de relativismo ético es problemático, pues implica que cualquier conducta es aceptable, si la cultura local así lo determina.

5. Sugerir enfoques prácticos para construir una empresa con integridad.

- Los valores en los que se basan los líderes de negocios y su ejemplo son fuerzas poderosas que afectan el desempeño ético.
- Una cultura organizacional que promueva la integridad es la clave para lograr la conducta adecuada entre los empleados de una empresa.
- Las pequeñas empresas deben desarrollar códigos de ética que sirvan de guía a los empleados.

- Numerosas empresas pequeñas se unen a organizaciones como la Better Business Bureau para promover la conducta ética en la comunidad de negocios.
- Tener un proceso ético de toma de decisiones puede ayudar a los emprendedores a proteger su integridad y la de su negocio.

6. Definir el término *pequeñas empresas sustentables* y describir la influencia de esta tendencia en la administración de las pequeñas empresas y oportunidades de negocio.

- Una pequeña empresa sustentable es una empresa rentable que responde a las necesidades de sus clientes mientras muestra un interés razonable por el ambiente.
- Algunas pequeñas empresas, como los talleres de cambio de aceite, se han visto afectados por las costosas regulaciones ambientales.
- Los resultados de ganar-ganar son posibles en muchos casos —el costo de las prácticas de negocios inocuas para el ambiente suelen más que compensarse por los ahorros operativos, el mayor interés de los clientes, el menor papeleo, etcétera.
- La SBA, la EPA y otros recursos públicos y privados están listos para ayudar a las pequeñas empresas a cumplir con las regulaciones ambientales.
- Las pequeñas empresas en ocasiones son lanzadas precisamente para aprovechar las oportunidades creadas por preocupaciones ambientales. Crear productos y servicios inocuos para el ambiente requiere flexibilidad y creatividad, áreas en las que las pequeñas empresas tienden a destacar.

Términos clave

integridad p. 38

problemas éticos p. 39

grupos de interés p. 40

responsabilidades sociales p. 45

propiedad intelectual p. 52

imperialismo ético p. 53

relativismo ético p. 54

valores subyacentes p. 54

código de ética p. 56

pequeñas empresas sustentables p. 59

ambientalismo p. 59

Preguntas para análisis

1. El propietario de una pequeña empresa se sentía obligado a pagarle \$15 000 a un subcontratista, sin embargo, debido a un descuido, el subcontratista nunca le envió su factura. ¿La disposición a pagar bajo estas circunstancias es congruente con la meta de rentabilidad de un negocio en un sistema de libre empresa?
2. Dé un ejemplo de práctica de negocios no ética con la que usted se haya encontrado.
3. A partir de su experiencia como empleado, cliente u observador de una pequeña empresa determinada, ¿cómo calificaría su desempeño ético? ¿En qué evidencia o señales basa su opinión?

4. Dé algunos ejemplos de aplicación práctica del compromiso básico de una empresa para promover la vida familiar de sus empleados.
5. ¿Qué es el reporte fraudulento de ingresos? ¿Piensa que los propietarios de pequeñas empresas podrían sentirse tentados a racionalizar tal práctica?
6. ¿Cuáles son algunas de las ventajas de conducir un negocio con integridad? Algunas personas dicen que su responsabilidad no va más allá de maximizar el valor de la empresa en términos financieros. ¿Esta postura es defendible? Si es así, ¿cómo?
7. Explique la conexión entre valores subyacentes y la integridad en la conducta de negocios.
8. ¿Por qué los directivos de las pequeñas empresas podrían estar más enfocados en las utilidades y menos en las metas sociales que los CEO de las grandes empresas?
9. Dé algunos ejemplos de los gastos que se requiere que sufragen las pequeñas empresas para proteger el ambiente.
10. ¿Todas las empresas deben utilizar empaques biodegradables? ¿Su respuesta sería la misma si supiera que tales empaques incrementarían 15% el costo que tiene para una empresa elaborar su producto?

Usted decide

SITUACIÓN 1

Sally inició hace un año su negocio de consultoría y le ha ido muy bien. Hace casi un mes, decidió que necesitaba contratar a alguien que le ayudara, pues cada vez estaba más ocupada. Después de entrevistar a varios candidatos, decidió contratar al mejor, a Mary. La llamó el lunes para decirle que había conseguido el empleo. Ambas acordaron que Mary comenzaría el siguiente lunes y que podría venir y llenar los papeles de contratación ese día.

El martes de la misma semana, un amigo de Sally la llamó para decirle que había encontrado la persona perfecta para ella. Sally le explicó que ya había contratado a alguien, pero su amigo insistió, “Sólo conoce a esta persona. ¡Quién sabe, quizá quieras contratarla en el futuro!”

No muy convencida, Sally aceptó, “Está bien, si puede venir mañana, me reuniré con ella, pero nada más.”

“Oh, estoy tan contento. Sé que te va a gustar”, exclamó su amigo.

Y así fue. A Sally le encantó. Sally conoció a Julie el miércoles por la mañana. Era todo lo que Sally había estado buscando y más. En términos de experiencia, Julie superaba por mucho a todos los candidatos que Sally había entrevistado, incluyendo a Mary. Para colmo, estaba dispuesta llevar a sus clientes y así incrementar el negocio de Sally. En todos aspectos, Sally sabía que esta era una situación beneficiosa para todos. Pero, ¿qué hacía con Mary? Ya le había dado su palabra a Mary de que comenzaría a trabajar el lunes.

Fuente: http://www.sba.gov/smallbusinessplanner/manage/lead/SERV_BETHICS.html, consultado el 30 de septiembre de 2010.

Pregunta 1 ¿Qué decisión de parte de Sally contribuiría más al éxito de su negocio?

Pregunta 2 ¿Qué razonamiento ético justificaría la contratación de Mary?

Pregunta 3 ¿En qué razonamiento ético podría basarse Sally para justificar la contratación de Julie?

SITUACIÓN 2

Darryl Wilson es propietario de Darryl's Deals on Wheels, un pequeño distribuidor de automóviles usados en Humble, Texas. Wilson abrió su negocio hace tres años, pero aún está luchando por una presencia sólida en la industria. La crisis económica no está ayudando —nadie parece tener dinero para comprar automóviles justo ahora— y hay mucha competencia. El negocio representa la principal fuente de ingresos para su familia, compuesta por su esposa y dos hijas adolescentes, cuyas necesidades parecen aumentar día tras día. Wilson tiene que hacer que este negocio funcione para llevar comida a su mesa y pagar los gastos típicos que supone mantener una familia.

Encontrar clientes es esencial para el éxito en el negocio automotriz, pero también lo es mantener bajos costos. Esto significa que Wilson tiene que hallar “material rodante” que tenga demanda y sea barato, pero no es fácil debido a que los demás concesionarios del área están en el mismo barco. Ellos también están tratando de aprovechar las mejores oportunidades y esto está aumentando el costo del inventario. Por tanto, controlar los costos significa buscar otras características del negocio, y Wilson cree haber encontrado algo de utilidad. El estado de Texas requiere que los concesionarios reporten la compra de todos los vehículos que adquieren por reventa, lo cual significa que el concesionario tendrá que pagar 2.5% de impuesto sobre el inventario (con base en el precio de compra) cuando venda más tarde el automóvil. Pero cuando Wilson compra un automóvil a un vendedor privado, suele convencerlo de que firme la factura sin designar un comprador específico. Esto permite a Wilson llenar esa parte de la factura y transferirla con el nombre de la persona que le compre a él el automóvil, cuando llegue el momento. Al final, el estado no tendrá evidencia de la participación de Wilson en la transacción, lo que le permite evitar el pago de cuotas administrativas y el

impuesto sobre el inventario —ahorros de casi \$250 en una venta típica. Como él lo plantea, “¡Es como encontrar dinero en la acera!” El estado no se entera y sus clientes nunca parecen notarlos, pues de todas formas tienen que pagar sus cuotas administrativas e impuestos sobre ventas cuando compran un automóvil y poner la factura a su nombre.

Hasta ahora Wilson no ha tenido problemas con esta práctica. Según él, esto no es nada más que “dirigir su negocio”. Además, sus utilidades son tan exiguas que actuar como es debido probablemente significaría tener que cerrar su negocio. ¿Esto le ayudaría a alguien? Incluso el estado perdería dinero, pues una empresa quebrada no paga impuesto sobre la renta y Wilson tendría que comenzar a cobrar un seguro de desempleo.

Pregunta 1 ¿Cuáles son las ventajas y posibles desventajas del esquema de transferencia de propiedad de Wilson?

Pregunta 2 ¿Qué grupos de interés se ven afectados por este enfoque, ya sea positiva o negativamente? ¿Qué tan grandes son sus pérdidas/utilidades?

Pregunta 3 Para Wilson es difícil identificar las desventajas de su enfoque, y hasta ahora ha funcionado a la perfección. ¿Qué riesgos podría estar soslayando?

Pregunta 4 ¿Qué haría si estuviera en el lugar de Wilson? Si sus competidores están siguiendo la misma práctica (y con seguridad así lo hacen) esto haría alguna diferencia para usted?

SITUACIÓN 3

WizeGuyz Media, una pequeña firma de marketing, hizo un pedido de llaveros para un cliente llamado Bob Whitaker. Los llaveros tenían la inscripción de tres iniciales relacionadas con el tema de la campaña publicitaria creada específicamente para el negocio de venta de automóviles de Whitaker. El cliente aprobó el diseño pero luego, a la entrega, observó que la última letra no tenía punto al final. Whitaker pidió un ajuste del precio y el propietario de WizeGuyz respondió con un descuento que consideraba razonable. Whitaker aún quería sus llaveros, pero propuso que WizeGuyz pagara \$3 000 de la factura, lo cual constituye 65% del costo total.

Pregunta 1 ¿Es este un problema de relaciones con el cliente o un problema ético?

Pregunta 2 ¿La solicitud de Whitaker es razonable?

Pregunta 3 ¿Debe aceptar WizeGuyz la solución propuesta?

Ejercicios para adquirir experiencia

1. Examine un periódico reciente sobre negocios en línea, y reporte brevemente alguna falla en la integridad que haya sido publicada. ¿Este tipo de problema podría ocurrir en una pequeña empresa? Explique.
2. En ocasiones, los empleados se ausentan argumentando enfermedad, cuando sólo están cansados, y los estudiantes algunas veces faltan a clase por la misma razón. Divídanse en equipos de cuatro o cinco y preparen un análisis acerca de la naturaleza del problema ético (si es que lo hubiera) involucrado en estas prácticas.
3. Piense en algún empleador previo o actual y escriba un código ético sencillo que muestre la debida consideración a los intereses de todos los grupos de interés de la empresa (principalmente de los propietarios, clientes, empleados, comunidad y gobierno). ¿Qué tan difícil fue proteger y equilibrar los intereses de tales grupos en su código? Informe brevemente sus hallazgos.
4. Busque los “principales problemas ambientales” en Internet y seleccione cinco que parezcan ser los más relevantes para las pequeñas empresas. Analícelos para determinar cómo moldearán la práctica de negocios en las pequeñas empresas durante la década siguiente. Después, identifique cinco a diez nuevas oportunidades de negocio que pudieran crearse con base en los problemas que eligió. Explique sus hallazgos y recomendaciones.

Caso en video 2

PORTIONPAC CHEMICALS

PortionPac® fabrica productos de limpieza de alta concentración que reducen los recursos utilizados en su ciclo de vida y ofrecen soluciones sustentables, económicas e inocuas para el ambiente. Este caso analiza el liderazgo progresivo de PortionPac, los servicios educacionales centrados en el usuario y productos y embalaje innovador —todo lo que redundará en

integridad y conducta ética hacia varios grupos de interés, como clientes, empleados y la comunidad.

CASOS OPCIONALES

Caso 1, Nau.

Caso 19, Envidia por sueldo.

COMENZAR DE CERO O UNIRSE A UNA EMPRESA EXISTENTE

PART 2



CAPÍTULOS

- 3** Cómo iniciar una pequeña empresa
- 4** Franquicias y adquisiciones
- 5** La empresa familiar

Cómo iniciar una pequeña empresa

En PRIMER PLANO
Shorts International
<http://www.shortsinternational.com>

Cada gran empresa comienza con una idea de negocio de alto potencial. Carter Pilcher había emprendido una carrera en la banca de inversión, cuando de pronto tropezó con lo que consideró que podría ser una sorprendente “sala de exhibición” para cortometrajes. “Sentí que había descubierto una parte del mundo del contenido cuya creación no precisaba grandes sumas de dinero, pero que en realidad era fascinante”, dice Pilcher, un estadounidense que en ese momento trabajaba en Londres. “En 10 minutos estás llorando o impactado o [riendo] intensamente”.

La realización de estos trabajos cortos no precisa una gran cantidad de dinero, pero al mismo tiempo son famosos por no producir nada de dinero. Este segmento de la industria está repleto de productores de cine aspirantes quienes pueden sobrevivir en el mundo de la fama



Creataas Images/Jupiter Images

sin fortuna (pues es muy difícil ser rentable). No obstante, a Pilcher se le ocurrió la idea de un nuevo negocio que daría un giro a esa fórmula, aunque fuera sólo uno pequeño. Su nuevo negocio, Shorts International, compraría los derechos de estos breves trabajos de video a sus creadores y haría dinero exhibiéndolos o distribuyéndolos a través de varios canales. Esto le daría a los cineastas aspirantes acceso a un mercado mucho más grande, mientras que para la empresa de Pilcher significaría generar las utilidades suficientes para crecer. Con base en este simple modelo de negocio, Pilcher lanzó su nueva empresa.

Mediante la fórmula de la empresa —que paga sólo unos cientos de dólares durante varios años por cada cortometraje— ningún creador de contenidos va a volverse rico, pero algún rendimiento sobre la inversión en tales proyectos es mejor que nada. Y el valor real está en la exposición que ofrece Shorts International. Nadie llega a un estudio de Hollywood y consigue la oportunidad de ser director de una ostentosa produc-

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá . . .

1. Distinguir entre los tipos y fuentes de ideas de nuevos negocios, e identificar las más comunes.
2. Utilizar el pensamiento innovador para generar iniciativas de negocios de alto potencial.
3. Describir los análisis interno y externo que podrían dar forma a la selección de oportunidades de emprendimiento.
4. Explicar las estrategias de base amplia y de enfoque.
5. Evaluar la factibilidad de una iniciativa de negocios antes de redactar un plan de negocios.

© iStockphoto.com/Dan Bachman

PERSPECTIVA

ción; se necesita una trayectoria para empezar, y Shorts International hace eso posible. Los recién llegados a la industria pueden sentirse menospreciados cuando ven sus exiguos cheques de regalías ("¡Ridículos!" fue como un director lo calificó), pero siguen haciendo tratos con la empresa, debido a la creciente visibilidad que obtienen de ese servicio.

Hasta ahora, el experimento en la industria de los medios parece estar funcionando bien. Shorts International cuenta ya con los derechos de más de 3 000 cortometrajes que puede distribuir entre diversas plataformas. Por ejemplo, la empresa ofrece ShortsHD™ (un canal de televisión de alta definición que se ofrece a través de Dish Network en Estados Unidos), ShotsTV™ (un canal de paga disponible en Reino Unido,

Francia, Turquía y otros lugares), y Shorts™, que ofrece un servicio de películas a la carta a través de iTunes Store en varios países. Y en materia de creación de contenido innovador, la empresa está dispuesta a ayudar con la producción mediante su servicio Shorts Studio™. Pero, ¿qué tan grande es el éxito de esta empresa? No contamos con cifras para determinarlo, pero con oficinas en Londres, París, Nueva York y Los Angeles, tal parece que Shorts International está arrancando con el pie derecho.

Fuentes: "Shorts International —About", <http://www.shortsinternational.com>, consultado el 15 de octubre de 2010; y Ryan Nakashima, "Entrepreneur Finds Audience for Short Filmmakers", 6 de septiembre de 2010, <http://abcnews.go.com/Technology/wireStory?id=11568333>, consultado el 15 de octubre de 2010.

La innegable realidad es que los emprendedores siempre están ideando formas innovadoras de hacer las cosas, y los nuevos negocios que crean suelen cambiar la forma en que vivimos. Pero para lograr siempre ir en la dirección correcta, un emprendedor debe poder reconocer las ideas de nuevos negocios con alto potencial que otros han ignorado. Esto es precisamente lo que Carter Pilcher pudo hacer cuando ideó el concepto de Shorts International, del cual se habló en la sección En primer plano de este capítulo. Debemos enfatizar que identificar nuevos productos o servicios creativos que pueden redundar en prometedoras iniciativas de negocio nuevas es tan central para el proceso emprendedor que tiene su propio nombre: **reconocimiento de oportunidades**.

Las oportunidades de negocio son como el aire —siempre están presentes, aunque no las veamos. Lo que distingue a los emprendedores de cualquier otra persona es su capacidad de ver el potencial que otros pasan por alto y después tomar valientemente las medidas necesarias para poner en marcha el negocio y mantenerlo funcionando. ¿Cómo lo logran? La mayoría de los emprendedores tiene extraordinarias habilidades de observación y la motivación para actuar con base en lo que perciben. En algunos casos, la identificación de una nueva oportunidad de negocio puede ser resultado de una activa búsqueda de posibilidades o ideas derivadas de las experiencias personales o del entorno laboral. En otros casos, la búsqueda de oportunidades puede ser un proceso menos deliberado y más automático.¹ El economista Israel Kirzner propuso que los emprendedores tienen una habilidad única, que él denomina **alerta emprendedora**. Con base en esta concepción, los emprendedores quizá no sean en realidad la fuente de ideas innovadoras; más bien, simplemente están "alerta a las oportunidades *existentes* y que esperan ser identificadas".² Cuando estas oportunidades coinciden con el conocimiento, experiencia y aspiraciones del emprendedor, tienen aún más posibilidades de ser detectadas.

Un análisis de las características más sutiles de la alerta emprendedora está fuera del alcance de este libro, pero es importante comprender que pensar en el mundo que lo rodea y estar al tanto de las condiciones que podrían generar nuevas posibilidades de negocio puede ser una actividad bastante fructífera.³ Póngase a prueba y vea si puede identificar nuevas posibilidades de negocio. Durante la semana siguiente, tome nota de las tendencias, cambios o situaciones que podrían indicar la posibilidad de un nuevo negocio. Apunte esas oportunidades y numérelas. Es probable que le sorprenda la cantidad de oportunidades potenciales que puede identificar. Si continúa con esta investigación deliberada, con el tiempo ésta se convertirá en un hábito.⁴

reconocimiento de oportunidades

Identificación del potencial de nuevos productos o servicios que pueden dar como resultado negocios prometedores.

alerta emprendedora

Presteza para cristalizar oportunidades de negocio inadvertidas, pero existentes.

Atención y reconocimiento de oportunidades

Como un avance al concepto de alerta emprendedora, creado por Kirzner, Andrew C. Corbett y Jeffery S. McMullen introdujeron la práctica de la “atención” al análisis sobre reconocimiento de oportunidades. A diferencia de la alerta, la atención puede aprenderse, y estos investigadores brindan algunas herramientas para que usted lo haga. Para más información sobre este concepto y para poner a prueba sus niveles de atención en las experiencias cotidianas por medio de un cuestionario, vea el capítulo llamado “Percepción y modelado de nuevas oportunidades de negocio a través de la práctica de la atención”, en Andrew Zacharakis y Stephen Spinelli, Jr. (eds.), *Entrepreneurship: The Engine of Growth* (Westport, CT: Praeger Perspectives, 2007), pp. 43-64.

Quizá ya tenga alguna idea de negocio en mente que quisiera poner en marcha. Con una buena planeación y la estrategia correcta, pronto puede estar en el camino del éxito como emprendedor. Por otra parte, quizá tenga el apasionado deseo de emprender su propio negocio, pero no está seguro de haber tenido la idea correcta que lo lleve a cristalizar su deseo. O quizá tenga una idea en mente, pero no esté seguro de que sea una buena *oportunidad de negocio*. Sin importar el grupo al que pertenezca, este capítulo le ayudará a comenzar con el pie derecho, con la idea y la estrategia adecuadas.

En la parte 1 de este libro (capítulos 1 y 2), analizamos la mentalidad y estilo de vida de un emprendedor y la importancia de la integridad en cualquier tipo de negocio. Ahora, en la parte 2, nos enfocaremos en temas que

le pueden ayudar a decidir qué tipo de iniciativa de emprendimiento sería el mejor para usted.

En este capítulo nos enfocaremos sobre todo en el reconocimiento de oportunidades y opciones estratégicas, en la medida en que estos conceptos sean aplicables a las **nuevas iniciativas de negocio** —es decir, negocios que no existían antes de que los emprendedores las crearan. No obstante, los siguientes capítulos dejarán atrás el análisis de las nuevas iniciativas “que empiezan desde cero” y considerarán algunas oportunidades de negocio ya existentes, como comprar una franquicia o una empresa existente (capítulo 4) o unirse a la empresa familiar (capítulo 5). Todas estas pueden ser opciones de alto potencial. A medida que lea este capítulo, recuerde que muchas de las ideas y estrategias descritas aquí también son aplicables a pequeñas empresas existentes y no sólo a las nuevas empresas.

nuevas iniciativas de negocio

Nuevos proyectos de emprendimiento creados “de la nada”.

En busca de ideas de nuevas iniciativas de negocio

1

Distinguir entre los tipos y fuentes de ideas de nuevas iniciativas de negocio.

Como se detalló en el capítulo 1, usted puede decidir convertirse en emprendedor por varias razones. Sin embargo, existen varias motivaciones que lo pueden hacer considerar emprender un negocio desde cero, en lugar de buscar otras alternativas. Por ejemplo, puede tener el deseo personal de desarrollar el mercado comercial para un producto o servicio recién desarrollado o inventado, o quizá tenga la ilusión de explotar recursos con alto potencial a los cuales tiene un acceso exclusivo —una ubicación ideal, equipo con nueva tecnologías, una poderosa red de contactos, etc. Algunos emprendedores se contagian de la “fiebre de las nuevas iniciativas de negocio”, pues les gusta el reto de triunfar (o fracasar) por ellos mismos, o desean evitar las circunstancias indeseables que existen en otras empresas, como culturas laborales desagradables o compromisos legales sofocantes. Existen tantas razones para convertirse en emprendedor como aspirantes a serlo.

Así que, ¿cómo comenzar? Todo inicia con una idea de negocios prometedora. Pero no todos los conceptos de nuevas iniciativas de negocio son iguales, puesto que pueden provenir de diversas fuentes. Al reconocer la naturaleza y el origen de las ideas para crear nuevas iniciativas de negocio, un emprendedor puede ampliar la gama de nuevas ideas disponibles a su consideración.

TIPOS DE IDEAS PARA NUEVAS INICIATIVAS DE NEGOCIO

La figura 3.1 muestra tres tipos básicos de ideas a partir de las cuales se ha puesto en marcha la mayoría de las nuevas iniciativas de negocio.

Numerosas iniciativas surgieron de lo que llamaremos **ideas Tipo A** —aquellas relacionadas con ofrecer a los clientes un producto o servicio que no existe en un mercado determinado, pero sí en otras partes. Randall Rothenberg, autor y director de capital intelectual en la firma de consultoría Booz Allen Hamilton, dice que este tipo de idea de nueva iniciativa de negocios puede ser la que tenga el mayor potencial: “Está probado que algunos de los más grandes negocios se han construido a partir de tomar una idea existente y aplicarla en un nuevo contexto”.⁵

Muchas pequeñas empresas están construidas sobre esta plataforma. El cineasta Christian D’Andrea estaba realizando un documental sobre las fuerzas de operaciones especiales, cuando observó a un soldado masticando una barra energética suministrada por el ejército estadounidense y desarrollada específicamente para proporcionar a los soldados una dosis adicional de energía, necesaria cuando están en el campo de batalla. D’Andrea reconoció una oportunidad para tomar el producto, que los civiles no podían comprar, y llevarlo a todo un nuevo mercado. Él y su hermano, Mark, firmaron un acuerdo que les concedía una licencia para analizar científicamente el producto y poder utilizar los resultados para crear el “Hooah! Bar” (rebautizada después como “Soldier Fuel”, para que los civiles pudieran comprender el nombre). Hoy, este bocadillo reconstituyente se vende en miles de tiendas físicas y en línea. El negocio es bueno y está en crecimiento; de hecho, D’Andrea Brothers, LLC, la nueva empresa con la que empezaron, ubicada en Los Ángeles, recientemente expandió su línea de productos para incluir una bebida energética basada en la misma fórmula. Con ventas en ascenso continuo, resulta evidente que utilizar “la inteligencia militar”, con el fin de llevar un producto existente al mercado civil, puede producir resultados impresionantes.⁶

Algunas nuevas iniciativas de negocio están basadas en las **ideas Tipo B**, que involucran tecnología nueva o relativamente nueva. Este tipo de negocio puede suponer un alto riesgo, pues suele carecer de un modelo de éxito al cual seguir, pero también puede tener un tremendo potencial. Rick Alden creó tal proyecto cuando se dio cuenta de que era frecuente que quienes usan audífonos (él mismo) tuvieran dificultades para responder llamadas entrantes a su teléfono celular. Sabía que desarrollar unos audífonos que funcionaran tanto con los dispositivos de música como con el teléfono celular sería un logro tecnológico sencillo, pero resolvería el fastidio que este problema representa para los usuarios de teléfonos celulares de todo el mundo. Así que, tras desarrollar el dispositivo, emprendió un

ideas Tipo A

Ideas de nuevas iniciativas centradas en ofrecer a los clientes un producto o servicio existente, pero no disponible en sus mercados.

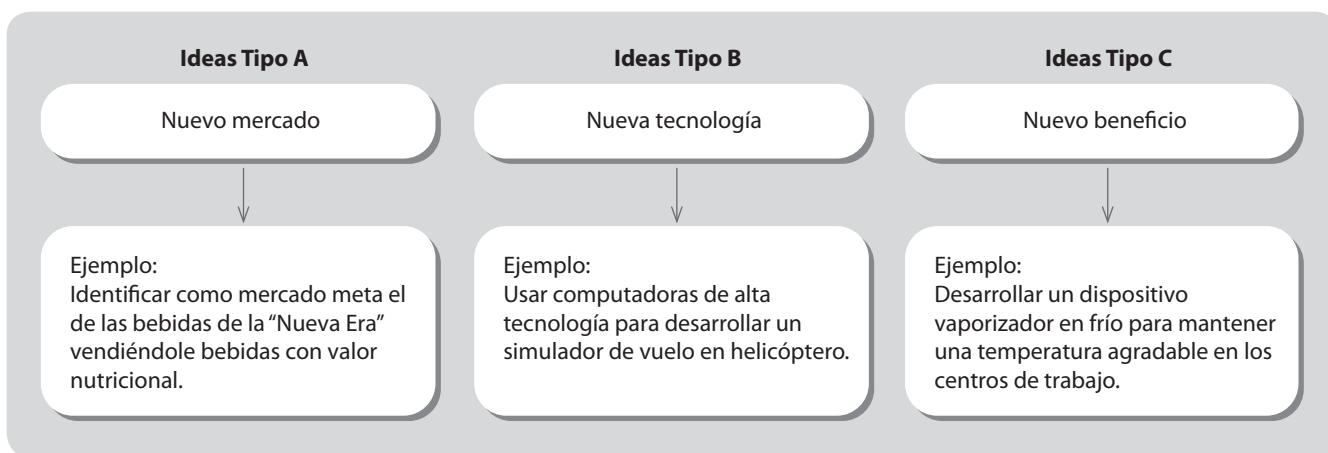
ideas Tipo B

Ideas de nuevas iniciativas de negocio basadas en tecnología nueva o relativamente nueva y que giran en torno a ofrecer al cliente un nuevo producto.



Courtesy of Christian D’Andrea

FIGURA 3.1 Tipos de ideas que se convierten en nuevas iniciativas de negocio





© glo/Shutterstock.com

ideas Tipo C

Ideas de nuevas iniciativas de negocio que se centran en ofrecer a los clientes productos o servicios nuevos o mejorados.



© Kevin Muggleton

negocio en 2003 que llamó Skullcandy, para llevar éste y otros productos de audio a clientes de todo el mundo. Sus instintos dieron en el blanco. La demanda del producto fue inmediata y en menos de cinco años de haber iniciado, la empresa tiene 38 empleados y ventas anuales por 86 millones de dólares.⁷

Ideas Tipo C —basadas en ofrecer beneficios a los clientes a través de productos nuevos y mejorados o de formas nuevas de llevar a cabo antiguas funciones— numerosas iniciativas de negocio las han adoptado, en especial en la industria de los servicios, y están basadas en estrategias “yo también”, pero por lo general, se distinguen gracias a características como servicio superior o precios más bajos. El esfuerzo de Laurie Johnson por redefinir las muletas comunes, cae dentro de la categoría de ideas Tipo C. Como fundadora de LemonAid Crutches, Johnson encontró una manera de mitigar las molestias de traer muletas tras una lesión. Su diseño de las muletas surgió de su propia experiencia. Mientras Johnson se estaba recuperando de una fractura de pierna producida por el choque de una avioneta que cobró las vidas de su esposo y de su hijo de dos años de edad, su hermana, en un intento por animarla, aplicó pintura en aerosol a sus muletas y recubrió de tela sus agarraderas. ¿Su respuesta? “Me senté pensando, ‘Oh Dios, esto es tan tonto’, ¡pero me hicieron sentir mejor!” Decidida a dar un vuelco a su situación y de hacer un limón, una limonada (de ahí el nombre de la empresa), Johnson decidió poner en práctica el concepto y ayudar a otros usuarios de muletas a sentirse mejor, también. A mediados de 2005, lanzó su proyecto de emprendimiento para vender una variedad de muletas funcionales y a la moda, y las ventas han sido tan buenas que la nueva empresa de Johnson se ha convertido ahora en una empresa consolidada.

FUENTES COMUNES DE IDEAS PARA NUEVAS INICIATIVAS DE NEGOCIO

En este punto, quizá diga “deseo iniciar un nuevo negocio, pero aún no se me ocurre una idea que parezca ser una buena oportunidad de inversión”. Existen varias fuentes a las que puede recurrir para inspirarse. Y si una fuente no lo lleva a la idea de sus sueños, siga buscando. La chispa de ideas innovadoras proviene de muchos lugares diferentes.

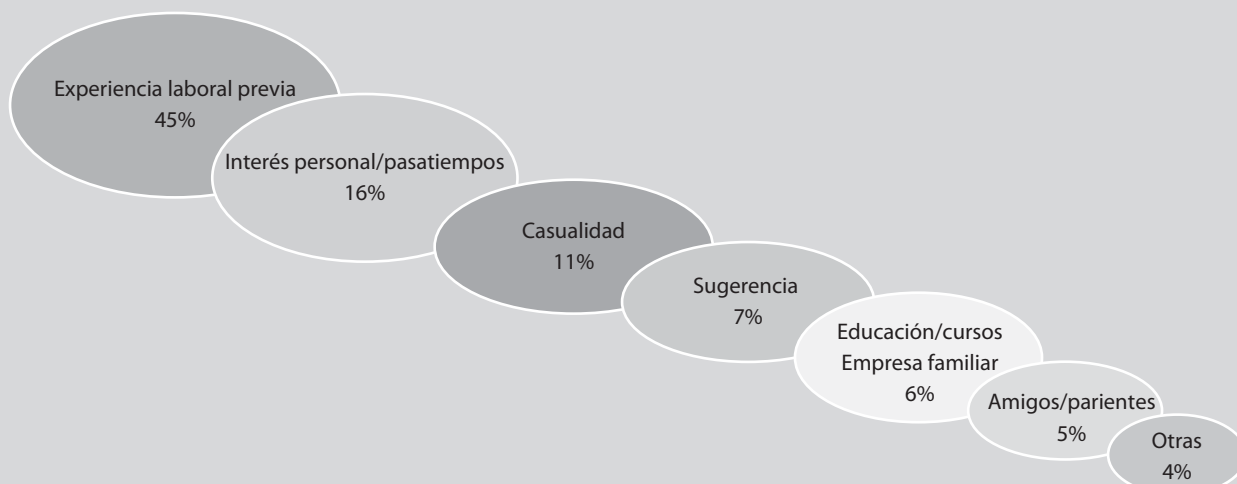
Varios estudios han identificado fuentes de ideas para iniciar nuevos negocios. La figura 3.2 muestra los resultados de uno de esos estudios realizado por la National Federation of Independent Business (NFIB), el cual reportó que la experiencia laboral previa representaba en 45% de las situaciones, el origen de nuevas ideas. Este hallazgo coincide con otro estudio nacional aplicado a emprendedores, el Panel Study of Entrepreneurial Dynamics (PSED). Los datos del PSED también muestran que los emprendedores suelen considerar la experiencia laboral en una industria o mercado en particular como la fuente de sus ideas para emprender nuevas iniciativas de negocio.⁸ Sin embargo, existen otras fuentes importantes. Como se confirmó en la figura, el estudio de la NFIB reveló que los pasatiempos y los intereses personales representan 16% del total y la casualidad reportó 11%.

Las ideas para una nueva iniciativa de negocios pueden provenir de cualquier parte, pero por ahora, nos enfocaremos en cuatro fuentes posibles: la experiencia personal, los pasatiempos, un descubrimiento accidental y fuentes basadas en el cambio.

La experiencia personal

Una de las fuentes principales de ideas para nuevas iniciativas de negocio es la experiencia personal. Con frecuencia, el conocimiento obtenido de un empleo presente o pasado le permite a una persona identificar posibilidades para modificar un producto existente, mejorar un servicio, o convertirse en un proveedor que satisfaga las necesidades de un patrón mejor que los proveedores actuales, o duplicar un concepto de negocios en otro lugar. O sus contactos personales (su red) pueden brindarle la oportunidad de iniciar conversaciones con proveedores, que estén interesados en trabajar con usted, o con clientes que tengan necesidades insatisfechas. Las ideas de nuevas iniciativas de negocio pueden ocurrírsele incluso como resultado de experimentar con las circunstancias o desaguisados personales, en especial cuando el emprendedor puede utilizar su experiencia laboral o habilidades técnicas para solucionar los problemas en cuestión. Sin importar la situación, estas perspectivas pueden ayudarlo a identificar alguna oportunidad con un extraordinario potencial.⁹

FIGURA 3.2 Fuentes comunes de ideas de nuevas iniciativas de negocio



© Cengage Learning

¿Cuánto puede una camiseta común de algodón ligero protegerlo contra los rayos del sol antes de que entren en contacto con su piel? Melissa Marks Papock encontró que la respuesta a esta pregunta es, *no mucho*. A la edad de 26 años le diagnosticaron cáncer de piel, lo que la llevó a concluir que su ropa no estaba protegiendo su piel contra el daño solar. Después de superar el cáncer, decidió enfocar sus habilidades como veterana en la industria de la moda para ayudar a otras personas a vencer la enfermedad también. En 2005, Papock puso en marcha una empresa llamada Cabana Life que ofrecía una línea de ropa con protección solar, la cual utiliza una tecnología patentada para bloquear 98% de los rayos ultravioleta. El concepto parece estar popularizándose, y sus ventas están alcanzando la marca de los 700 000 dólares a sólo unos años de su lanzamiento. Tras reflexionar sobre su progreso, Papock concluye que enfrentar los problemas de la vida sin duda puede encender la llama de su éxito empresarial. “Utilizar su propia experiencia puede ser el motivo por el que se apasione más por su negocio y lo ayude a transmitir más sinceridad a sus clientes”, dice. “Cuando uno enfrenta una situación, es posible descubrir sus necesidades”.¹⁰

Pasatiempos e intereses personales

En ocasiones un pasatiempo se convierte en algo más importante que en un entretenimiento para convertirse en un negocio. Por ejemplo, las personas a las que les encanta esquiar pueden poner en marcha un negocio de renta de equipo para esquí, como una forma de obtener ingresos de alguna actividad que disfruten, y a las que les gustan los libros pueden analizar conceptos que los lleven a crear nuevas librerías. Los pasatiempos e intereses personales pueden agregar una energía sorprendente al proceso de creación de una nueva empresa, como sin duda fue el caso de Alex Shogren de 39 años de edad. La cantidad de deportes extremos ha aumentado de forma exponencial durante la década pasada, y Shogren está determinado a aprovechar esta tendencia. Su deporte preferido es el kitesurfing —que utiliza paracaídas para impulsar a una persona por tierra, nieve o agua sobre una tabla (muy similar a un deslizador o tabla de surf) u otra plataforma— y ha encontrado una forma de ganar mucho dinero de él. “Originalmente, pensaba abrir un negocio de paracaídas con el fin de liquidar los gastos de mis viajes”, dice Shogren. “Pero cuando investigué la industria, me di cuenta de que había una enorme oportunidad”. Y sus instintos lo llevaron justo al dinero. En 2003, abrió una empresa en Delray Beach,



casualidad

Facilidad para lograr descubrimientos deseables de manera accidental.

Florida, llamada Best Kiteboarding, y en menos de cinco años, sus ventas ascendían a un millón de dólares. El proyecto de emprendimiento definitivamente se alimenta de la pasión de Shogren y sus socios. Su sitio web enfatiza que el personal que constituye y maneja la empresa es un grupo de entusiastas “que viven, respiran y sueñan con kiteboarding” y orgulloso declara, “Éste es el trabajo de mis sueños”.¹¹

Descubrimiento accidental

Otra fuente de ideas de nuevas iniciativas de negocio —el descubrimiento accidental— supone algo que se conoce como **casualidad**, la facilidad de lograr descubrimientos deseables de manera accidental. Sin duda, la atención consciente desempeña un papel importante, pero cualquiera puede tropezar con una idea útil en el curso de su vida cotidiana. Esto es exactamente

lo que le sucedió a la artista en apuros, Simone Gonzales, de 26 años de edad, cuando un día caminaba por el distrito de ropa y telas en Los Angeles. Cuando se topó con una tela elástica y gruesa que le pareció interesante, decidió investigar qué podía hacer con ella. Y he aquí lo que sucedió después: “Transportó su hallazgo al estudio cercano de un amigo y después de jugar con las bandas gruesas y elásticas, parecidas al envoltorio de las momias, y de coser sus extremos para convertirlas en una simple playera de tubo —sin cremalleras, dobladillos o confecciones complicadas— Gonzales se dio cuenta que se había encontrado con algo”.¹² Así que regresó al distrito de telas con la seria intención de hacer algunas compras y compró todas las existencias que pudo de este tipo de elástico, con lo que completó su gama de colores. Reunir este novedoso material fue como verter gasolina en el fuego de su nueva pasión de elaboración de camisetas.

Gonzales vendió la primera camiseta que hizo en el estudio de su amigo y en cuya boutique después puso a la venta. Este pequeño comienzo (junto con un préstamo de 10 000 dólares de su madre) llevaron a Gonzales a lanzar una nueva empresa de prendas de vestir, que llama *Pleasure Doing Business*. En 2010, con 16 empleados de tiempo completo y la ayuda de algunos amigos y familiares, la empresa alcanzó más de los 2 millones de dólares en ventas.¹³ Quizá Gonzales no haya tenido la intención de convertirse en una magnate de las camisetas elásticas, pero parece que ese era su destino. Su experiencia muestra que, a veces, las ideas de negocios prometedoras simplemente suceden —incluso cuando uno no las busca.

Mantenerse atento al cambio

El cambio es una de las fuentes de ideas más importantes para los emprendedores. Mientras que las empresas suelen preferir el estatus quo —¿por qué arreglarlo si no está roto?— los emprendedores son mucho más propensos a reconocer el cambio como una oportunidad, y a que su creatividad y flexibilidad se ajusten a él. El gurú de los negocios, Peter Drucker, pensaba que los emprendedores debían considerar siete fuentes de oportunidad cuando se preparasen a poner en marcha o hacer crecer sus proyectos de emprendimiento.¹⁴ Estas fuentes de oportunidad basadas en los cambios se describen en la figura 3.3.

De acuerdo con Drucker, “La innovación es el instrumento específico del espíritu emprendedor”. La describe de manera más detallada como “el acto que dota de recursos con una nueva capacidad para crear riqueza”.¹⁵ En otras palabras, el espíritu emprendedor dirige el poder de la creatividad para ofrecer productos y servicios innovadores. Dado que el cambio inspira a la innovación, reconocer los cambios en los factores descritos en la figura 3.3 pueden ampliar la gama de oportunidades de emprendimiento.

Otras inspiraciones para ideas

Si las fuentes de ideas de nuevas iniciativas de negocio no le han revelado la oportunidad adecuada para usted, existen otras fuentes de inspiración. A continuación le presentamos algunas que han sido útiles para muchos emprendedores:

FIGURA 3.3

Fuentes de oportunidades de emprendimiento basadas en el cambio

Factor de cambio	Definición	Ejemplos
Factores de la industria o empresa		
Lo inesperado	Circunstancias inesperadas ocasionan el éxito o fracaso de una empresa.	Los laboratorios farmacéuticos para mascotas han tenido mucho éxito, con más de 30% de los perros y gatos consumiendo sus medicamentos.
Lo incongruente	Lo esperado es incompatible con lo que funcionará.	Se desarrollaron los helados bajos en grasa para aquellas personas que intentan bajar de peso.
Necesidades en los procesos	La tecnología actual es insuficiente para solucionar un problema incipiente.	General Motors crea un automóvil eléctrico llamado Volt, para hacer frente a los costos crecientes de los energéticos.
Cambio estructural	Los cambios en las tecnologías, mercados, etcétera, alteran la dinámica de la industria.	El uso de la tecnología digital para las salas de cine ha generado la amplia difusión de las películas en tercera dimensión.
Factores externos		
Demografía	Los cambios en el tamaño de la población, estructura de edades, etnicidad y distribución del ingreso, ejercen un impacto en la demanda del producto.	El rápido crecimiento del mercado hispano en Estados Unidos ha provocado un torrente de diarios en español.
Cambios en la percepción	Las variaciones perceptuales determinan la demanda del producto.	La percepción de amenazas a la seguridad han ocasionado el desarrollo de vecindarios cerrados por cercamientos.
Conocimiento nuevo	El aprendizaje abre la puerta a nuevas oportunidades de productos con potencial comercial.	Las innovaciones en las tecnologías relativas a la energía solar han alimentado el crecimiento de los desarrollos residenciales “ecológicos”.

- Obtenga contactos personales entre sus clientes potenciales y proveedores, profesores, abogados de patentes, empleados o colegas presentes o pasados, capitalistas de riesgo y cámaras de comercio.
- Visite exposiciones comerciales, fábricas, universidades e institutos de investigación.
- Observe las tendencias relacionadas con las limitaciones materiales y escasos recursos energéticos, tecnologías emergentes, actividades recreativas, modas, problemas de contaminación, seguridad personal y movimientos sociales.
- Lea las publicaciones sobre comercio, los anuncios sobre quiebras, las publicaciones del Departamento de Comercio y los clasificados de negocios.
- Lea artículos sobre creatividad de los emprendedores y diferentes oportunidades de negocio en *Inc.*, *Entrepreneur*, *MyBusiness* y periódicos similares.
- Visite la biblioteca e incluso eche un vistazo a los directorios telefónicos de otras ciudades.
- Viaje a otros estados para ver en acción a los emprendedores en algún campo que sea de su interés.
- Busque en Internet, donde puede encontrar una cantidad ilimitada de información concerniente al proceso de creación de una nueva empresa e incluso oportunidades

específicas. Por ejemplo, la revista *Entrepreneur* (<http://www.entrepreneur.com>) ofrece herramientas en línea, como el Business Idea Center, que describe alrededor de 1 000 ideas de negocio, las cuales pueden verse por categoría, interés, profesión, costos de una nueva iniciativa y otros criterios.

VIVIR EL SUEÑO



© iStockphoto.com/Angelika Schwarz

Cómo usar la tecnología

La necesidad es la madre de la inventiva

La historia va más o menos así: una amorosa madre necesita una niñera que cuide a su pequeño hijo. Considera a la profesora de preescolar del niño, quien parece ser la candidata perfecta. Como medida precautoria, la madre decide iniciar una investigación. La profesora resultó tener un pasado muy impreciso, razón por la cual no la contrató. La madre se da cuenta de que puede ser muy difícil (y riesgoso) localizar una niñera adecuada y segura. La historia, con algunas variaciones, se repite cada vez que la madre y su esposo necesitan salir. En respuesta a este recurrente dilema, la pareja decide iniciar un negocio.

Esto es exactamente lo que le sucedió a Adrienne Kallweit, que conocía la labor de investigar los antecedentes personales, gracias a su empleo como investigadora privada. Y a partir de esa experiencia —que refleja una necesidad muy real para muchas parejas jóvenes que desean tener acceso a una atención segura y confiable para sus hijos— Kallweit y su esposo, David, decidieron lanzar SeekingSitters. La empresa, que inició operaciones en 2004, ofrece un “servicio de referencias sobre niñeras a petición del usuario”, y en años recientes ha estado expandiéndose con rapidez por medio del franquiciamiento.

Cualquiera que desee que SeekingSitters lo recomiende debe aprobar un riguroso proceso de selección, el cual incluye la verificación de identidad, verificación de la inexistencia de antecedentes penales de cualquier tipo y de acoso sexual, validación de los historiales laborales y educativos. Deben también inclinarse hacia el cuidado infantil (las niñeras tienden a ser estudiantes universitarias de carreras como educación, desarrollo infantil o enfermería) y tener certificaciones en primeros auxilios y resucitación cardiopulmonar. Además de eso, cada adulto que viva con el solicitante (como sus padres, cónyuge o compañeros de habitación) también debe ser investigado. Por último, el profesionalismo es un requisito imprescindible. “Tenía una maravillosa candidata —buenas referencias y su historial estaba limpio— pero en Twitter se burlaba de las familias a las que daba servicio”; informa un franquiciado. “No hace falta decir que la despedimos”.

Quizá se pregunte cómo logra ser rentable esta empresa. Los clientes (a los que también se investiga, dicho sea de paso, para garantizar la seguridad de sus niñeras) pagan una membresía única y por adelantado de \$39.99. Después, las tarifas de las niñeras varían desde \$11.50 a \$20.00 la hora, dependiendo del número de niños que tengan que cuidar. Las niñeras reciben parte de la tarifa, la empresa se queda con el resto, y los clientes (por lo general, los padres) ganan la paz mental como consecuencia de saber que todo está bien en sus casas. Mientras las familias continúen dispersándose por todo el país en busca de oportunidades laborales y vivan lejos de parientes y lugares conocidos para ellos, es seguro que la necesidad y la demanda de servicios de referencia aumenten. Por tanto, parece que la necesidad continuará siendo la madre de este invento (continuo).



SeekingSitters Franchise System Inc.

Fuentes: Melissa Preddy, “Market for Trustworthy Baby-Sitters Growing”, *The Detroit News*, 14 de octubre de 2010, <http://detnews.com/article/20101014/BIZ/10140350>, consultado el 27 de octubre de 2010; “SeekingSitters’ Business Model”, *Inc.*, 25 de agosto de 2010, <http://www.inc.com/inc500/profile/seekingsitters>, consultado el 27 de octubre de 2010; y Kevin Manahan, “Baby-Sitter Referral Service Born of Necessity”, *Entrepreneur*. Vol. 3, núm. 5 (mayo de 2009), p. 90. <https://www.seekingsitters.com>

El pensamiento innovador para generar ideas de negocios

Si con todas las fuentes comunes analizadas aún no ha encontrado una idea para una nueva iniciativa de negocios, quizá necesite cavar más profundo. Una persona creativa puede encontrar ideas útiles en muchos lugares. Pero será importante que usted se comprometa con un estilo de vida que gire en torno al pensamiento creativo, de manera que sus pensamientos cotidianos puedan trabajar a su favor para generar oportunidades.¹⁶ Aunque las siguientes sugerencias están diseñadas para ayudarlo a encontrar una maravillosa idea para crear una iniciativa de negocios, también pueden ayudar a mantener un negocio existente fresco, vivo y avanzando.



1. *En materia de ideas, inspírese sobre todo en productos y servicios existentes u otras industrias.* “Los buenos artistas se inspiran; los grandes artistas roban”, dijo Pablo Picasso o T.S. Eliot o Salvador Dalí —nadie lo sabe a ciencia cierta. Este principio colocó a Apple Computer en el camino a la grandeza, cuando uno de sus cofundadores, Steve Jobs, identificó algunas de las tecnologías que Xerox había desarrollado, pero que no estaba utilizando. Este enfoque también puede funcionar para usted, dentro de los límites marcados por la ley y la conducta ética. Analice las ideas y prácticas con las que se encuentre, y piense profundamente en cómo podría ponerlas a trabajar lanzando una nueva iniciativa de negocios o acelerando el crecimiento de un negocio existente. La investigación revela que éste es un poderoso punto de inicio para la innovación.
2. *Combine dos negocios en uno para crear la apertura del mercado.* Aimie’s Dinner and Movie es simplemente lo que usted supone que es: un restaurante y una sala de cine al mismo tiempo. Este concepto revolucionario es excepcionalmente práctico para los clientes habituales. ¿Cuántas veces ha cenado de prisa para llegar a la función de cine, sólo para encontrar que las entradas para la película que quería ver se han agotado? Esto no sucede en esta nueva empresa de Glens Falls, Nueva York. Después de una cena pausada, cuando las luces comienzan a perder intensidad, sólo necesita acomodarse en un cómodo y mullido sillón y disfrutar de la función.¹⁷ La industria restaurantera suele ser despiadada, y la de las salas de cine es aún más competitiva, pero esta combinación colocó a Aimie’s en una posición única.

En algún punto puede tener sentido emprender (o comprar) más de un negocio sin fusionar sus operaciones, una estrategia conocida como *diversificación*. Para ver cómo funciona esto en beneficio suyo, considere el caso de C and D Landscape Company, una empresa dedicada al mantenimiento de jardines, que Isaac Kearns mantiene en operación. La empresa, con sede en Dayton, Oregon es propiedad de sus padres y tiene muy buenos resultados la mayor parte del año, pero la demanda se contrae en septiembre, octubre y noviembre. Así, ¿qué podría hacer para mantener el flujo de efectivo durante los meses muertos del otoño y no tener que despedir a sus confiables empleados durante este periodo? Era la Navidad de 2005, cuando al fin Kearns vio la luz —¡literalmente! Tras lidiar con sus decoraciones navideñas y casi crear lo que llama “el desastre más grande nunca antes visto”, decidió comprar una franquicia Christmas Décor con su hermano, Josh, y su padre, Calvin, como socios. Era la combinación natural entre los clientes de su negocio de mantenimiento de jardines, quienes estaban dispuestos a pagar a cambio de servicios que prefieren no hacer ellos mismos, y la gran cantidad de negocios de temporada navideña. Esta oportunidad de ventas cruzadas ayuda, incluso sin flujos de efectivo, y elimina la necesidad de despidos de personal. En ocasiones, diversificarse demasiado puede ocasionar que un emprendedor pierda el norte y la ventaja que el desempeño supone y que suele acompañarlo, pero Kearns le dirá que la diversificación sensata puede ser muy útil.¹⁸

3. *Comenzar con un problema en la mente, o pensar en un “dolor” que usted pueda aliviar.* Las ideas de negocios con alto potencial suelen solucionar problemas que las personas tienen o un “dolor” que una idea de nuevo negocio puede aliviar. Piense en un problema o molestia importantes con los que las personas tengan que lidiar, estúdielo por partes, diágrámelo



en una hoja de papel, repáselo una y otra vez en su mente y considere las posibles soluciones. Es muy probable que en su mente surjan ideas de negocios sorprendentes.

Sherwood Forlee y Mihoko Ouchi son jóvenes diseñadores gráficos y de productos que han abierto su pequeña empresa llamada *the*. (Sí, ha leído bien: “the” son todas las letras que conforman el mote de esta iniciativa de negocios y que tienen por objeto reflejar los cortos lapsos de atención del fundador y su “incapacidad para pensar más allá del artículo definido de un nombre para una empresa”). En su sitio web, los propietarios venden una interesante línea de “productos alegres y despreocupados”, como loncheras anti-robo. ¿Tiene problemas con algún colega manolarga o con un bravucón en el patio de su escuela que le roba su lonchera? Entonces este producto los resolverá con toda seguridad.

En esencia, este sencillo producto consiste en bolsas transparentes, con manchas impresas en ambos lados y que imitan al moho verde; las cuales hacen que cualquier sándwich parezca echado a perder y nauseabundo.¹⁹ E incluso si este método fracasa como solución a sus problemas, sin duda lo divertirá bastante, precisamente por ser tan repugnante. Para echar un vistazo a algunos de los productos que la empresa ofrece, ingrese a <http://www.thinkofthe.com>.

4. *Reconozca alguna tendencia del momento y aprovéchela.* Las modas pueden llevarlo a encontrar oportunidades serias, aunque a veces éstas sean lucrativas pero pasajeras (por ejemplo, busque en Google fenómenos como el de Pet Rocks, o mascotas piedra; Big Mouth Billy Bass, o el pez que canta y se mueve; o Garbage Pail Kids, el cómic conocido en Hispanoamérica como la Pandilla basura y que parodiaban a las muñecas de moda Cabbage Patch). Las *tendencias*, en cambio, tienen una base mucho más sólida para los negocios, pues están relacionadas con un cambio mayor en la sociedad. Pero el producto o servicio que se basa en tres o cuatro tendencias es el que disfruta de una mayor solidez. Por ejemplo, considere el iPad de Apple. Su extraordinario éxito es resultado de la combinación de varias tendencias: el deseo de los clientes de una mayor movilidad, la gratificación instantánea y cero molestias (como las que son resultado de la invasión de software nocivo o programas que pueden robar sus datos privados o deteriorar su batería), todo esto combinado con la atracción natural hacia la moda.²⁰

LA PUESTA EN MARCHA

Identificar tendencias

RECURSOS

Si desea mantenerse a la cabeza de algún movimiento o moda, debe identificar lo que viene. Pero, ¿cómo debe proceder el propietario de una pequeña empresa para detectar las tendencias y sacar el mayor provecho de ellas en su propia empresa? Varios métodos son de utilidad, como escuchar a sus clientes, mantenerse al tanto de los cambios de la industria y utilizar herramientas de marketing, como los focus groups en línea o en persona, los grupos de medios sociales y los chat rooms o foros de debate. Muchas empresas están recurriendo al vasto poder de Internet para ubicarse a la vanguardia del “próximo gran avance”. Sitios web como trendhunter.com y jwtingelligence.com le pueden ayudar a identificar los siguientes desarrollos nacientes; pero es necesario ir más allá para obtener un panorama completo. Intente no limitar sus selecciones; forme una amplia red en línea y busque patrones significativos.

Pero, ¿qué sucede si la ola ya ha pasado? Busque los movimientos contra-tendencias —cada tendencia tiene el suyo. Por ejemplo, a pesar de que hoy las tecnologías inalámbricas han ampliado el alcance de las comunicaciones, las personas pagan más por viajar a destinos que están fuera del rango de cobertura de sus BlackBerry. Interesante, ¿no? Para identificar una contra tendencia, debe formarse el hábito de preguntar a las personas que se resisten a una tendencia (como la del bebedor de café que se abstiene de comprar en Starbucks) qué productos o servicios les agradarían y después buscar alternativas o posibilidades para satisfacerlas. Intente dejar de lado sus nociones preconcebidas de lo que “debe ser” y colóquese en el lugar de aquellos que van contra la corriente. Si usa la tendencia como su punto de partida, sabrá mejor dónde buscar la contra-tendencia, y ahí es donde puede asumir la delantera del juego.

5. *Estudie un producto o servicio existente e imagine posibles mejoras a sus funciones.* Tal parece que en estos días todos utilizan mensajes de texto. Pero mientras Derek Johnson estaba almorzando con un amiga (la directora de comunicaciones de una hermandad femenina en la Universidad de Houston), se enteró de que a algunas personas les gustaría llegar a muchas personas con el mismo mensaje de texto. De sus conversaciones con otras personas y una poca de investigación en línea, Johnson se dio cuenta de que el consumidor promedio no tenía acceso al envío de mensajes de texto masivos. Así que decidió abrir un sitio web para vender mensajes de texto grupales, el cual está teniendo mucho éxito. Su nueva empresa, llamada Tatango, y sus cinco empleados venden servicios que comienzan con sólo 19 dólares al mes. Y con 2 500 suscriptores y ventas que ascienden a 500 000 dólares, es probable que esté frente a algo realmente grande.²¹ Sin embargo, tras reflexionar en el pasado, se hace evidente el secreto de su éxito: Johnson estudió un servicio popular que funcionaba bien, pero encontró una forma de hacerlo funcionar mejor.
6. *Piense en posibilidades que faciliten las actividades de sus clientes.* Muchas personas están tan ocupadas que buscan empresas que pueden resolver sus problemas por ellas. Eso es lo que mantiene con vida negocios como las tintorerías y los servicios de entrega a domicilio de comestibles. Tómese un tiempo para reflexionar en las experiencias cotidianas de las personas en el segmento de mercado al que le gustaría atender. ¿Qué actividades descargarían con agrado en una nueva iniciativa de negocios para hacer su vida más manejable?
7. *Idee adaptaciones a un producto o servicio que satisfagan las necesidades de un cliente de forma diferente.* Darren Hitz se dio cuenta de que las fiestas de solteros suponían algo más que una profusión de bebidas alcohólicas y bailarinas exóticas. A esa conclusión llegó cuando se le ocurrió la idea de lanzar Adventure Bachelor Party, una empresa que complementa las fiestas de despedida de soltero con experiencias emocionantes organizadas por ella, como viajes para practicar rafting en aguas rápidas. La nueva empresa inició sus operaciones desde 2004, y Hitz ahora ofrece una amplia gama de opciones, desde pastoreo de ganado en Texas, pesca en la costa californiana, hasta salto en bungee sobre el Columbia River. También ofrece viajes para despedidas de solteros, aventuras de fin de semana y eventos corporativos. El negocio es rentable y continúa en expansión, pero lo más importante, Hitz está feliz de hacer lo que le gusta: “Disfruto siendo capaz de ofrecer un servicio donde todos pasan momentos maravillosos y son felices”.²²
8. *Piense en formas de ampliar el mercado para un producto o servicio.* ¿Vender bolsitas parecidas a las de té, pero llenas de estiércol vacuno? Sí, leyó bien. Es la idea original de Annie Haven, que tiene más compradores interesados de los que usted pudiera imaginar. Desde 2005, las ventas de su té natural acondicionador de suelos han crecido 30% anual. El rancho de su familia es proveedor de fertilizantes para los granjeros locales del área de San Juan Capistrano en California, pero ese mercado está perdiendo terreno (literalmente), pues las granjas están siendo desplazadas por los nuevos desarrollos de viviendas. Como respuesta, Haven decidió empacar su abono en sacos de 6 × 12 centímetros, para venderlos a amantes de la jardinería. Los clientes tan sólo deben sumergir cada saquito dentro de uno a cinco galones de agua y usar ese “té” para regar sus plantas. Las cajas de Authentic Haven Brand, con nueve saquitos, tienen un costo de 21.95 dólares, y el brebaje resultante funciona de maravilla en las plantas, está libre de antibióticos, hormonas de crecimiento y pesticidas y, como consecuencia, los clientes están felices. No hay duda de que Haven encontró una forma de ampliar el mercado para su producto: aprovechar la creciente onda de entusiasmo por la jardinería.²³
9. *Estudiar un producto o servicio para saber si lo puede hacer ecológico.* En años recientes se ha presentado una gran oleada de esfuerzos e inversiones hacia negocios que se enfocan en proteger el ambiente. Tan sólo revise cualquier edición de cualquier publicación sobre nego-



Cortesía de Authentic Haven Brand

cios y constátelo usted mismo. Para aprovechar esta tendencia, Jon Grobe, David Morgan y Ken Scheer lanzaron Calsaway Pool Services, Inc. Esta nueva empresa con sede en Tempe, Arizona, ofrece un innovador dispositivo de filtrado que atrapa minerales y otras sustancias nocivas del agua y que permite a los clientes reutilizarla hasta por 12 años. La demanda es abundante: la empresa filtra más de siete millones de galones de agua al año, y las ventas anuales están alcanzando los 350 000 dólares.²⁴ Hace 15 años, este negocio no habría ni siquiera despegado del suelo, pero el creciente interés en el ambiente ha cambiado todo y sin lugar a dudas la demanda en el futuro aumentará. En estos días es muy redituable pensar “verde”.

10. *Vigile las nuevas tecnologías.* Las nuevas tecnologías suelen crear oportunidades de nuevas iniciativas de negocio, pero sólo aquellos que identifiquen esas posibilidades podrán cosechar sus frutos. Lea mucho, hable con expertos en la industria, consulte con departamentos gubernamentales que promuevan nuevas tecnologías, o acuda a la universidad más cercana y visite su oficina de transferencia de tecnologías o visite profesores que trabajen en lo último de la tecnología de sus áreas —¡existen tantas fuentes de donde puede obtener ideas! Pero sin importar en dónde busque, asegúrese de que las innovaciones tengan algún valor comercial, en especial si va a emprender una nueva iniciativa de emprendimiento.

Ésta fue la opción que Chris Savarese utilizó. Encontró una forma de utilizar una nueva tecnología de rastreo (del tipo utilizado en las etiquetas de seguridad que las tiendas colocan en sus prendas de vestir) para localizar pelotas de golf que han caído dentro de matorrales crecidos y tupidos. La tecnología de identificación por radiofrecuencia (RFID) puede detectar pelotas de golf ubicadas hasta a 30 metros de distancia. La empresa de Savarese, Radar Corporation, con sede en San Ramon, California, ahora ofrece paquetes de 12 pelotas con radiotransmisor y localizador para hallarlas por 199.99 dólares, y si que al mercado le agrada esta innovación. Su negocio ha crecido hasta 30% anual.²⁵ La verdadera clave del éxito de Savarese fue la tecnología.

Estas opciones representan sólo algunas de las muchas posibilidades que existen, pero si opta por seguir algunas de las sugerencias aquí presentadas, quizá sólo logre que sean rentables mediante su propia iniciativa de emprendimiento. Lo alentamos a buscar y examinar ideas de nuevas iniciativas de negocio, en cualquier circunstancia en la que se encuentre. Entonces, tras considerar los diferentes factores internos o externos, deberá lograr embonar las piezas que constituyen el rompecabezas de la oportunidad.

Cómo usar el análisis interno y externo para evaluar las ideas de negocios

3

Describir el análisis interno y externo que determinan la elección de las oportunidades.

Gracias a su experiencia como emprendedor en el mundo del software en serie, Leon Presser sabe una cosa o dos acerca de cómo identificar oportunidades prometedoras para nuevas iniciativas de negocio. En su obra *What It Takes to Be an Entrepreneur*, señala los dos métodos generales que le pueden ayudar a identificar ideas de negocio, a los que denomina adentro-afuera y afuera-adentro.²⁶ En otras palabras, los emprendedores deben evaluar primero sus propias capacidades y después considerar nuevos productos o servicios que puedan ofrecer al mercado (adentro-afuera), o pueden partir de identificar las necesidades del mercado y después determinar cómo utilizar sus propios recursos y capacidades para aprovechar tales oportunidades (afuera-adentro).²⁷ Es importante comprender las sutilezas de estos dos métodos, pues a partir de ellas se pueden deducir ideas de negocios que de otra manera pudieran pasar desapercibidas.

ANÁLISIS AFUERA-ADENTRO

Con base en las investigaciones, los emprendedores más exitosos estudian el contexto de un negocio a fin de identificar las oportunidades para crear una nueva iniciativa de negocios y

determinar cuáles son las que tienen más probabilidades de éxito.²⁸ Este tipo de análisis debe considerar el entorno general, o el panorama completo, y el escenario de la industria en el que la nueva empresa quizás opere. También debe tomar en cuenta el entorno competitivo en el que sea probable que tenga influencia. El **entorno general** está compuesto por los numerosos factores que repercuten en la mayoría de los negocios dentro de una sociedad. A diferencia de éstos, el **entorno de la industria** se define de manera más concreta como el contexto de los factores que impactan directamente en una empresa determinada y sus competidores. Y en un nivel más específico está el **entorno competitivo**, que se enfoca en la fortaleza, posición y ataques y contraataques más probables de los competidores en la industria.

El entorno general

El entorno general presenta varias tendencias importantes, como lo muestra la figura 3.4. Las *tendencias económicas* comprenden los cambios en las tasas de inflación, las tasas de interés y los tipos de cambio, todos los cuales promueven o limitan el crecimiento de los negocios. Las *tendencias socioculturales* se refieren a las corrientes sociales que pueden afectar la demanda de los consumidores, lo que a su vez ocasiona la apertura de nuevos mercados y el declive de otros. Las *tendencias político-jurídicas*, relacionadas con el tema de este capítulo, incluyen aquellos cambios en las regulaciones gubernamentales (como normatividades de seguridad para ciertos productos) y fiscales, que pueden amenazar a las empresas existentes o devastar un innovador concepto de negocio. Las *tendencias globales* se refieren a los desarrollos internacionales que crean nuevas oportunidades para expandir mercados, subcontratar e invertir en el extranjero. Conforme la interconectividad entre las personas de todo el mundo crece, aumentará también el impacto del entorno global sobre las oportunidades de abrir pequeñas empresas.

Las *tendencias tecnológicas* son muy importantes para las pequeñas empresas, puesto que los desarrollos que surgen de éstas, generan —o exterminan— muchas nuevas iniciativas de emprendimiento. Por ejemplo, una nueva tecnología que está despertando el interés de muchos emprendedores es la de las cámaras fotográficas satelitales y los servicios de imágenes aéreas que ofrecen. En el pasado considerada como propia de actividades militares de recolección de información o de sagas al estilo James Bond, la disponibilidad fácil y gratuita de esta tecnología mediante servicios como Google Earth y Bing Maps de Microsoft está cambiando el panorama de oportunidades para todo aquel con la visión para utilizarla. Por ejemplo, Jay Saber, fundador de RoofAds in Woodside, California, observó un crecimiento en su negocio de publicidad para techos cuando las empresas se dieron cuenta que un logotipo o mensaje pintado en la parte superior de sus edificios podía ser visto por todo aquel que tuviera una computadora y conexión a Internet, y no sólo por el pasajero ocasional en helicóptero.²⁹

entorno general

Entorno que comprende todos los factores que repercuten en la mayoría de los negocios de la sociedad.

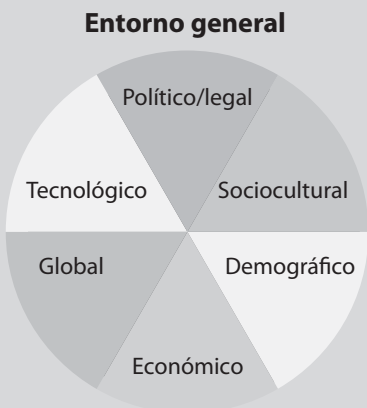
entorno de la industria

Entorno que incluye factores que tienen un impacto directo sobre una empresa determinada y sus competidores.

entorno competitivo

Entorno que se enfoca en la fortaleza, posición y ataques y contraataques de los competidores en una industria.

FIGURA 3.4 Tendencias en el entorno general



Cómo interpretar las tendencias económicas

Cuando se trata de interpretar las tendencias económicas en el entorno general, es bueno conocer lo que saben otros líderes de negocios. “Visa Small Business Insights” se acerca mucho a esta idea, pues le dice justamente eso mediante su servicio actualizado de información y análisis. Gracias al análisis y monitoreo rutinario de los patrones de gasto y las respuestas a una encuesta trimestral, la empresa produce este informe gratuito sobre el nivel de confianza económica de las pequeñas empresas estadounidenses. Las pequeñas empresas y las personas que trabajan con ellas pueden usar las tendencias y las ideas generadas a partir de las investigaciones de Visa como un apoyo para tomar decisiones de negocios con base en datos duros y análisis cuidadosos. Puede visitar la página <http://www.visabusinesnetwork.com/spendinsights> para observar las versiones actuales y en archivo del periódico.

Pero este impacto no sólo se observa en el ámbito de la publicidad —esta tecnología también está revolucionando una multitud de industrias. Por ejemplo, el mercado de los bienes raíces se ha transformado para siempre por la presencia de empresas como Zillow.com, que ofrece un sitio web que permite al usuario teclear la dirección de una casa y obtener su fotografía satelital, además de su precio y numerosos detalles más relacionados con ella y su vecindario.³⁰ Y Keith Harper de Chattanooga, Tennessee, utiliza Google Earth para ubicar casas con grandes extensiones de jardín, en los que su negocio de jardinería puede ofrecer sus servicios de mantenimiento, o casas con grandes patios de cemento a las que ofrece sus servicios de lavado a presión. Las empresas de mantenimiento de albercas utilizan la tecnología para identificar hogares cuyos dueños quizá necesiten ayuda.³¹ Y esto es sólo el comienzo. A medida que la tecnología se desarrolle más, el panorama de los negocios y sus reglas cambiarán una vez más.

Las *tendencias demográficas* también desempeñarán una importante función en dar forma a las oportunidades para las nuevas iniciativas de negocio; entre éstas se encuentran el tamaño de la población, estructura de edades, mezcla étnica, distribución del salario. Por ejemplo, muchos emprendedores se están concentrando en los baby-boomers o generación de la posguerra (78 millones de estadounidenses nacidos entre 1946 y 1964) y están encontrando dinero. Dado su poder adquisitivo anual de 2 000 billones de dólares y su deseo de autocomplacencia, enfocarse en este segmento puede ser muy lucrativo. Y no hay límite para los productos y servicios que pueden orientarse a este grupo de edad. Los teléfonos celulares con teclas más grandes y visibles e iluminadas, los clubes deportivos que sirven a las personas de edad avanzada y atuendos menos reveladores, las revistas que abordan temas de salud en la edad de retiro y todas las ideas de negocios que han surgido con esta tendencia demográfica en mente.

Algunas personas creen que evaluar el entorno general es útil sólo para las empresas grandes que cuentan con un equipo corporativo para administrar el proceso, sin embargo, las pequeñas empresas también se pueden beneficiar de ese análisis. Por ejemplo, los emprendedores han advertido la lucha que muchas personas libran con su peso; de hecho, las estadísticas gubernamentales muestran que el problema es grave y se está agravando más. Hoy se considera que 68% de los estadounidenses son obesos o tienen sobrepeso, y esta cifra sigue en ascenso. Si las tendencias actuales persisten, el número de estadounidenses obesos/con sobrepeso alcanzará el preocupante 86.3% para 2030.³² Los emprendedores se han dado cuenta que se pueden aprovechar una multitud de oportunidades de negocio que ha traído consigo la ola creciente de obesidad, desde servicios que ayudan a perder peso hasta productos que ayudan a las personas obesas a sobrellevar de una manera más cómoda su enfermedad. Entre los diversos negocios emprendidos por las personas que interpretaron esta tendencia están las nuevas empresas que ofrecen extensores de cinturones de seguridad a las aerolíneas, básculas de baño de alta capacidad y muebles de gran formato. En otras palabras, los emprendedores han demostrado que analizar cuidadosamente las tendencias producidas en el entorno general, puede ser muy rentable.

El entorno de la industria

La industria en la que opere un emprendedor tendrá una influencia más directa sobre él que el entorno general. En su obra clásica, *Ventaja Competitiva*, Michael Porter enumera cinco factores que determinan la naturaleza y grado de competencia en una industria.³³

- **Nuevos competidores.** ¿Qué tan fácil es la entrada a la industria para los nuevos competidores?
- **Productos/servicios sustitutos.** ¿Los clientes pueden recurrir a otros productos o servicios para reemplazar los que ofrece la industria?
- **Rivalidad.** ¿Qué tan intensa es la rivalidad entre los competidores dentro de una industria?
- **Proveedores.**
¿Los proveedores de la industria son tan poderosos que demandarán precios altos por sus insumos, con lo que aumentarán los costos de la empresa y se reducirán sus utilidades?
- **Compradores.** ¿Los clientes de la industria son tan poderosos que obligarán a las empresas a fijar precios bajos, con lo que reducirán sus utilidades?

La figura 3.5 muestra estos cinco factores, como contrapesos que equilibran el atractivo y la rentabilidad potencial de una industria meta. Ilustra cómo las utilidades en una industria tienden a mantener una relación inversa con la fortaleza de los factores —es decir, los factores fuertes producen utilidades bajas, mientras que los factores débiles producen utilidades altas.

Los emprendedores que comprenden las influencias de la industria, pueden identificar con más facilidad las oportunidades de emprendimientos —aquellas situaciones donde, digamos, la rivalidad es débil y ni los compradores ni los proveedores tienen el poder suficiente para manipular los precios. Estas ideas también pueden ayudar a los emprendedores a anticipar las amenazas con las que se pueden llegar a encontrar y a pensar en formas de defensa para sus nuevas iniciativas de negocio contra cualquier riesgo. Si los emprendedores reconocen y comprenden estas fuerzas, pueden posicionar sus iniciativas de emprendimiento de tal manera que aprovechen al máximo lo que les ofrece la industria. En otras palabras, analizar los cinco factores de la industria de Porter le dará un buen panorama de la magnitud del entorno de la industria.

El entorno competitivo

Dentro de cualquier industria, es importante determinar la fortaleza, posición y posibles respuestas de los rivales recién llegados. De hecho, los expertos insisten en que tales análisis son un factor crítico para evaluar cualquier idea de negocio. William A. Sahlman de la Universidad de Harvard explica que todo aquel que aspire a ser emprendedor debe plantearse varias preguntas acerca de los competidores que posiblemente se encontrará en el mercado:³⁴

- ¿Quiénes serían los competidores actuales de la nueva iniciativa de negocio?
- ¿Cuáles son los recursos únicos que controlan?

RECURSOS

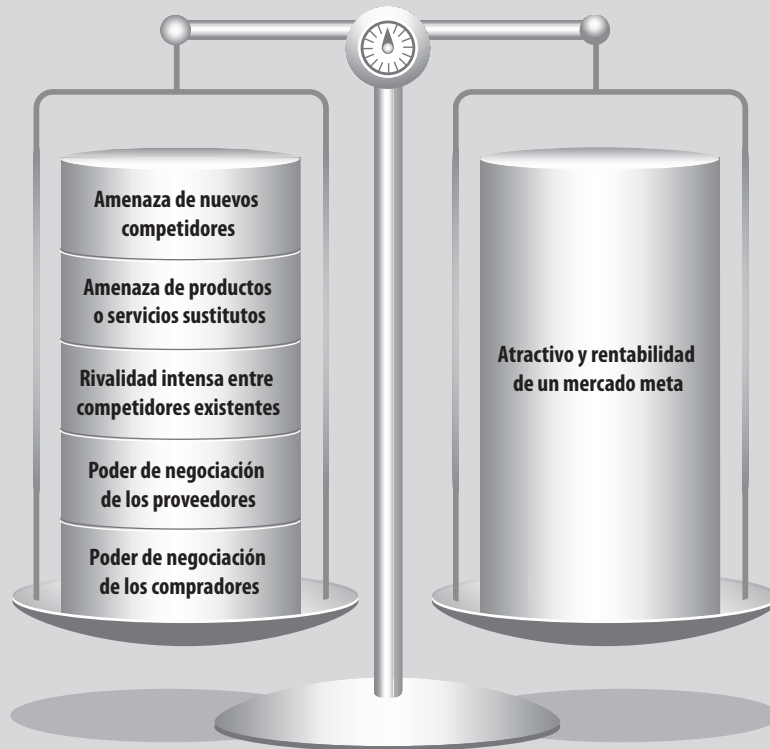
El éxito gracias a los baby-boomers

Pocas tendencias demográficas son tan prometedoras para los nuevos negocios que la de los baby-boomers. Empresas como Jitteburg (teléfonos celulares fáciles de usar), Senior Helpers (cuidados a domicilio para los ancianos), FloH Club (soporte técnico exclusivo para ancianos) y miles más, están beneficiándose de este segmento. Si está pensando unírseles, a continuación le presentamos algunos consejos que incrementarán sus probabilidades de éxito:

- *Apunte hacia su interior.* A los boomers les interesan las experiencias que enriquezcan su vida.
- *Sea positivo.* Los adultos de edad avanzada tienden a ignorar las imágenes, conceptos e ideas negativos.
- *Enfóquese en la etapa de vida.* Evite el marketing basado en las edades y enfóquese en la etapa de la vida (por ejemplo, los abuelos tienden a ser abuelos, sin importar su edad).
- *Utilice los medios de comunicación tradicionales.* Los boomers son leales al radio, periódicos y televisión.
- *Siga el blanco móvil.* Si pierde contacto con sus clientes, se llevarán su dinero a otra parte.

Para mayor información sobre el éxito de los negocios enfocados en los boomers, vea Matt Thornhill, "Age Against the Machine", *Entrepreneur*, vol. 37, núm. 5 (mayo de 2009), pp. 47-48.

FIGURA 3.5 Principales factores que neutralizan el atractivo de un mercado



© Cengage Learning

- ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades?
- ¿Cómo responderán a la decisión de la nueva iniciativa de negocios de incursionar en la industria?
- ¿Cómo puede responder la nueva iniciativa de negocios?
- ¿Quién más podría ver y explotar la misma oportunidad?
- ¿Existe alguna manera de cooptar a los competidores reales o potenciales mediante la formación de alianzas?

Este análisis ayuda a un emprendedor a evaluar la naturaleza y extensión de la competencia existente y a afinar los planes futuros. También puede ayudar a identificar las oportunidades de negocio con alto potencial, basadas en la situación competitiva.

El pleno conocimiento de la competencia ha resultado ser muy redituable para tres hermanos alemanes treintañeros: Alexander, Oliver y Mark Samwer. Se les ha acusado de copiar grandes ideas, lo cual no deja de ser cierto, sin embargo, sus tácticas de seguimiento rápido les han funcionado una y otra vez. En enero de 1999, en una época en la que eBay seguía enfocado principalmente en el mercado estadounidense, los hermanos Samwer abrieron una imitación fiel de la empresa (Alando.de) en Alemania. Cinco meses después, cuando eBay llegó a ese país, adquirió por 50 millones de dólares esta nueva empresa que había copiado su modelo. Después lanzaron StudVZ, una iniciativa de emprendimiento con dos años de existencia que imitaba al Facebook, pero en Europa; la vendieron a una empresa editora en 2007 por 100 millones de dólares. Entonces, ¿Cuál es el secreto del éxito de Samwer? Conocer a sus competidores, estar

siempre un paso adelante de ellos y crear un valor único, lo cual se logra al adaptar una idea de negocio a la cultura y prácticas locales.³⁵ Con un poco de suerte y en el momento oportuno, puede conseguir resultados sorprendentes.

Al analizar a sus competidores, los emprendedores deben ir un paso más allá: identificar los patrones de pensamiento que determinan la conducta de sus rivales. El connotado pensador, escritor y consultor sobre tecnologías de Internet y nuevos medios de comunicación, Clay Shirky, observa que en ocasiones ha asumido que los negocios deben operar de cierta forma porque siempre lo han hecho. Por ejemplo, pensaba que sabía que los adolescentes compraban CD de música en tiendas, que los clientes se debían probar la ropa antes de comprarla, que las personas leían periódicos para estar al tanto de lo último en la política mundial y que los turistas organizaban sus viajes con la ayuda de un agencia de viajes. Pero después señala lo absurdo de este hábito mental: “En los últimos 15 años o más, he tenido que desaprender cada una de estas cosas y millones más”.³⁶ En otras palabras, los emprendedores siguen ideando formas innovadoras de hacer las cosas y suelen vencer a sus rivales consolidados usando su mentalidad tradicionalista en su contra. Este fue el caso del éxito de Netflix en la industria de renta de películas y que puso a Blockbuster contra las cuerdas. Su antigua forma de hacer negocios dejó a Blockbuster en un estado de vulnerabilidad frente a una nueva empresa que desafió el estatus quo e impuso un nuevo conjunto de “reglas del juego” (ofrecer videos en línea o por correo) a las cuales Blockbuster no parece poder adaptarse. El resto, como dicen, es historia —y así parece, pues fue Blockbuster quien se declaró en quiebra en 2010.

ANÁLISIS ADENTRO-AFUERA

Sin duda alguna, identificar las oportunidades en el entorno externo vale la pena, pero los conceptos de negocios tienen sentido sólo si éstos armonizan con el potencial que un emprendedor puede llevar al mundo de los negocios. Además, buscar oportunidades para una nueva iniciativa de negocios puede *partir* de un análisis adentro-afuera, es decir, uno que clasifique los recursos y capacidades de que dispone la nueva iniciativa (o los que pueda obtener o crear con cierta facilidad), así como sus competencias centrales. Todo esto puede constituir una plataforma a partir de donde los frutos de las oportunidades de nuevos negocios puedan alcanzarse y cosecharse.

Recursos y capacidades

A fin de evaluar el potencial interno de un negocio, es necesario que el emprendedor comprenda la diferencia entre recursos y capacidades. Los **recursos** se refieren a los insumos disponibles que un emprendedor puede utilizar para poner en marcha un negocio, y comprenden factores como efectivo para invertir, conocimiento de tecnologías importantes, acceso al equipo y socios de negocios capaces. Las empresas cuentan con recursos tanto tangibles como intangibles. Los **recursos tangibles** son visibles y fáciles de medir. Son muy diferentes de los **recursos intangibles**, que son invisibles y difíciles de medir. Los activos intangibles abarcan derechos de propiedad intelectual, como patentes y derechos reservados, marcas consolidadas, buena reputación de la empresa y la red de contactos y relaciones personales del emprendedor.

Aunque los términos se usan de manera indistinta, técnicamente, los *recursos* no son lo mismo que las *capacidades*. Es decir, mientras los recursos son singulares por naturaleza, las **capacidades** se conciben como la integración de varios recursos que logra aumentar la **ventaja competitiva** de una empresa. Este resultado permite a la empresa ofrecer los productos o servicios que su mercado meta prefiera sobre los ofrecidos por la competencia. Al igual que un teclado, que carece de valor práctico hasta que se integra en un sistema de cómputo, los recursos no pueden por sí solos constituir la base de la ventaja competitiva, hasta que se combinan en alguna configuración útil.

Competencias centrales

Una vez que los emprendedores tienen un panorama preciso de sus recursos y capacidades, deben identificar las competencias centrales que pueden crear. Las **competencias centrales** son las capacidades que distinguen a una empresa desde el punto de vista competitivo y reflejan su personalidad. Para ilustrar cómo funcionan, considere el ejemplo de Starbucks, conocido por su amplia variedad de cafés gourmet. Pero ésa no es su única ventaja en el mercado. De hecho, muchos de sus competidores —grandes y pequeños— también ofrecen productos de café de alta

recursos

Insumos básicos que una empresa usa para realizar sus negocios.

recursos tangibles

Recursos organizacionales visibles y fáciles de medir.

recursos intangibles

Recursos organizacionales invisibles y difíciles de evaluar.

capacidades

Integración de diferentes recursos organizacionales desplegados en conjunto con la ventaja de la empresa.

ventaja competitiva

Beneficio que surge cuando una empresa tiene un producto o servicio que es visto por su mercado meta como mejor que el de los competidores.

competencias centrales

Capacidades que brindan a una empresa una ventaja competitiva y que reflejan su personalidad.

calidad. Entonces, ¿por qué la empresa ha sido tan exitosa? La mayoría de los observadores cree que es su producto de primera calidad, combinado con lo especial de la “experiencia Starbucks”; esta combinación le ha permitido a esta cafetería icónica, transformarse de ser una sola cafetería a mediados de la década de 1980, a una cadena de más de 16 000 cafeterías ubicadas en más de 50 países.³⁷

Aunque nadie puede negar el éxito de Starbucks, la franquicia no ha eliminado a su competencia. Entonces, ¿cómo compiten las pequeñas empresas en un mercado saturado por Starbucks? Lo hacen basándose en las competencias centrales únicas que poseen. Muchas pequeñas cafeterías prosperan en este entorno ofreciendo servicios distintivos, como rellenar las tazas sin costo adicional, atender meticulosamente la calidad del producto, enfatizar su conexión con la comunidad local u otras medidas que los ayudan a comunicar su individualidad y rasgos únicos (algo que una gran cadena, como Starbucks, no puede permitirse). En otras palabras, utilizan sus recursos y capacidades de una forma única que refleja la “personalidad” de sus propias empresas y así establecen sus competencias centrales. Aunque las palabras son diferentes, la esencia es la misma: los emprendedores que puedan identificar sus competencias centrales y aplicarlas de manera eficaz, tendrán más posibilidades de emprender iniciativas de negocio que logren una ventaja competitiva y un desempeño superior.

INTEGRACIÓN DE LOS ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO

Lograr una ventaja competitiva con sólidas bases requiere que se compaginen las fortalezas y debilidades de una empresa con las oportunidades y amenazas presentes en sus entornos relevantes. Esta integración se puede observar mejor mediante el **análisis FODA** (siglas de *Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas*), el cual brinda una visión general simple de la situación estratégica de una iniciativa de negocios. La figura 3.6 enumera varios factores que este modelo puede clasificar; no obstante, son tan sólo una representación de las incontables posibilidades que pueden existir.

En la práctica, el análisis FODA ofrece una fotografía instantánea de las condiciones actuales. El análisis FODA incluye los métodos afuera-adentro y adentro-afuera para identificar las oportunidades potenciales de negocios que compaginen con el emprendedor y su proyecto de emprendimiento. No obstante, como el análisis FODA se enfoca en el presente más que en las oportunidades futuras, en este punto el emprendedor debe plantearse algunas preguntas adicionales:

- ¿La oportunidad detectada generará otras oportunidades en el futuro?
- ¿La oportunidad ayudará a desarrollar las habilidades que puedan abrir la puerta a nuevas oportunidades en el futuro?
- ¿Es probable que al ir en pos de esa oportunidad, se genere una respuesta competitiva por parte de los rivales potenciales?

Desde luego, las oportunidades más prometedoras son aquellas que guían a otros (lo que puede ofrecer valor y rentabilidad a largo plazo), que promueven el desarrollo de habilidades adicionales y que ayudan a la iniciativa de negocios a perseguir nuevos prospectos, pero que no provocan contraataques de la competencia.

Mientras estudiaba en Northeastern University, Neil Wadhawan conoció a Raj Raheja, y en 2002 se asociaron para abrir Heartwood Studios, una empresa productora de imágenes y animaciones tridimensionales para arquitectos y diseñadores. “Sabíamos que nuestro producto era una herramienta necesaria”, dice Wadhawan. “Poder visualizar algo antes de construirlo es maravilloso”. No obstante, no pasó mucho tiempo antes de que los cofundadores reconocieran que sus animaciones tridimensionales podían ser de gran utilidad no sólo para arquitectos, sino para muchas otras personas, así que empezaron a investigar otras industrias donde sus tecnologías y talentos pudieran adaptarse y utilizarse. Pronto encontraron clientes en las industrias militares y aeroespaciales. Hace poco incursionaron en el mundo de los deportes cuando proporcionaron la animación para equipos como los Dallas Cowboys y New Jersey Nets. Wadhawan y Raheja le dirían que diversificarse requiere un estudio y modificaciones muy cuidadosas, pero Heartwood Studios ha cosechado grandes rendimientos gracias a su expansión y hoy, sus ventas

análisis FODA

Evaluación que ofrece un panorama conciso de la situación estratégica de una empresa.

FIGURA 3.6 Ejemplos de factores FODA

	FACTORES POSITIVOS	FACTORES NEGATIVOS
Dentro de la empresa	Fortalezas • Competencias centrales importantes • Fortaleza financiera • Capacidad innovadora • Administración hábil o experimentada • Estrategia adecuadamente planeada • Instrumento eficaz para la incursión • Red sólida de contactos personales • Reputación positiva en el mercado • Tecnología protegida por derechos de autor	Debilidades • Fuentes financieras inadecuadas • Estrategia inadecuadamente diseñada • Falta de habilidades o experiencia gerencial • Capacidad inadecuada para la innovación • Reputación negativa en el mercado • Instalaciones inadecuadas • Problemas de distribución • Habilidades de marketing limitadas • Ineficiencias en la producción
Fuera de la empresa	Oportunidades • Potencial de mercado no explotado • Nuevo producto o nuevo mercado geográfico • Cambio favorable en la dinámica de la industria • Mercado con alto potencial de crecimiento • Tecnologías incipientes • Cambios que permiten la expansión en el extranjero • Desregulación gubernamental favorable • Creciente fragmentación del mercado	Amenazas • Nuevos competidores • Incremento en la demanda de compradores o proveedores • Desplazamiento de las ventas hacia productos sustitutos • Creciente regulación gubernamental • Cambios adversos en el ciclo de negocios • Desaceleración del crecimiento de un mercado • Preferencias cambiantes de los clientes • Cambios demográficos adversos

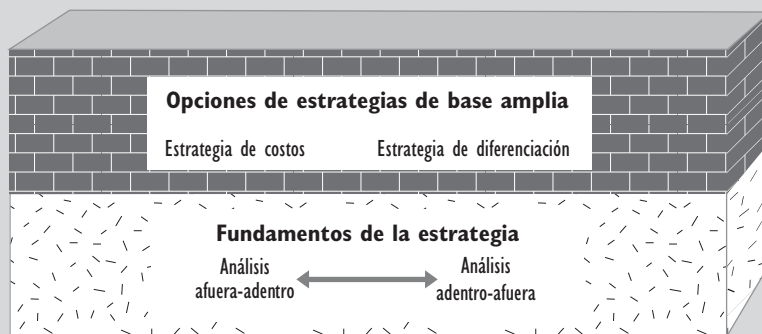
anuales superan los 2 millones de dólares. Pero el futuro parece ser aún más prometedor. “Hay necesidad de imágenes tridimensionales en todas las industrias”, dice Wadhawan, “Nuestro reto más grande ... será decidir en cuál *no* incursionar”.³⁸

Al igual que los emprendedores más exitosos, Wadhawan y Raheja descubrieron áreas de oportunidad resultado de la creación de nuevas posibilidades en el entorno, sin embargo, optaron por aquellas posibilidades que compaginaran con sus capacidades personales y las fortalezas de su negocio actual. Como se muestra en la figura 3.7, este fenómeno se conoce como el “punto ideal” de la oportunidad.

FIGURA 3.7 El “punto ideal” de la oportunidad de emprendimiento



FIGURA 3.8 Cómo determinar el rumbo de la nueva empresa



© Cengage Learning

Cuando las posibilidades existentes en el entorno externo (identificables mediante el análisis de los entornos general, de la industria y competitivo) compaginan con las capacidades únicas y las competencias centrales del emprendedor (reconocibles gracias a evaluaciones internas) y cuando las amenazas externas o las debilidades internas de la nueva iniciativa de negocios son manejables, las probabilidades de éxito aumentan en gran medida. Por tanto, lo alentamos a que sea observador y sistemático en su búsqueda de oportunidades, y a que piense cuidadosamente en cómo concordarán estas oportunidades con sus habilidades y experiencia, así como con sus intereses y pasiones. De hacerlo, es muy probable que disfrute de esta aventura. ¡Una oferta nada despreciable!

Sin duda, aplicar análisis adentro-afuera y afuera-adentro e integrar los resultados puede ayudarlo a forjar una base sólida para su ventaja competitiva. A partir de esta base, un emprendedor podría comenzar a crear una estrategia para lograr un desempeño financiero superior (vea la figura 3.8), tema que abordaremos a continuación.

Selección de las estrategias que aprovecharán las oportunidades

4

Explicar las estrategias de base amplia y las estrategias de enfoque.

estrategia

Plan de acción que coordina los recursos y compromisos de una organización para lograr un desempeño superior.

En esencia, una **estrategia** es un conjunto de acciones que coordinan los recursos y compromisos de un negocio para acelerar su desempeño. La elección de la estrategia debería regirse por la situación de la empresa, más que por las elecciones pasadas, la última moda de la industria o cualquiera que “sienta” en ese momento que es la correcta. Elegir una estrategia pertinente para un emprendedor determinado y su nueva empresa constituye uno de los primeros pasos hacia el logro de un desempeño superior. No obstante, tener siempre en la mira otras opciones estratégicas —tanto de base amplia como de enfoque— también podrá conducir a las empresas consolidadas hacia el éxito.

ESTRATEGIA DE BASE AMPLIA

Las empresas que compiten en la misma industria pueden adoptar estrategias muy diversas. En términos generales, cuando las empresas piensan en cómo posicionarse en relación con sus competidores, pueden optar por desarrollar sus estrategias con base en el costo o la diferenciación.

Estrategia de costos

Si una empresa quiere adoptar una **estrategia basada en costos**, debe mantener lo más bajo posible sus costos de manera que pueda competir fijando costos más bajos por sus productos y servicios y, aún así, seguir siendo rentable. Los medios para lograr una ventaja en costos son diversos y van desde la mano de obra barata hasta la eficiencia en las operaciones. Muchas personas suponen que las estrategias basadas en costos no son eficaces para las empresas pequeñas, lo que suele ser verdad.³⁹ No obstante, los medios para lograr este tipo de ventajas son tan numerosos y diversos que, en algunos casos, las pequeñas empresas pueden utilizarlos con gran éxito, en especial si su uso no provoca una guerra de precios entre ellos y la competencia establecida que con seguridad tendrá más recursos y un fuerte rechazo hacia cualquier empresa que robe sus clientes. Desde luego, la gran desventaja de esta estrategia es que atrae clientes que siempre están busca de la mejor oferta. En otras palabras, conseguir la lealtad de los clientes mediante esta estrategia puede ser muy difícil.

Spirit Airlines constituye un ejemplo de un negocio emprendedor que ha seguido de manera implacable una estrategia basada en costos desde su fundación. De hecho, ahora se anuncia como una “aerolínea de ultra bajo costo”. La empresa opera 32 aviones Airbus (la flota más joven de América) y atiende principalmente a las ciudades del oeste y medio oeste de Estados Unidos, con vuelos a muchos destinos del Caribe y América Latina —aunque no por esto es una aerolínea ordinaria. Las decisiones estratégicas de la empresa giran siempre en torno al costo. La empresa describe el corazón y el alma de su estrategia en su sitio web.

*[Spirit Airlines] libera a los clientes de verse obligados a pagar servicios que no desean o no utilizan. Cuando los clientes buscan el mejor valor en sus viajes, pueden elegir una tarifa baja en spiritair.com y elegir los servicios y opciones adecuadas según sus necesidades de viaje. El modelo de ultra bajo costo de Spirit, resultado del logro de numerosas eficiencias, nueva flota de aeronaves, tecnología avanzada y personal dedicado, ha permitido a la empresa ofrecer ahorros a millones de clientes...*⁴⁰

Lograr estas ambiciosas metas ha precisado de algunas medidas audaces. Por ejemplo, Spirit cobra a los pasajeros una tarifa adicional por documentar equipaje, cambiar reservaciones e incluso por usar almohadas y cobijas. Para hacer funcionar este modelo de tarifas muy bajas (cobra hasta 8 dólares en algunos vuelos sencillos), la empresa ha tenido que ser innovadora para buscar otras fuentes de ingresos, por tanto, coloca anuncios en las cabinas de los aviones y en los uniformes de los asistentes de vuelo. Si bien estos métodos que ha adoptado la empresa para estirar los ingresos no siempre son bien aceptados por algunos pasajeros, sin duda, Spirit Airlines presenta un ejemplo interesante del uso de una estrategia creativa basada en costos.⁴¹

Estrategia de diferenciación

La segunda opción general para desarrollar una ventaja competitiva es crear una **estrategia de diferenciación**, un enfoque que enfatiza la singularidad de un producto o servicio (en términos de alguna característica diferente del costo). Una empresa que puede crear y mantener una estrategia diferenciadora tiene muchas probabilidades de tener éxito en el mercado. Para que esta estrategia sea efectiva, el consumidor debe estar convencido de la originalidad y valor del producto o servicio, sean éstos reales o percibidos. Una gran variedad de tácticas operativas y de marketing, que van desde el diseño hasta la promoción, pueden generar la diferenciación del producto o servicio.

Tras varios años en la industria de la música, Brian Landau y Pete Rosenblum se sentían molestos de que sus canciones no siempre generaban el nivel de ventas que merecían. Así que en 2003 abrieron una empresa, con sede en Nueva York, llamada Radio Tag, una agencia de marketing que ofrecía servicios integrales. Desde el comienzo, las piedras angulares de la estrategia consistieron en la diferenciación y en un rico concepto promocional, que se convirtió en el rasgo

estrategia basada en costos

Plan de acción que requiere a una empresa mantener bajos sus costos de manera que pueda competir al fijar precios bajos y aún así generar utilidades.



© Route66/Shutterstock.com

estrategia de diferenciación

Plan de acción diseñado para proporcionar un producto o servicio con atributos únicos valorados por los consumidores.

Una estrategia de diferenciación que ha hecho que las personas se vuelvan GaGa



© iStockphoto.com/Angelika Schwarz

No importa qué piense de su trabajo, Lady Gaga ha tomado por asalto a la industria de la música. Tan sólo en 2009, cuatro sencillos de su primer álbum consiguieron encabezar las listas de popularidad, vendió 15.3 millones de temas musicales digitales y su ritmo Euro vibe, con reverberaciones espaciales (piense en éxitos musicales como “Poker Face” y “Paparazzi”) han influido el estilo de otros artistas en distintos géneros, desde el rock hasta el rap. Pero todo esto es simplemente el inicio. ¿Quién puede pasar por alto sus estrafalarios peinados, sus atuendos de ciencia ficción y sus accesorios más que desbordantes? Pero ése es exactamente el punto, ¿no? Algunos podrían decir que son grandes distracciones y nada más, pero en la realidad todo ello es parte de una imagen cuidadosamente diseñada y que constituye el centro de la estrategia de diferenciación de Gaga (sin duda alguna, extrema), gracias a la cual pudo salir de la oscuridad y convertirse en una celebridad internacional en sólo unos años. Y, dicho sea de paso, debemos añadir que muchos conocedores aseguran que ella aporta una gran dosis de talento a la mezcla. Pero con tanta faramalla y distractores, es fácil perder de vista su profundidad musical.

Lady Gaga o Stefani Germanotta nació el 28 de marzo de 1986, en Nueva York; asistió a la New York University’s Tisch School of the Arts. Su ascenso a la cima inició en 2007 cuando su música comenzó a popularizarse en los circuitos nocturnos del centro de Manhattan con un espectáculo artístico conocido como Lady Gaga and the Starlight Review. Desde entonces, ha habido poco tiempo para mirar atrás.

Pero no sólo se trata de música —hay importantes lecciones de negocios que pueden aprenderse de su historia. El rápido ascenso de Lady Gaga al éxito en el mundo de la música en realidad es producto de una estrategia de negocios cuidadosamente orquestada y en extremo efectiva. Como un observador lo planteó, “Debajo de las tupidas pelucas de Gaga, hay un estudio de caso de lo que se precisa para triunfar en la actualidad en el negocio de la música”. Además de cantar con una firma disquera importante, también hace un astuto uso de las nuevas plataformas de distribución. Y su contrato de grabación es casi tan innovador como la artista misma, el cual no solo cubre las ventas de sus canciones, sino una parte de las acciones de sus giras artísticas y de la mercancía vendida en ellas —e incluso un convenio de maquillaje. Ella escribe su música, pero tan importante como ésta es la teatralidad visual y la moda inolvidable que ha dado vida a su imagen global. No obstante, el éxito fenomenal de la nueva empresa que constituye Gaga y su meteórico ascenso al estrellato internacional también está muy relacionado con el uso acertado de los medios digitales, tan importante como cualquier otro rasgo de su estrategia de negocios. Estimula el interés del mercado regalando su música en línea (su video “Bad Romance” ha tenido más visitas en YouTube que ningún otro en la historia —¡180 millones y contando!), mantiene una estrecha interacción con sus casi cinco millones de seguidores en Twitter por medio de “tweets” frecuentes que mantienen viva la oleada de afecto hacia ella. Debido a que el alcance de los medios sociales es global, Gaga escribe sus canciones en un lenguaje simple, de manera que sus fans en todos los países puedan cantarlas. Desde luego, ella lo hace parecer fácil y divertido, pero su estrategia es una obra de arte de los negocios, y los emprendedores de todas partes pueden aprender mucho de ella y de su nueva iniciativa de negocios fenomenalmente exitosa.



© Helga Esteb/Shutterstock.com

Fuentes: Jason Birchmeier, “MTV-Lady Gaga”, http://www.mtv.com/music/artist/lady_gaga/artist.jhtml, consultado el 1 de noviembre de 2010; Kelly Crow, “The Lessons of Lady Gaga”, *Wall Street Journal*, 29 de enero de 2010, pp. W1, W12; y Salma Jafri, “Lady Gaga’s Social Media Success and Strategy”, <http://www.suite101.com/content/lady-gagas-social-media-success-and-strategy-a257336>, consultado el 1 de noviembre de 2010.

principal de la empresa. La mayoría de estaciones de radio deja a los locutores hacer todos los comentarios, pero Radio Tag ha cambiado toda esta dinámica al permitir que sean los propios artistas quienes presenten su trabajo por medio de grabaciones. Con este mecanismo, Beyoncé, por ejemplo, puede describir la conexión emocional que siente con una canción, o los miembros de la banda metalera Breaking Benjamin puede explicar cómo reunieron los temas de su último álbum. “En realidad, ese fue el objetivo”, dice Rosenblum. “Colocar a un artista en la radio y dejar que las personas se familiaricen más con él, con cuál es su canción y con cómo pueden adquirirla”. Sin duda es un mecanismo diferente y exitoso. Las estaciones de radio se benefician del contenido libre de anuncios, los artistas pueden promover sus trabajos creativos por sí mismos y la empresa se ha vuelto muy rentable, con casi 5 millones de dólares en ventas en menos de cinco años de haber sido creada —un resultado del tipo que se esperaría de un negocio con una estrategia de diferenciación bien diseñada y completamente ejecutada. No hay duda de que la estrategia ha distinguido a Radio Tag de sus competidores.⁴²

ESTRATEGIAS DE ENFOQUE

Si una empresa controlara la única fuente conocida de agua del mundo, su volumen de ventas sería enorme. Tal negocio no se preocuparía por las diferencias en las preferencias personales concernientes al sabor, apariencia o temperatura. Consideraría a sus clientes como un solo mercado. Sin importar sus condiciones, su producto, satisfaría a cualquiera. No obstante, si alguien más descubriera una segunda fuente de agua, la visión del mercado de la primera empresa seguramente cambiaría. El primer negocio podría darse cuenta de que sus ventas están disminuyendo y tomar medidas para modificar esta estrategia. En cualquier caso, es probable que el nivel de rivalidad aumentara, si los competidores lucharan por su posición en el mismo espacio de la industria.

Si el potencial para las ventas de agua fuera enorme, llegaría el momento en que las pequeñas empresas se interesarían por ingresar al mercado. No obstante, dados sus recursos limitados y su falta de experiencia, sería más probable que estas empresas tuvieran éxito si evitaran la competencia frontal con los gigantes de la industria y en su lugar buscaran un segmento de mercado protegido. En otras palabras, podrían ser competitivos si implementaran una **estrategia de enfoque**, es decir, si adaptaran sus esfuerzos para concentrarse en las necesidades de una parte muy limitada del mercado. Para empezar, estas empresas podrían enfocar sus recursos en una pieza muy estrecha del mercado, lo bastante pequeña como para escapar al interés de los principales competidores (por ejemplo, agua filtrada entregada de puerta en puerta) o quizá adoptar un enfoque totalmente nuevo para entrar sin provocar una respuesta competitiva inmediata (quizá llenando vacíos en el mercado generados por la escasez de productos).

Las estrategias de enfoque representan un tipo de enfoque estratégico mediante el cual los emprendedores tratan de protegerse de las fuerzas del mercado, por lo que se enfocan en un grupo específico de clientes que tienen un rango identificable, pero muy reducido de intereses sobre productos o servicios (conocido también como *nicho de mercado*). Al enfocarse en un mercado especializado, algunas pequeñas empresas desarrollan expertise (conocimiento experto) único que a su vez generan niveles superiores de valor y calidad en el servicio para sus clientes, lo cual es grandioso para los negocios. De hecho, esta ventaja impulsó a Philip Kotler a declarar “Hay riquezas en los nichos”.⁴³

Las dos vastas opciones analizadas —la estrategia de costos y la estrategia de diferenciación— también se puede utilizar cuando se desea enfocarse en un nicho de mercado. Aunque pocos emprendedores adoptan una estrategia de enfoque basada en costos, llega a suceder. Por ejemplo, con el paso del tiempo, se han abierto negocios con nombres como The Watermarket Store, Drinking Water Depot y H2O To Go, y la mayoría cuenta con un sistema de purificación eficiente para ofrecer agua de alta calidad y buen sabor para clientes que buscan precios bajos a una fracción del precio que cobra la competencia. Estas pequeñas empresas han adoptado una estrategia de enfoque basada en costos.

Compare este método con la estrategia de enfoque y la de diferenciación adoptada por Mark Sikes para su pequeña empresa, Personalized Bottle Water. Sikes puede estar en el negocio de venta de agua embotellada, pero su nuevo negocio surgió gracias a su conocimiento de lo que sucede fuera de un envase, más de lo que sucede dentro. Estaba viajando por el país vendiendo

estrategia de enfoque

Plan de acción que aísla a la empresa de sus competidores y otras fuerzas del mercado, ya que se orienta a un segmento de mercado restringido.

etiquetas autoadheribles a fabricantes para su exitosa empresa de comercialización de etiquetas, cuando de pronto cayó en la cuenta de que podría cambiar totalmente el rumbo de su empresa. ¿Por qué no vender agua envasada con etiquetas personalizadas para clientes corporativos y cualquiera que quisiera celebrar una ocasión especial? Sikes explica el motor que mueve a su empresa en su sitio web:

Decidí ingresar al mercado ...con una sencilla meta en mente, ofrecer agua envasada de gran sabor a pequeñas empresas y escuelas con su etiqueta personalizada. A partir de ese único pensamiento, nuestro negocio se ha multiplicado en varias áreas, y ahora surtimos a empresas, grandes o pequeñas, tanto una botella de agua para una persona como varias para un evento especial.⁴⁴

Sikes abrió su empresa llamada Personalized Bottle Water en 1997, cuyas operaciones se ubicaban en un almacén de Little Rock, Arkansas. Este treintañero amigable y lleno de energía, comenzó a vender su producto por todo el estado y de pronto se encontró con clientes interesados —escuelas (en especial durante la temporada de fútbol), casas funerarias, hoteles y bodas. Para 2005, la empresa era muy rentable, con ventas anuales de alrededor de 350 000 dólares, pero Sikes tenía esperanzas aún más ambiciosas en el futuro de su empresa.⁴⁵ No obstante, su enfoque siguió siendo el mismo: la personalización. Sin ese énfasis, su empresa se hubiera hundido en el agua, por decirlo de alguna manera. No hay forma de que Sikes hubiera podido competir frente a frente contra los gigantes envasadores como Coca-Cola Company (Dasani), Dr Pepper Snapple Group (Deja Blue) y PepsiCo (Aquafina), pero la flexibilidad y personalización —bases de la diferenciación— le dieron a Personalized Bottle Water la oportunidad de pelear.

Los emprendedores suelen seleccionar e implementar una estrategia de enfoque que les permita orientarse a un nicho de mercado dentro de una industria grande, con lo cual evitan la competencia directa de los grandes competidores. Esto puede lograrse de varias formas, como se analiza a continuación.

Selección e implementación de una estrategia de enfoque

Al elegir una estrategia de enfoque en particular, un emprendedor decide el rumbo básico del negocio. Tal elección afecta la naturaleza del negocio y, por tanto, recibe el nombre de **decisión estratégica**. La estrategia general de una empresa se formula a partir de cómo piensa el líder relacionar a la empresa con el entorno. Esto puede requerir que el emprendedor realice un delicado acto equilibrista: debe proteger a la empresa de la línea de influencia de los grandes competidores de la industria y también buscar que el mercado sea lo suficientemente prometedor para impulsar a la nueva empresa lo suficiente como para despegar.

Por supuesto, la elección de un mercado muy especializado no es la única estrategia posible para una pequeña empresa. Pero las estrategias de enfoque son muy populares, pues permiten a las pequeñas empresas operar en los vacíos que existen entre los grandes competidores. Si una pequeña empresa elige competir frente a frente con otras empresas, en especial contra las grandes corporaciones, debe prepararse para distinguirse de algún modo —por ejemplo, mediante la atención al detalle, servicio altamente personalizado o velocidad del servicio— con el fin de convertirse en un competidor viable.

Las estrategias de enfoque pueden implementarse de las siguientes maneras:

- Restringir el enfoque a un solo subconjunto de clientes.
- Enfatizar un solo producto o servicio.
- Limitar el mercado a una sola región geográfica.
- Concentrarse en la superioridad del producto o servicio.

decisión estratégica

Decisión concerniente al rumbo que debe tomar una empresa en relación con sus clientes y competidores.

Para ilustrar estas estrategias, considere a los siguientes emprendedores —Dale Fox, Leslie Vander Baan y Trey Cobb— cada uno implementó una diferente estrategia de enfoque relacionada con la industria automotriz.

La empresa de Dale Fox, Spin Automotive Group, es un negocio de renta de automóviles, pero su empresa situada en Venice, California no es nada parecida al promedio. Su “material rodante” consiste en automóviles clásicos, únicos en su tipo, con calidad de museo —un Cadillac Eldorado convertible azul—, modelo 1962 con apariencia de la era espacial, un deportivo Alpha Romeo Giulietta con un ostentoso e impecable color rojo, un Ford Cobra V8, modelo 1962, terminado en azul con franjas blancas que es “ruidoso, rápido e imperdonablemente rudo”. Una renta de un día de cualquiera de los automóviles de esta empresa le costará unos 499 dólares, pero los arrendadores pueden optar por comprar los automóviles si así lo desean (con precios publicados que van de 28 000 a 69 000 dólares).⁴⁶ No hay forma de que Spin pudiera haber enfrentado a las principales agencias arrendadoras de automóviles, pero Fox tiene su nicho cuidadosamente seleccionado, lo cual es muy positivo para el negocio. La empresa generó 5 millones de dólares en ingresos en su primer año de operaciones.⁴⁷

La incursión de Leslie Vander Baan en el negocio de los automóviles fue inspirada por su experiencia personal cuando intentó vender ella misma un automóvil. Con todos los problemas e incertidumbres implicadas, se dio cuenta de que debía de haber una mejor forma en que un comprador y un vendedor llevaran a cabo tales transacciones —y estaba en lo cierto. La solución fue una peculiar concesionaria de automóviles usados llamada Auto Consignment, un negocio que Vander Baan y su esposo iniciaron en 2003 para ayudar a las personas a vender sus automóviles con menos problemas y a un precio más alto que su valor residual. Los casi doce empleados de la empresa supervisan las pruebas de manejo, completan el papeleo necesario, ofrecen financiamiento y lidian con otras frustraciones propias de la compraventa de automóviles. La empresa ahora vende automóviles en su propiedad de 1.5 millones de dólares, con sede en Charlotte, Carolina del Norte, y genera alrededor de 5 millones de dólares al año en ventas a consignación.⁴⁸

La fascinación de Trey Cobb con la industria automotriz no está relacionada con la renta o venta de automóviles —todo su negocio se refiere a las refacciones. Como gran admirador de los Subaru, no podía conseguir las refacciones para lograr la gran potencia que necesitaba para modificar su Impreza 2.5RS, así que decidió arreglárselas él mismo. Este humilde comienzo en 1999 se expandió hasta lograr un negocio considerable que ahora ofrece de 40 a 50 refacciones para automóviles contruidos por cinco fabricantes asiáticos (entre ellos Subaru, desde luego). Con sólo 10 000 dólares como su capital inicial, Cobb puso en marcha su nueva empresa, COBB Tuning, en el taller de neumáticos de su padre en Texas, pero trasladó el negocio a Salt Lake, Utah, en 2002, para aprovechar el clima ideal para probar los productos.⁴⁹ Hoy, los 35 empleados de la empresa mantienen las ventas en ascenso, las cuales han alcanzado la impresionante cifra de 6 millones de dólares anuales, impulsadas principalmente por el enfoque resuelto de su fundador de 33 años en un nicho de mercado bien definido: “los entusiastas conocedores de la tecnología con una sólida lealtad a la marca”.⁵⁰

Pero el concepto de nicho de Cobb es sólo una de muchas posibilidades. Juntos, Spin Automotive Group, Auto Consignment y COBB Tuning han demostrado que estrategias de enfoque tan diversas pueden implementarse en la misma industria y que todas esas estrategias pueden ser rentables. No obstante, la especialización y la competencia excesivas pueden amenazar con mermar la rentabilidad de esas estrategias.

Desventajas de las estrategias de enfoque

Un analista de la pequeña empresa nos advierte sobre la elección del nicho de mercado:

*¡Cuidado! Una empresa puede ser tan especializada que puede no tener los suficientes clientes para ser viable. No planeé abrir un negocio de reparación de bolígrafos, una boutique de agujetas o un restaurante basado en el concepto de panes tostados (aunque al parecer existe uno basado en cereales para el desayuno).*⁵¹

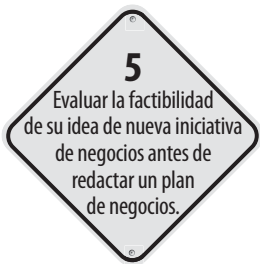
Además de los peligros que supone especializarse en exceso, las empresas que adoptan una estrategia de enfoque caminan sobre la delgada línea que divide el hecho de mantener un mer-

cado protegido y el de atraer competencia. Si sus proyectos resultan rentables, los emprendedores deben prepararse para enfrentarse a nuevos competidores. El gurú de la estrategia, Michael Porter, advierte que un mercado segmentado se puede erosionar en alguna de las siguientes condiciones:⁵²

- Alguien ha imitado la estrategia de enfoque.
- El segmento meta pierde su atractivo estructural, debido a que la estructura se ha erosionado o la demanda ha desaparecido.
- Las diferencias del segmento neto de otros segmentos estrechos.
- Las nuevas empresas segmentan aún más la industria.

La experiencia de Minnetonka, una pequeña empresa reconocida por muchos como la primera en introducir el jabón líquido para manos, ofrece un ejemplo de cómo una estrategia de enfoque puede ser imitada. El impresionante éxito de su marca, Softsoap, pronto atrajo la atención de varios gigantes en la industria, como Procter & Gamble. La ventaja competitiva de Minnetonka pronto desapareció. Algunos analistas piensan que esto sucedió debido a que la empresa se enfocó demasiado en las ventajas del jabón líquido en general y no lo suficiente en los beneficios específicos del Softsoap. Es evidente que las estrategias de enfoque no garantizan una ventaja sostenible. Sin embargo, las pequeñas empresas pueden aumentar su éxito si desarrollan y amplían sus fortalezas competitivas. Una planeación estratégica efectiva puede ayudarle a iluminar su camino a través de estas situaciones difíciles, así como a determinar la factibilidad del éxito.

¿Su idea de nueva iniciativa de negocios es factible?



Contar con una idea de negocios que lo emocione, es el primer paso hacia la aventura en el espíritu emprendedor. Después, realizar un análisis afuera-adentro le mostrará el panorama, una amplia visión del entorno general, de la industria y de la competencia. Y el análisis adentro-afuera le ayudará a compaginar sus fortalezas y capacidades personales con el entorno externo. Si un análisis FODA revela un ajuste entre las fortalezas y debilidades de su proyecto de emprendimiento y las oportunidades y amenazas en su entorno externo, su idea de negocio merece un análisis aún más profundo. Por último, puede utilizar los modelos abordados en este capítulo para considerar el rumbo estratégico que ha de dar a su negocio —de bajo costo o de diferenciación— y para aprender a identificar y mantener un nicho de mercado, así como una estrategia de enfoque, que podría funcionar para su nueva iniciativa de negocios.

Todas son etapas importantes en el camino que tiene que recorrer para abrir su propio negocio, pero no se puede detener aquí. Le mostraremos en los siguientes capítulos cómo elaborar un plan de negocios que defina los detalles de su empresa planeada y las consideraciones para ponerla en marcha. Pero es muy importante que dé un primer paso intermedio, uno que le diga qué tan *factible* puede ser su idea de negocio. Un **análisis de factibilidad** es una evaluación preliminar de una idea de negocio que determina si el proyecto de emprendimiento visualizado tiene posibilidades de éxito. Desde luego, también puede indicar que el concepto es valioso, pero sólo si se le aplican adaptaciones importantes.

Pero, lo que usted realmente quiere es poner manos a la obra, ¿verdad? Si es así, quizá se sienta tentado a ir directamente al plan de negocios. Este puede ser un error grave. Muchos emprendedores tienen ideas sobre nuevos productos o servicios que a primera vista parecen ser brillantes, pero aquellos que se enamoran de una idea en ocasiones subestiman los problemas que hay que enfrentar —como intentar explotar un mercado donde es difícil incursionar o sobrestimar su tamaño. Quienes aspiran a ser propietarios de pequeñas empresas también pueden equivocarse al evaluar el poder de los competidores para cerrarles el paso a los nuevos rivales o imitar sus innovaciones y apropiarse de ellas. En otros casos, un empresario puede no poder construir la organización necesaria para aprovechar la oportunidad de negocios que tiene en mente. Tales errores son la causa de la mayoría de fracasos de nuevas iniciativas de negocio.

análisis de factibilidad

Evaluación preliminar de una idea de negocio que determina si el proyecto de emprendimiento visualizado tiene probabilidades de éxito.

Desarrollar un análisis de factibilidad sólido antes de saltar al plan de negocios puede garantizarle que el proyecto de emprendimiento planeado no está condenado al fracaso debido a un **defecto fatal** —es decir, una circunstancia o desarrollo que por sí solo puede hacer fracasar un nuevo negocio. John Osher, un innovador serial y emprendedor, estima que nueve de diez emprendedores fracasan debido a deficiencias en su concepto de negocios. En sus propias palabras, “Desean tanto estar en el negocio que suelen no hacer previamente el trabajo necesario, así que todo lo que hagan está condenado al fracaso. Pueden ser muy talentosos, hacer todo el resto bien, pero fracasan debido a defectos en sus ideas”.⁵³ Es importante analizar de manera detallada y honesta las posibles debilidades de sus ideas para nuevos negocios. Sin importar qué tan extraordinario parezca ser el concepto de negocio, no tiene ningún caso avanzar si utiliza procesos de manufactura protegidos por patentes, requiere capital que no puede conseguirse, ignora las limitaciones del mercado o tienen algún otro tipo de defecto.

John W. Mullins es un emprendedor serial y profesor de la prestigiosa London Business School. También es autor de *The New Business Round Test*, un libro que enfatiza la importancia de identificar los defectos fatales de una idea de negocio antes de que sea demasiado tarde:

Si [los emprendedores] pueden encontrar los defectos fatales antes de redactar su plan de negocios o antes de que éstos hundan su nueva iniciativa de negocios, podrán lidiar con ellos de varias formas. Pueden modificar sus ideas —moldeando la oportunidad para que se ajuste mejor al mundo competitivo en el que espera prosperar. Si el defecto identificado parece ser fatal, incluso pueden abandonar la idea antes de que sea demasiado tarde —antes de su lanzamiento, en algunos casos, o lo más pronto posible después de eso para evitar perder meses o años en pos de un sueño que simplemente no llegará a materializarse.

*O mejor aún, si después de cuestionar y sondear, probar y experimentar en busca de respuestas, los signos siguen siendo positivos, se abrazarán a esa oportunidad con una pasión y convicción renovadas, armados con una confianza renovada en que la evidencia —y no sólo su intuición— lo confirma [su idea]. Su idea en realidad es una oportunidad que vale la pena perseguir. ¡Plan de negocios, ahí vamos!*⁵⁴

Decidir completar un análisis de factibilidad antes de continuar con la etapa del plan de negocios puede ahorrarle mucho tiempo, dinero y dolores de cabeza. O, como Mullins lo dice, puede reafirmar el poder de una idea de negocio y fortalecer su resolución a seguir adelante, puede ser para usted una reserva de energía y compromiso que le será de gran utilidad cuando las cosas se pongan difíciles —y tenga por seguro que *sucederá* en el trayecto de esta aventura.

Recuerde que el éxito del emprendedor suele ser resultado de tres elementos que se conjuntan de tal manera que la nueva iniciativa de negocios encuentra el impulso necesario para ponerse en marcha y obtener la energía sostenida que la mantendrá con vida. Estos tres elementos son: un mercado con potencial, una industria atractiva y la capacidad y habilidades individuales o de equipo para lograr sus objetivos (vea la figura 3.9). Analizaremos cada uno de estos elementos en las siguientes secciones.

POTENCIAL DE MERCADO

Es muy importante hacer una clara distinción entre un mercado y una industria, pues ambos son muy diferentes. Un mercado está compuesto de *compradores*, clientes actuales o potenciales que están interesados en comprar un tipo determinado de productos o servicios para satisfacer deseos o necesidades —y también deben tener la capacidad de pagar por ellos. Una *industria*, por otro lado, está compuesta por vendedores que compiten entre sí, por lo que ofrecen productos o servicios idénticos o similares para venderlos al mismo grupo general de compradores.

Al evaluar el conjunto de compradores potenciales a los que un negocio puede servir, es importante pensar en ese mercado en dos niveles —el macromercado general y los fragmentos o nichos (micromercados) que se pueden identificar dentro del mercado general. Para los emprendedores con aspiraciones de negocios limitadas pueden parecerles atractivas y aceptables las oportunidades de nicho. No obstante, Mullins señala que “también es importante saber hacia dónde están fluyendo las olas”.⁵⁵ Es decir, es probable que un nicho deseable hoy pierda su brillo

defecto fatal

Circunstancia o desarrollo que por sí solo puede hacer fracasar un nuevo negocio.

FIGURA 3.9 Un modelo de análisis de factibilidad



Fuente: Adaptado de John W. Mullins, *The New Business Road Test: What Entrepreneurs and Executives Should Do Before Writing a Business Plan* (Londres: Financial Times Prentice Hall, 2006).

con el tiempo si el mercado del que deriva presenta tendencias negativas. En la mayoría de los casos, la salud del macromercado puede ser un predictor útil del potencial futuro de los micro-mercados que contiene.

Un emprendedor con grandes ambiciones y aspiraciones de magnate más tarde puede conformarse con un nicho atractivo, pero sólo si puede servir como puerta de entrada a un macromercado con posibilidades de rápido crecimiento y un gran potencial a largo plazo. El atractivo de ese nicho será limitado si los rasgos fundamentales del macromercado que lo contiene no son prometedores. En cualquier caso, se deben evaluar ambos niveles del mercado, y en cada nivel se deberá plantear un conjunto muy distinto de preguntas (vea el apéndice de este capítulo en las páginas 102-103).

Como parte del análisis de factibilidad, una evaluación del entorno general (descrito en las páginas 81-82) le ayudará a identificar una tendencia cargada de potencial en la que puedan basarse ideas prometedoras para una nueva iniciativa de negocios, una de las cuales quizás elija para su mejor consideración. Esto establecerá las bases para un análisis de macromercado y las fronteras de la investigación que deberá realizar con base en el número de clientes identificados y su poder adquisitivo y hábitos de consumo.

No obstante, la evaluación del micromercado es muy distinta. Es muy probable que una idea de nuevo negocio está ligada a un nicho de mercado que parezca ofrecer posibilidades aceptables de crecimiento y, quizá, más importante, una ruta de ingreso al mercado que esté más protegida contra la competencia existente. (Esta dinámica se explica con más detalle en la sección Estrategias de enfoque de las páginas 91-94). Su evaluación del micromercado deberá esclarecer el valor único de su idea de nuevo negocio que ofrecerá a sus clientes, pero también le ofrecerá estimaciones del tamaño del nicho, su tasa de crecimiento y sus prospectos a largo plazo.

ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA

Como en el caso de los mercados, las industrias deben considerarse tanto desde un punto de vista más general como más enfocado. Un análisis del macronivel evalúa el atractivo general de la industria en la que la nueva empresa se establecerá, el cual quizá esté mejor resumido por el modelo de las fuerzas de la industria de Michael Porter (vea la página 83). Esta visión general de la industria deberá estar influida además por las respuestas a las preguntas asociadas presentadas en el apéndice de este capítulo. En última instancia, estas ideas le revelarán si la industria cuenta con las condiciones que serían favorables para la nueva iniciativa de negocios que pretende poner en marcha. Cuanto más favorables sean las fuerzas, más atractiva será la industria —pero recuerde que una sola fuerza desfavorable puede ser suficiente para inclinar la balanza hacia la falta de atractivo de la industria. Si conoce de antemano las condiciones adversas, podrá hacer ajustes para compensarlas, o esto puede sugerir que es momento de desechar la idea de un concepto de negocios particular. De cualquier manera, el análisis de factibilidad habrá cumplido su propósito, pues le habrá revelado los problemas del escenario particular de la industria.

Una evaluación del micronivel de la industria se enfoca menos en si las condiciones de la industria son adecuadas para emprender un nuevo negocio y más en la probabilidad de éxito de una iniciativa de negocios a largo plazo. Esto requiere que el emprendedor analice de manera cuidadosa la nueva iniciativa de negocios propuesta para determinar si puede proteger sus ventajas competitivas de las presiones competitivas una vez que los rivales se percaten de que tienen un nuevo contendiente. Esto dependerá principalmente del potencial de la nueva iniciativa de negocios para generar ventas y de la solidez de las barreras que lo protegerán contra los esfuerzos de sus competidores por replicar sus fortalezas, lo cual erosionaría las ventajas que en un principio impulsaron y posibilitaron el lanzamiento de una nueva iniciativa de emprendimiento. El apéndice de este capítulo lista varias preguntas que pueden guiar esta parte del análisis de factibilidad.

LIDERAZGO DE UNA NUEVA INICIATIVA DE EMPRENDIMIENTO

Por último, una nueva empresa será tan fuerte como lo sea su líder, así que es importante evaluar si el emprendedor, o equipo emprendedor, está a la altura del reto. Mullins sugiere que aquí importan tres dimensiones de capacidad: 1) el ajuste de la iniciativa de negocios con la misión y aspiraciones del líder, así como con su nivel de comodidad con el riesgo implicado, 2) el dominio que el líder tenga de factores que son cruciales para el éxito de la empresa y su capacidad para ejecutarlos y 3) la conexión del líder con proveedores, clientes, inversionistas y otras personas será esencial para hacer que esta iniciativa de emprendimiento funcione.⁵⁶ Las preguntas del apéndice de este capítulo dirigirán esta parte de la evaluación.

Completar un análisis de factibilidad requiere mucho tiempo y esfuerzo, pero tiene el importante propósito de identificar las fallas en un concepto de negocio que pueden ser fatales para la nueva iniciativa de negocios propuesta. Como una vez lo dijo Yogi Berra, el ex beisbolista de las grandes ligas, famoso por sus disparates, “Cuando uno se encuentra con una bifurcación en el camino, tómela”. El adagio de Berra es de poca ayuda para tomar una decisión de béisbol o para iniciar un nuevo negocio. Por otra parte, el análisis de factibilidad le indicará cuando su nueva iniciativa de negocios propuesta haya llegado a una bifurcación en el camino, debido a que se enfrente a una debilidad seria de un tipo u otro —también puede darle alguna idea de hacia adónde dirigirse. Si se ejecuta bien, un análisis de factibilidad le *revelará* los defectos—todo concepto de negocios los tiene. Pero muchos podrán corregirse, en cuyo caso un ajuste del rumbo podrá hacerlo. Por otra parte, el análisis expone los principales defectos que no pueden corregirse o solucionarse. Si es así, lo pertinente sería abandonar el concepto y enfocar sus energías en una alternativa más atractiva. Sin importar el resultado final, completar un análisis de factibilidad le hará saber lo que necesita hacer antes de comprometer tiempo, dinero y energía para completar un plan de negocios a gran escala.

Una mirada hacia adelante

En este capítulo se ha abordado el lanzamiento de nuevas iniciativas de negocio. Sin embargo, quizá no le interese emprender un negocio desde cero, así que es probable que se pregunte, “¿Hay lugar para mí en el juego empresarial?” ¡Claro que lo hay! Los capítulos 4 y 5 le ofrecerán un análisis detallado de las oportunidades representadas por las franquicias y las adquisiciones, además le ayudará a decidir si debe unirse a la empresa familiar. Todas estas son formas en las que se presenta el espíritu emprendedor.

Si, por otra parte, en realidad quiere intentar poner en marcha una nueva iniciativa de negocios, y el análisis de factibilidad sugiere que todo está en orden, entonces es momento de comenzar a pensar en su plan de negocios. Los capítulos 6 a 13 le mostrarán cómo elaborar las especificidades de su concepto de negocio, de principio a fin. Tras comunicar la importancia del plan de negocios y ofrecerle un modelo para ponerlo en marcha (capítulo 6), el resto de la parte 3, le ayudará a planear cuestiones como marketing (capítulo 7), organización (capítulo 8), ubicación (capítulo 9) y financiamiento (capítulos 10, 11, 12) para su nueva iniciativa de emprendimiento. Mirando un poco el camino, el capítulo 13 también le muestra cómo planear su salida de dicha iniciativa. ¡Es tiempo de continuar el viaje!



1. Distinguir entre los tipos y fuentes de ideas de nuevos negocios, e identificar las más comunes.

- Los emprendedores deciden poner en marcha negocios, desde cero, por muchas razones.
- Las ideas de nuevos negocios Tipo A tienen que ver con productos o servicios que existen, pero que no están presentes en todos los mercados.
- Las ideas Tipo B están relacionadas con tecnología nueva o relativamente nueva.
- Las ideas Tipo C se basan con formas nuevas y mejores de realizar antiguas funciones.
- La investigación revela que los emprendedores afirman que la experiencia laboral previa es la principal fuente de inspiración para ideas de nuevas iniciativas de negocio.
- La experiencia personal lleva a muchos emprendedores aspirantes a tomar la decisión de poner en marcha una nueva iniciativa de negocios.
- Algunos emprendedores ponen en marcha sus nuevas iniciativas de negocio con base en sus pasatiempos e intereses personales, lo que puede agregar pasión y energía a la empresa.
- Los descubrimientos accidentales también pueden alentar los esfuerzos para poner en marcha nuevas iniciativas.
- El cambio suele inspirar las innovaciones, lo que puede ampliar la gama de oportunidades de emprendimiento.

2. Utilizar el pensamiento innovador para generar ideas de nuevos negocios de alto potencial.

- Un compromiso con el pensamiento creativo puede generar muchas ideas de nuevos negocios.
- Las ideas de negocios también pueden promoverse tomando las ideas que dieron origen a los productos y servicios o a otras industrias; o bien, combinando negocios para crear una apertura en el mercado, enfocándose en un problema o respondiendo a una tendencia.
- Otras ideas de nuevos negocios pueden consistir en mejorar un producto o servicio existentes, facilitar la vida de los clientes, satisfacer de una manera nueva la vida de los clientes, expandir el mercado para un producto o servicio, volver “ecológico” un producto o servicio y aprovechar nuevas tecnologías.

3. Describir los análisis interno y externo que podrían dar forma a la selección de oportunidades de emprendimiento.

- El análisis afuera-adentro considera el entorno externo, como el entorno general, el de la industria y el competitivo.
- Las principales tendencias en el entorno general son las de naturaleza económica, sociocultural, política/legal, global, tecnológica y demográfica.
- Las principales fuerzas que determinan el atractivo y rentabilidad de una industria meta incluyen la amenaza de nuevos competidores, la amenaza de productos o servicios sustitutos, la intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes, el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los compradores.
- Las pequeñas empresas que identifican oportunidades son aquellas que están alerta a los cambios o aperturas en los entornos general, de la industria y competitivo.
- El análisis adentro-afuera ayuda a los emprendedores a comprender su potencial interno para iniciar un negocio.

- Los recursos tangibles son visibles y fáciles de medir, mientras que los recursos intangibles son invisibles y difíciles de cuantificar.
- Las capacidades representan la integración de varios recursos de tal forma que estimulan la ventaja competitiva de la empresa.
- Las competencias centrales son aquellos recursos y capacidades que se pueden aprovechar para permitir a la empresa hacer algo que sus competidores no pueden.
- Un análisis FODA ofrece una visión general de las fortalezas y debilidades de una empresa, así como las oportunidades y amenazas para la organización.
- El “punto ideal de la oportunidad” se encuentra en el punto de unión de los potenciales emergentes en el entorno externo y las fortalezas y capacidades únicas del emprendedor y su iniciativa de negocios.

4. Explicar las estrategias de base amplia y de enfoque.

- Se puede crear una ventaja competitiva mediante estrategias de base amplia —estrategias de costos o estrategias de diferenciación.
- Una estrategia de costos requiere que la empresa se convierta en un productor de bajo costo dentro del mercado.
- La diferenciación de un producto o servicio suele utilizarse como un medio para lograr un desempeño superior.
- Enfocarse en un nicho de mercado específico suele utilizarse como medio para lograr un desempeño superior.
- Una estrategia de enfoque puede implicar enfocarse en un subconjunto de clientes, enfatizar un solo producto o servicio, limitar el mercado a una sola región geográfica o concentrarse en la superioridad de un producto o servicio.
- Los emprendedores pueden explotar nichos de mercado muy diferentes que derivan de la misma industria general.
- El rumbo básico que ha de tomar un negocio se elige cuando el emprendedor toma una decisión estratégica y selecciona una estrategia de enfoque determinada.

- Los beneficios de una estrategia de enfoque pueden disminuir cuando la empresa se especializa demasiado, alguien más imita la estrategia, el segmento meta pierde su atractivo o la demanda disminuye, el segmento pierde su singularidad o nuevas empresas segmentan aún más la industria.

5. Evaluar la factibilidad de una iniciativa de negocios antes de redactar un plan de negocios.

- El análisis de factibilidad debe realizarse antes de iniciar con el plan de negocios, con el fin de identificar los defectos fatales potenciales antes de tomar la decisión de invertir grandes cantidades de tiempo, energía y otros recursos requeridos para reunir los elementos de un plan de gran alcance.
- Un mercado está compuesto por todos los compradores de un producto o servicio; una industria está compuesta por todos los vendedores que compiten por el mismo mercado.
- El análisis de factibilidad debe evaluar el potencial de un mercado en dos niveles —el macromercado y el micromercado— puesto que el potencial a largo plazo de un nicho de mercado está determinado principalmente por las perspectivas del mercado general.
- Es necesario evaluar el atractivo general de una industria (su potencial de utilidades) y el contexto específico de la competencia directa puede impactar en gran medida las posibilidades de éxito de un nuevo negocio.
- Los emprendedores tienden a tener éxito en una situación de nueva puesta en marcha de una iniciativa de negocios en la medida que el proyecto de emprendimiento planeado compagine con su misión, aspiraciones y tolerancia al riesgo.
- Los emprendedores exitosos comprenden y son capaces de manejar los factores críticos para la operación de la empresa, y son capaces también de conectarse con proveedores, clientes, inversionistas y otras personas cuya participación es crucial para el desempeño futuro de la iniciativa de negocios planeada.

Términos clave

reconocimiento de la oportunidad p. 69

alerta emprendedora p. 69

iniciativas de negocio p. 70

ideas Tipo A p. 71

ideas Tipo B p. 71

ideas Tipo C p. 72

casualidad p. 74

entorno general p. 81

entorno de la industria p. 81

entorno competitivo p. 81

recursos p. 85

recursos tangibles p. 85

recursos intangibles p. 85

capacidades p. 85

ventaja competitiva p. 85

competencias centrales p. 85

análisis FODA p. 86

estrategia p. 88

estrategia de costos p. 89

estrategia de diferenciación p. 89

estrategia de enfoque p. 91

decisión estratégica p. 92

análisis de factibilidad p. 94

defecto fatal p. 95

Preguntas para análisis

1. ¿Por qué un emprendedor preferiría lanzar una iniciativa de negocios completamente nueva en lugar de comprar una empresa existente?
2. ¿Cuáles son los tres tipos básicos de ideas para nuevas iniciativas de negocio? ¿Cuáles son las fuentes más comunes de inspiración para ideas de nuevas iniciativas de negocio?
3. Mencione las seis tendencias más importantes del entorno general. Dé un ejemplo hipotético de las maneras en que cada tendencia podría afectar a las pequeñas empresas.
4. ¿Cuáles son los principales factores que determinan la competencia en una industria, con base en el modelo de Porter? En su opinión, ¿cuál de estos factores tendrá el mayor impacto en los precios y la rentabilidad de una industria?
5. ¿Cómo se relacionan las capacidades con los recursos tangibles e intangibles? ¿Cómo se relacionan las capacidades con las competencias centrales?
6. ¿Qué es el análisis FODA? ¿Cómo puede el análisis FODA ayudar al emprendedor a compaginar las oportunidades del entorno externo con las capacidades organizacionales?
7. ¿Cuáles son las dos opciones básicas de estrategia para crear una ventaja competitiva?
8. Explique a qué se refiere el término *estrategia de enfoque*.
9. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de una estrategia de enfoque? ¿Qué debe saber y hacer un emprendedor para conservar el potencial de una estrategia de enfoque?
10. Mencione y describa los principales rasgos de un análisis de factibilidad. ¿Por qué es importante el análisis de factibilidad?

Usted decide

SITUACIÓN 1

Jonathan Lugar, de 17 años, acababa de terminar de ayudarlo a su madre con la venta de garaje, cuando se le ocurrió que podría crear un negocio en el que pudiera hacer por otras personas lo que acababa de hacer por su madre y ganar un poco de dinero y ahorrarlo para la universidad. La idea consistía en ofrecer un servicio que liberara de la carga y el dolor de cabeza que suponía realizar una venta de garaje. Lugar se encargaría de toda la publicidad y arreglo de las ventas, y su experiencia con otras ventas de garaje en el área le permitiría aconsejar a los vendedores sobre el precio que debían fijar a los artículos, de manera que éstos se vendieran. Lugar se imaginó que podía cobrar \$200 por su trabajo y lograr ventas de \$400 o menos, pero él y el vendedor podrían dividir en cantidades iguales las utilidades mayores a \$400. Lugar cree que el mayor valor de sus servicios consiste en sus consejos sobre fijación de precios, dado que la mayoría de las personas rara vez hace una venta de garaje y, por tanto, no saben cuánto pedir por sus artículos. Saber fijar precios es algo bueno para sus clientes, pues de esta manera pueden maximizar sus ventas y minimizar el riesgo de quedarse con los mismos artículos de los que querían deshacerse. De hecho, Lugar planeaba dar seguimiento a los precios de los artículos para afinar sus asesorías sobre fijación de precios. Estima que los costos de su nuevo negocio podrían ser mínimos, sobre todo por su necesidad de usar una camioneta (que ya tiene) y un poco de gasolina.

Pregunta 1 ¿Cómo clasificaría la idea de nuevo negocio de Lugar? ¿Es tipo A, tipo B o tipo C?

Pregunta 2 ¿Cuál fue la fuente de la idea de nuevo negocio de Lugar?

Pregunta 3 ¿Le recomendaría que revisara bien su concepto de nuevo negocio? Explique su razonamiento.

SITUACIÓN 2

Nick Anglada está de lleno en el mundo de las motocicletas. Pero su atención no sólo se limita al transporte motorizado sobre dos ruedas —le gustan las bicicletas rápidas, divertidas y que son verdaderas obras de arte. Y éste es el enfoque de su nuevo negocio, Nick Anglada Originals, un nombre para una empresa tan bueno que de inmediato revela la esencia de su negocio. Desde el lanzamiento de su empresa, en febrero de 2009, Anglada ha logrado convertir a su nuevo negocio en uno con valor de \$2 millones vendiendo bicicletas (de \$25 000 a \$100 000 cada una) que están “tuneadas” según los gustos específicos de celebridades, como la Blink-182 de Travis Barker y su “arte sobre ruedas” que ha adornado las portadas de docenas de revistas sobre motociclismo.

La singularidad es la clave de la estrategia de la empresa, pero va más allá de eso. Anglada habla así sobre el énfasis de su empresa:

La personalización es una obra de arte, pero en última instancia, debe estar en armonía con la revelación del cliente. Me gusta Picasso, ya que es considerado un gran artista. Pero no todos quieren un Picasso colgando de sus paredes. Cuando le dices a las personas que fabricas bicicletas, al instante se imaginan un tipo grande y sudoroso cubierto de tatuajes y enfundado en un overol. Desprecio ese preconceito. Soy primero y antes que nada un artista; sólo ha dado la casualidad de que mi lienzo es una máquina grande y rápida.

Así que Anglada utiliza pinturas impresionantes, creativos patrones paralelos y mucho, mucho cromo para crear asombrosas motocicletas, únicas en su tipo y que garantizan ser el centro de las miradas —pero diseñadas en cada caso, según los gustos precisos

del individuo que las ordena. “Equilibrar el alto desempeño, la funcionalidad y la estética innovadora, una Nick Anglada Original es el epítome del diseño moderno de las motocicletas”, declara el sitio web de la empresa. No hay duda de que el producto permite a los compradores “trascender el promedio y convertirse en algo más”; y eso es exactamente lo que Anglada tiene en mente.

Fuentes: Susan Carpenter, “Switching Gears”, *Entrepreneur*. Vol. 38. Núm. 3 (marzo de 2010), p. 74; y “Nick Anglada Originals”; <http://www.nickangladaoriginals.com>, consultado el 1 de noviembre de 2010.

Pregunta 1 Con base en los modelos presentados en este capítulo, ¿qué tipo de estrategia ha adoptado Anglada en su nueva iniciativa de negocios?

Pregunta 2 Identifique las fortalezas sobre las cuales se ha construido el negocio. ¿Ve alguna debilidad que pueda ser un problema para la empresa?

Pregunta 3 ¿Existe alguna amenaza particular que represente un riesgo para Nick Anglada Originals en un futuro? ¿Puede identificar alguna oportunidad que le pueda permitir a la empresa expandirse en el futuro?

Pregunta 4 ¿Qué recursos y capacidades constituyen la base de su negocio? ¿Considera que éstas serán suficientes para crear una ventaja competitiva sostenible para la empresa? ¿Por qué?

SITUACIÓN 3

Un día, después de recoger su taza de café, Jay Sorenson de pronto la derramó sobre su regazo, pues la taza de cartón simplemente estaba demasiado caliente para sostenerla. A

partir de esa desagradable experiencia, concluyó que debía haber una mejor forma de servir una taza de café. Y estaba en lo cierto. Su regazo quemado lo inspiró para crear un producto llamado Java Jacket, que es una manga patentada aislante que se desliza sobre una taza de cartón para poder sostener cómodamente una bebida caliente. Pero la idea de este producto fue la parte fácil; ingresar al negocio fue un poco más difícil, pues los recursos para su nueva empresa eran escasos. De hecho, los primeros días, la empresa tuvo que utilizar la casa de Sorenson como sus oficinas centrales. Pero las ventas comenzaron a llover a cántaros después de que Jay y su esposa, Colleen, asistieran a una exhibición comercial para cafeterías en Seattle, y desde entonces, su negocio ha crecido de manera impresionante. De hecho, la empresa familiar ha vendido más de mil millones de mangas a una amplia variedad de clientes, desde pequeños puestos independientes de café hasta algunas de las cadenas de cafeterías más grandes del mundo. Se podría decir que el negocio se está percolando”.

Fuente: “About Java Jacket”, <http://www.javajacket.com/about-java-jacket>, consultado el 1 de noviembre de 2011.

Pregunta 1 ¿El mercado para el producto de Sorenson continuará creciendo en los años próximos?

Pregunta 2 Dado el éxito de la empresa, ¿qué fuentes de competencia debería esperar?

Pregunta 3 ¿Qué pasos recomendaría a Sorenson dar para proteger a su empresa del ataque de los competidores que probablemente se presente?

Ejercicios para adquirir experiencia

1. La Oficina del Censo en Estados Unidos ofrece grandes cantidades de datos que se pueden utilizar para concebir ideas de negocio atractivas y con grandes oportunidades de éxito. Es aconsejable analizar a profundidad los datos que la oficina ofrece, pero también puede revisar sus perfiles resumidos a través de su función QuickFacts, para darse una idea de la utilidad que pueden tener estos datos (visite <http://quickfacts.census.gov/qfd/index.html> para saber más).
Visite el sitio web QuickFacts, elija una ciudad específica de los menús desplegables, revise los datos proporcionados y proponga tres negocios que la demografía de la ciudad elegida podría sustentar. Prepare un breve resumen de sus hallazgos, describa los negocios propuestos y clasifíquelos con base en la evaluación de su potencial a partir de los datos. Prepárese para justificar cada uno de los negocios propuestos y su clasificación.
2. Seleccione un producto fabricado por una pequeña empresa y trate de determinar qué rasgos de los entornos general o de la industria son la base de su creación y éxito (si es que lo es).
3. Visite el sitio web de alguna publicación de negocios, como *Fortune Small Business, Inc.*, o *Wall Street Journal*, y describa el tipo de estrategia de mercado meta que considere que utiliza el periódico o la revista.
4. La próxima vez que visite un pequeño establecimiento local, pídale al gerente que describa la política de servicio al cliente de la empresa. ¿Considera que esas políticas son congruentes con lo que sabe acerca de la estrategia principal de la empresa? Prepárese para argumentar sus conclusiones.
5. En equipos, redacten una descripción breve pero específica del mejor mercado meta para un nuevo producto que sea conocido para la mayoría de su grupo. Designen a un miembro del equipo para leer el perfil del mercado seleccionado a todo el grupo.

6. Visite el sitio web de una pequeña empresa e identifique los factores externos (como los entornos general, de la industria y competitivo) así como los factores externos en torno a los cuales se creó el negocio. ¿La empresa parece ser más sensible a las dinámicas internas o a las externas? Dado su conocimiento del negocio, ¿esto es o no positivo?
7. NYCeWheels vende bicicletas eléctricas, como la línea de alto desempeño de las bicicletas eZee. Eche un vistazo a la información que se encuentra en el sitio web de la empresa (<http://store.nycewheels.com>). Mediante la terminología empleada en este capítulo, identifique el tipo de estrategia que está utilizando NYCeWheels para expandir su negocio.

Caso 3

FIREWIRE SURFBOARDS

Este caso describe las experiencias de los emprendedores que iniciaron un innovador negocio de fabricación de tablas de surf y están modificando su estrategia para ampliar el alcance competitivo de la empresa.

CASOS OPCIONALES PARA EL CAPÍTULO 3

Caso 1, Nau.
Caso 7, D'Artagnan.
Caso 10, Missouri Solvents.

APÉNDICE: Preguntas para el análisis de factibilidad

MACROMERCADO

- Defina sus aspiraciones emprendedoras. ¿Desea iniciar un negocio con el potencial para convertirse en una gigantesca corporación o una pequeña empresa “de estilo de vida” que nunca rebase un estrecho nicho de mercado? (Es importante responder esta primera pregunta para determinar la importancia de las preguntas siguientes para su nueva iniciativa de negocios particular).
- ¿Qué tan grande es el mercado general al que espera atender? ¿Cómo ha medido su tamaño?
- ¿Con cuánta rapidez ha crecido durante los pasados uno a cinco años?
- ¿Con cuánta rapidez espera que crezca durante los siguientes cinco a diez años?
- ¿Qué tendencias económicas, demográficas, socioculturales, tecnológicas, políticas/legales o globales puede identificar y que moldearán la forma de su mercado? ¿Qué efecto positivo o negativo tendrán estas tendencias en su negocio?

MICROMERCADO

- ¿Qué necesidad o beneficio específicos para el cliente abordará su producto o servicio propuesto?
- Defina con precisión el grupo de clientes al que pretende atender. ¿Tiene información detallada, precisa y actualizada acerca de quiénes son los clientes, dónde viven o hacen negocios y cómo viven sus vidas?
- ¿Qué beneficios obtendrán sus clientes de su producto o servicio que no pueden obtener de los que ofrece la competencia?
- ¿Qué evidencia tiene de que los clientes comprarán lo que espera vender?
- ¿Qué evidencia sugiere que es probable que el nicho de mercado que ha identificado crecerá a una velocidad razonable?
- ¿Qué otros nichos o segmentos de mercado también se podrían beneficiar del producto o servicio que se propone vender, o de uno similar a él?

MACROINDUSTRIA

- ¿En qué industria planea competir? Definala de manera específica.
- ¿Es difícil o fácil para las nuevas empresas incursionar en esa industria?
- ¿Los proveedores o los compradores de esa industria tienen poder de compra para establecer términos y condiciones?
- ¿Qué tan difícil es encontrar productos o servicios sustitutos que podrían arrebatarle participación de mercado?
- ¿Su rivalidad en la industria es intensa o contenida?
- Con base en las cinco fuerzas de Porter, ¿la industria es atractiva o no?
- Si la rentabilidad de la industria en general es baja, ¿existe una buena razón para concluir que su nueva iniciativa de negocios superará este estándar? (Si no, es momento de cambiar).

MICROINDUSTRIA

- ¿Su propiedad intelectual —patentes, secretos comerciales, derechos de autor— está protegida de tal forma que otras empresas no podrán duplicarla o imitar su negocio?
- ¿La nueva empresa enfrenta importantes responsabilidades legales? Si es así, ¿cuenta con un seguro adecuado y asequible para cubrir tales responsabilidades?
- ¿Su iniciativa de negocios puede desarrollar y emplear recursos o capacidades organizacionales extraordinarias que para otros será difícil duplicar o imitar? ¿Qué evidencia tiene que respalde esta conclusión?
- ¿Puede demostrar que su nueva empresa no se quedará pronto sin dinero? Su conclusión debe basarse en sus respuestas a las siguientes preguntas:
 - ¿Sus ingresos por ventas serán adecuados en relación con la inversión financiera proyectada y márgenes de utilidad (después de contabilizar todos los costos relevantes)?
- ¿Cuanto costará adquirir y conservar clientes?

- ¿Cuánto tiempo tardará en atraer clientes?
- ¿Cuánto dinero estará congelado en capital de trabajo (en inventarios, por ejemplo) y por cuánto tiempo?
- ¿Cuánto tardarán sus clientes en pagar?
- ¿Cuánto se pueden retrasar los pagos a otros (como proveedores)?

LIDERAZGO DE NUEVAS INICIATIVAS DE EMPRENDIMIENTO

Misión, aspiraciones y propensión al riesgo

- ¿Cuál es su misión emprendedora? ¿Atender un nicho de mercado específico? ¿Transformar una industria determinada? ¿Comercializar un producto o servicio?
- ¿Cuál es la esencia de su visión emprendedora? ¿Trabajar para usted mismo? ¿Iniciar un negocio sustantivo cuyas dimensiones siempre estén limitadas y con muy pocos empleados? ¿Construir algo realmente grande? ¿Transformar el mundo de manera forma importante?
- ¿Qué tipos de riesgos está dispuesto o no a asumir? ¿Arriesgará un salario seguro y el estilo de vida que acompañan su trabajo actual? (Si es así, ¿por cuánto tiempo?). ¿Arriesgará su dinero? (Si es así, ¿cuánto?). ¿Arriesgará su hogar o su tiempo en familia o con sus seres queridos? (¿Las personas que ama aceptan los riesgos que pretende asumir?)

Manejo de los factores de éxito

- Identifique de dos a cinco factores críticos de éxito en su industria elegida.
- ¿Cómo sabe que ha identificado correctamente estos factores?
- ¿Puede demostrar que usted o su equipo pueden ejecutar cada uno de los factores críticos que ha identificado?
- ¿Ha identificado los factores críticos que usted o su equipo no podrán manejar? Si es así, ¿qué puede hacer para solucionar estos problemas?

Contactos personales

- ¿A quién conoce (o su equipo) en las empresas que probablemente serán proveedores de su negocio, entre sus competidores de su industria y entre las empresas de otras industrias que ofrecen productos o servicios que pueden sustituir a los suyos? Escriba nombres, puestos e información de contactos.
- ¿A quién conoce usted (o su equipo) en las empresas que probablemente serán los distribuidores y clientes meta de su producto o servicio, de inmediato o en el futuro? Escriba nombres, puestos e información de contacto.
- ¿A quién conoce usted (o su equipo) en las empresas que probablemente sean sus competidores u ofrezcan sustitutos de productos o servicios? Escriba nombres, puestos e información de contacto.

Fuente: Adaptado de John W. Mullins, *The New Business Road Test: What Entrepreneurs and Executives Should Do Before Writing a Business Plan* (Londres: Financial Times Prentice Hall, 2010), pp. 49, 75, 101, 128, 145, 170, 187.

Franquicias y adquisiciones

En PRIMER PLANO
Veteran Franchise Centers:
 ¡Haciendo crecer al país,
 con lo mejor del país!
[http://recruitmilitary.com/
 franchises](http://recruitmilitary.com/franchises)

En ocasiones es posible recordar algún acontecimiento del pasado y darse cuenta de que éste ha cambiado su vida. Para Lonnie Helgerson, ese día ocurrió a finales de la década de 1980, cuando fotografió a Ron Rivett, cofundador de Super 8 Motels, quien estaba parado frente a un hangar aeroportuario en Aberdeen, Dakota del Sur.

Después de su travesía en servicio activo en el ejército estadounidense, Helgerson utilizó el subsidio educativo otorgado por el denominado GI Bill para terminar su educación superior y comenzar una carrera dentro de empresas que se desarrollaban por medio del franquiciamiento. Su primer trabajo fue en Computerland a mediados de la década de 1980, después se cambió a MicroAge Computer Centers y, para 1987, se unió a Super 8 Motels. Al hablar de los años que pasó en Super 8 Motels, asegura que fueron los más divertidos de su carrera.

En el momento en que Helgerson fotografió a Rivett frente a su Learjet, pensó que si creaba



Veteran Franchise Centers

su propia empresa y la hacía crecer mediante el franquiciamiento, podría lograr su propia carrera personal y las metas de su vida. Así que su experiencia en Super 8 le dio la idea de su primera iniciativa de negocios.

Fue en Super 8 que Helgerson se percató de la creciente necesidad de usar y conocer el funcionamiento de una computadora personal. Gracias a la experiencia en el negocio de las computadoras que adquirió mientras trabajó para MicroAge y Computerland, en 1993 abrió un negocio llamado Computer Doctor, el primer concepto de servicio de cómputo basado en franquicias, que creó un sector de franquiciamiento completamente nuevo. A este lanzamiento le

siguió la creación de otras dos nuevas empresas franquiciadoras (o franquiciantes), así como la oportunidad de lucrar con ellas, lo que lo llevó a prestar sus servicios como consultor para otras personas interesadas en franquiciar. Mediante la consultoría, a Helgerson se le presentó la oportunidad de convertirse en presidente ejecutivo (CEO) de la franquicia de seguridad infantil más grande en Estados Unidos: Ident-A-Kid-Services

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá . . .

1. Definir *franquiciamiento* y familiarizarse con la terminología de las franquicias.
2. Comprender las ventajas y desventajas del franquiciamiento y la estructura de la industria.
3. Describir el proceso para evaluar una oportunidad de franquicia.
4. Mencionar cuatro razones por las que es aconsejable adquirir una empresa existente y describir el proceso de evaluación de una empresa.

© iStockphoto.com/Dan Bachman

PERSPECTIVA

of America, que dirigió con gran éxito hasta el final, en 2009. Hasta hoy, la fotografía de Ron Rivett con su Learjet sigue colgada en su oficina, recuerdo constante de que aún tiene metas por cumplir.

En 2010, Helgerson se encontró a sí mismo ante un concepto nuevo de iniciativa de emprendimiento. Durante sus años como franquiciador, participó activamente en la International Franchise Association, donde prestó sus servicios como voluntario en varias tareas. Su proyecto favorito fue el de VetFran Committee, dedicado a alentar a los franquiciadores a buscar con ahínco a veteranos y ofrecerles incentivos financieros para convertirlos en franquiciados. A través de su trabajo en el comité, Helgerson conoció a Drew Myers, un veterano de la marina, fundador de RecruitMilitary, una empresa reclutadora de personal especializada en ayudar a los veteranos en la transición de adoptar una carrera civil. Juntos, lanzaron los Veterans Franchise Centers (VFC).

VFC era un centro de recursos para veteranos. El lema de la empresa, “¡Haciendo crecer al país, con lo mejor del país!”, afirma que los veteranos son recursos valiosos que pueden contribuir al futuro de la nación. VFC los ayuda para adquirir negocios franquiciados de empresas que han demostrado su inclinación hacia los militares. Helgerson y Myers diseñaron VFC de tal forma que se convirtiera en un socio estratégico, no sólo para los franquiciadores, sino también para las instituciones financieras y proveedores, con el fin de facilitar el acceso de los veteranos a la propiedad exitosa de una empresa. En octubre de 2010, VFC puso en marcha su propia estrategia de crecimiento tras reclutar a sus primeros franquiciados (o franquiciatarios).

Fuentes: <http://www.veteranfranchising.com>, consultado el 17 de octubre de 2010; <http://www2.recruitmilitary.com>, consultado el 17 de octubre de 2010; y entrevistas personales con Lonnie Helgerson, 14 y 20 de octubre de 2010.

Las posibilidades para un emprendedor van más allá de sólo iniciar un nuevo negocio. En el capítulo 3 se analizó la forma en que los emprendedores identifican oportunidades y persiguen sus sueños al iniciar una empresa desde cero. Pero ellos también adquieren empresas existentes. A menudo ven oportunidades que el vendedor ha pasado por alto y hacen crecer más a la empresa. En otros casos, deciden que la mejor forma de comenzar es con la ayuda de un socio, un franquiciador experimentado en los errores que supone emprender un negocio y que, por tanto, puede allanarles mucho el camino al franquiciado. En este capítulo se estudian las franquicias y las adquisiciones —estrategias para la propiedad de empresas existentes.

¿Qué es el franquiciamiento?

El modelo del franquiciamiento ha existido desde hace varios años y de muchas formas. Algunos afirman que el modelo del franquiciamiento moderno fue la Iglesia Católica Romana, cuando el Papa autorizó a los párrocos a cobrar diezmos y remitir una parte al Vaticano y conservar la parte restante para el mantenimiento de su parroquia.¹ Otros remontan los orígenes del franquiciamiento a la Edad Media en Reino Unido, cuando el señor feudal otorgaba ciertos derechos a los seglares a cambio de una cuota y su disposición a prestar ciertos servicios a la comunidad, como operar balsas y sacar agua de los pozos.²

A la empresa Singer Sewing Machine se le atribuye el mérito de ser el primer franquiciador en Estados Unidos.³ En 1850, la empresa comenzó a realizar convenios con tiendas minoristas locales para otorgarles el derecho de vender máquinas de coser Singer. No obstante, hay algunos historiadores que afirman que en realidad fue Benjamin Franklin el primer franquiciador de Estados Unidos.⁴ Mencionan el acuerdo que pactó con un impresor en Carolina del Sur para que reprodujera las columnas del *Poor Richard's Almanac* que Franklin estaba produciendo en Filadelfia. (Una interesante nota al margen es que la viuda del impresor en Carolina del Sur tiempo después asumió el control del negocio de su difunto marido, convirtiéndose así en la primera mujer franquiciataria en Norteamérica).

La palabra **franquiciamiento** se refiere a un tipo de relación de negocios que ofrece a los emprendedores la posibilidad de reducir el riesgo general asociado con adquirir un negocio



franquiciamiento

Relación de negocios por medio de la cual un emprendedor puede reducir sus riesgos y beneficiarse de la experiencia de negocios de todos los miembros del sistema de la franquicia.

franquiciador

Parte en un contrato de franquiciamiento que especifica los métodos que se deben seguir y los términos que la otra parte debe cumplir.

independiente o iniciar de cero una empresa. El convenio de franquiciamiento permite a los propietarios de nuevos negocios beneficiarse de la experiencia de negocios acumulada de todos los miembros del sistema de la franquicia.

¿Qué distingue a este medio de hacer negocios? Según la International Franchise Association, el franquiciamiento es un método de distribución de productos o servicios. Existen por lo menos dos partes involucradas en el sistema de franquicias:

1. El **franquiciador** (o franquiciante), que concede la marca registrada o nombre comercial y un sistema de negocio, y

VIVIR EL SUEÑO



© iStockphoto.com/Angella Schwarz

espíritu emprendedor + integridad

1-800-GOT-MOLD?

De niño, Jason Earle padeció serios problemas respiratorios —asma agravada con neumonía crónica, combinada con alergias al pasto, trigo, maíz, huevos, leche, algodón, animales, polen y casi cualquier otra cosa. Los síntomas desaparecieron cuando su familia se mudó a una casa nueva. Más tarde Earle se enteró por su padre que su casa anterior estaba infestada de moho.

Después de una carrera de nueve años como corredor de bolsa, Earle se sintió atraído por una oportunidad que estaba directamente relacionada con los problemas de salud de su niñez. Escuchó acerca de la clausura de un hotel debido a un problema de enmohecimiento del sistema de ventilación (un problema de 55 millones de dólares!). Earle decidió que reducir y eliminar moho le ofrecía un nuevo rumbo profesional, así que aceptó un empleo en una empresa de Nueva Jersey dedicada

a erradicar el moho. Después de un año y con el deseo de ayudar a otros a evitar los problemas que había sufrido de niño, compró Oreo, un perro entrenado para detectar mohos, y abrió su propia firma de investigación, Lab Result LLC, que posteriormente se convirtió en 1-800-GOT-MOLD? La empresa se especializaba en la integración de los métodos tradicionales de realización de pruebas y detección, con métodos de investigación con perros detectores de moho. Earle observó que la industria de detección de moho estaba experimentando un rápido crecimiento, así que en 2010 decidió franquiciar, como medio para expandir su negocio por todo el país.

En el sitio web de la empresa, se le formulan las siguientes preguntas a los franquiciados:

¿Desea...

- marcar una gran diferencia en las vidas de las personas?
- crear una vida extraordinaria para usted y su familia?
- trabajar desde su hogar con su perro todos los días?
- tener más libertad para hacer las cosas que ama?
- hacer del mundo un lugar más sano —una familia a la vez?

A las personas interesadas se les invita a responder otras preguntas —relacionadas con su deseo de libertad personal, su deseo de ayudar a sus comunidades, su interés en las nuevas tecnologías, su deseo de tener un socio de negocios experimentado y, por último, pero no menos importante, su pasión por poseer y trabajar con un perro entrenado que ha sido rescatado de una posible eutanasia.

Los esfuerzos de Earle por crecer mediante el franquiciamiento reflejan su intención de que sus franquiciados compartan su sistema de valores.



© iStockphoto.com/Ekspanio

Fuentes: <http://www.180gotmold.com>, consultado el 24 de octubre de 2010; y Jason Daley, "The Mold Breaker", <http://www.entrepreneur.com/article/217456>, consultado el 24 de octubre de 2010. <http://www.180gotmold.com>

2. El **franquiciado** (o franquiciatario), que paga una regalía y con frecuencia una cuota inicial a cambio del derecho de hacer negocios bajo el nombre y sistema del franquiciador. Técnicamente, el contrato que obliga a las dos partes recibe el nombre de “franquicia”, pero el término suele usarse para referirse al negocio que el franquiciado opera.⁵

TERMINOLOGÍA DEL FRANQUICIAMIENTO

Si está considerando suscribir un convenio legal con un franquiciador, querrá saber todo lo que pueda acerca de la empresa y sus líderes. ¿Por qué los propietarios optaron por el modelo de franquiciamiento? ¿Cuál es su filosofía de negocios? ¿Le gustaría tenerlos como socios de negocios?

El valor potencial de cualquier acuerdo de franquiciamiento se define tanto por los derechos contenidos en un acuerdo legal conocido como **contrato de franquiciamiento**; los derechos que otorga reciben el nombre de **franquicia**. El alcance e importancia de estos derechos pueden ser muy variados. Existen dos tipos principales de franquiciamiento. Cuando el principal beneficio que se le otorga al franquiciado es el privilegio de usar el nombre de un producto famoso, el acuerdo entre el franquiciador (proveedor) y el franquiciado (comprador) se denomina **franquiciamiento de producto y nombre comercial**. Los concesionarios de Chevrolet, las envasadoras de Coca-Cola y las gasolineras ExxonMobil, son ejemplos de empresas que participan en este tipo de franquiciamiento.

Por otra parte, los emprendedores que reciben todo un sistema de marketing y administración, son partícipes de un tipo más amplio de franquiciamiento conocido como **franquiciamiento de formato de negocio**. Los establecimientos de comida rápida (como SONIC), hoteles y moteles (como Hilton) y servicios a negocios (como Veteran Franchise Centers) suelen participar en este tipo de franquiciamiento. Aunque el estereotipo que la mayoría de las personas tiene del franquiciamiento es el del restaurante de comida rápida, empresas en más de 75 industrias utilizan esta estructura.

Los franquiciadores no hacen crecer sus organizaciones sentándose y esperando que lleguen los franquiciados a tocar sus puertas. Establecen estructuras organizacionales y designan empleados o socios para ampliar el número de establecimientos franquiciados y vigilen su desempeño. Los medios más frecuentes para desempeñar estrategias de crecimiento son los siguientes:

- **Licenciatario maestro**, una empresa o individuo que tiene una relación contractual continua con un franquiciador para vender sus franquicias. Esta empresa independiente o persona de negocios es una suerte de intermediario o agente de ventas responsable de encontrar nuevos franquiciados dentro de un territorio específico. Los licenciatarios maestros pueden ofrecer servicios de soporte como capacitación y almacenamiento, que por lo general proporciona el franquiciador. Las empresas franquiciadoras suelen expandirse en el extranjero con la ayuda de contratos con licenciatarios maestros.
- **Propiedad de unidades múltiples**, en la cual un solo franquiciado posee más de una unidad del negocio franquiciado.
- **Desarrolladores de área**, individuos o empresas que obtienen el derecho legal de abrir varios establecimientos en un área determinada.

Aunque suele pensarse que los establecimientos franquiciados son empresas autónomas y tradicionales, las empresas también utilizan las siguientes variantes para ampliar su cobertura de mercado:

- **Franquiciamiento piggyback**, se refiere a la operación de una franquicia minorista dentro de las instalaciones físicas de otro establecimiento. Un ejemplo de franquiciamiento piggyback es el caso de un restaurante Subway que opera dentro de una estación de autobuses.
- **Franquiciamiento de marcas múltiples**, se refiere a la operación de varias organizaciones de franquicias dentro de una sola estructura corporativa. El Dwyer Group es pionero en esta forma de franquiciamiento con seis marcas: Rainbow International, Mr. Appliance Corp., Mr. Rooter, Aire Serv, Mr. Electric y Glass Doctor.

franquiciado

Emprendedor cuyo poder está limitado por una relación contractual con una organización franquiciadora.

contrato de franquicia

Acuerdo legal entre el franquiciador y el franquiciado.

franquicia

Privilegios conferidos en un contrato de franquiciamiento.

franquiciamiento de producto y nombre comercial

Contrato de franquiciamiento en el que se concede el derecho de utilizar un producto o nombre prestigioso.

franquiciamiento de formato de negocio

Acuerdo de franquiciamiento en el que el franquiciado obtiene todo un sistema de marketing y administración diseñado para los emprendedores.

licenciatario maestro

Empresa independiente o persona que actúa como intermediario o agente de ventas con la responsabilidad de hallar nuevos franquiciados dentro de un territorio específico.

propiedad de unidades múltiples

Un solo franquiciado posee más de una unidad del negocio en franquicia.

desarrolladores de área

Personas o empresas que obtienen el derecho legal de abrir varios establecimientos franquiciados en un área determinada.

franquiciamiento marcas de múltiples

Operación de varias organizaciones de franquicias dentro de una sola estructura corporativa.

marcas conjuntas

Conjuntar dos marcas de franquicias bajo un mismo techo.

- **Marcas conjuntas**, supone la combinación de dos marcas de franquicias bajo un mismo techo. A&W y KFC se dieron cuenta que ubicar en los mismos lugares sus marcas, funcionó tan bien, que acordaron combinar sus marcas en más de 300 establecimientos.

IMPACTO DEL FRANQUICIAMIENTO

La International Franchise Association (IFA) patrocina periódicamente estudios acerca del impacto del franquiciamiento en la economía estadounidense. La misión de la IFA es proteger, mejorar y promover el franquiciamiento.⁶ La IFA, fundada en 1960, tiene como miembros más de 1 000 franquiciadores, 7 000 franquiciados y 350 proveedores.⁷ Los estudios sobre repercusiones revelan la actividad económica en los negocios franquiciados —en términos del número de establecimientos, empleos, nómina y producción— y la compra de bienes y servicios por parte de negocios de franquicias y los gastos de propietarios y empleados de franquicias en sus comunidades.

Con base en el estudio de 2010 de la IFA, el llamado *Franquise Business Economic Outlook*, existen 901 093 establecimientos en los sistemas de franquicias, los cuales emplean a 9 558 000 personas y generan una producción de 868 300 millones de dólares (vea la figura 4.1). El informe mostraba que los negocios franquiciados en realidad generan más empleos que todas las demás industrias, como la manufactura de bienes perecederos, servicios financieros, construcción, manufactura de bienes no perecederos e información (software y prensa escrita, películas y videos, radio y televisión, y operadores y distribuidores de telecomunicaciones). Se espera que haya un aumento en el uso del modelo de franquiciamiento para formación y crecimiento del negocio. No sólo las empresas estadounidenses se están expandiendo a nivel internacional, sino que también los franquiciadores cuyas oficinas corporativas se encuentran en otros países están buscando ingresar al mercado estadounidense mediante contratos con otros franquiciadores. Una razón más del aumento de operaciones de franquiciamiento es la cantidad tan grande de personas que ingresan a la fuerza de trabajo y cuyos primeros trabajos han sido en franquicias. Debido a los detallados manuales de que se emplean en las operaciones de franquiciamiento, las empresas pueden contratar personas que carezcan de experiencia laboral previa. Gracias

FIGURA 4.1 Impacto económico del franquiciamiento

Actividad económica en los negocios franquiciados

Se estima que en 2010 había en Estados Unidos 901 093 establecimientos en los sistemas de franquiciamiento. Estos negocios son una fuente *directa* de

- 9.558 millones de puestos de trabajo
- producción con un valor que asciende a 868 300 millones de dólares.

Estos negocios representan alrededor de 3% de todos los establecimientos comerciales estadounidenses. Durante la crisis económica de 2007 a 2010 en Estados Unidos, se presentó un aumento en el empleo en ocho de diez líneas de la actividad de negocios mediante el franquiciamiento. Las dos excepciones fueron los servicios comerciales y residenciales y el hospedaje.

Actividad económica debido a los negocios franquiciados

Con base en el estudio más reciente de impacto económico realizado por PriceWaterhouseCoopers, las repercusiones económicas del franquiciamiento van mucho más allá de la actividad de los negocios franquiciados independientes, pues el franquiciamiento estimula una actividad mayor e impulsa el crecimiento en muchos negocios no franquiciados. Tomando en cuenta los resultados económicos tanto dentro como fuera del franquiciamiento, los negocios franquiciados en Estados Unidos generaron

- 21 millones de puestos de trabajo o 15.3% de empleos en el sector privado
- 660 900 millones de dólares en nóminas o 12.5% de la nómina del sector privado
- 2.31 billones de dólares en producción u 11.4% de la producción del sector privado

Fuentes: PriceWaterhouseCoopers, 2010 *Franchise Business Economic Outlook* (Washington, DC: International Franchise Association, 2010); y PriceWaterhouseCoopers, *The Economic Impact of Franchised Businesses, Volume II* (Washington, DC: International Franchise Association, 2008).

a su exposición inicial al entorno laboral proveniente de las operaciones de franquiciamiento, muchos de estos recién ingresados verán en un futuro al franquiciamiento como una opción viable para alcanzar sus metas profesionales y ser propietarios de un nuevo negocio.

Ventajas y desventajas del franquiciamiento

En cierto modo todos somos “expertos” en franquiciamiento. Desde niño ha comprado en establecimientos franquiciados. Si tiene experiencia laboral, es posible que su primer empleo haya sido en una empresa franquiciada. Debido a que el modelo de franquiciamiento está tan bien definido, los franquiciados tienden más que otros empleadores a contratar personas que carecen de experiencia previa.

Vemos anuncios de negocios franquiciados en todas partes. Sin embargo, ¿cuánto sabe en realidad de una oportunidad sin antes estudiarla? “Piense antes de actuar” es un antiguo adagio que deberían considerar los emprendedores que están pensando en el franquiciamiento. Ponderar la adquisición de una franquicia contra las alternativas para emprender un negocio es una tarea importante que merece una atenta consideración. La figura 4.2 menciona algunas de las principales ventajas a las que puede acceder mediante el franquiciamiento.

LAS VENTAJAS

Adquirir una franquicia puede ser atractivo por varias razones. La mayor ventaja es la probabilidad de éxito. Los franquiciadores ofrecen un modelo de negocio con un historial de éxito comprobable. Un franquiciador de buena reputación ha pasado por las pruebas y errores que un emprendedor podría enfrentar al iniciar un nuevo negocio desde cero. Una explicación de la baja tasa de fracaso entre las franquicias es la selectividad que aplican los franquiciadores al otorgar franquicias; incluso pueden rechazar a franquiciados financieramente calificados.

Existen otras razones por las que una oportunidad de franquicia puede ser atractiva. Las franquicias atractivas tienen nombres bien conocidos entre los futuros clientes. Proporcionan detallados manuales operativos que los franquiciados deben seguir, puesto que el arduo trabajo de abrir caminos ya está hecho. Y también apoyan a sus franquiciados mediante capacitación, reducción de costos de compra, diseño de campañas promocionales y

2
Entender las ventajas y desventajas del franquiciamiento y la estructura de la industria.

LA PUESTA EN MARCHA

RECURSOS

Los fundamentos

Para muchos franquiciadores y franquiciados la International Franchise Association (IFA) es una fuente valiosa de información para comprender cómo funciona el modelo de franquiciamiento. Comience por leer la *Introducción al franquiciamiento*, publicada por la Fundación Educativa de la IFA. Podrá encontrar este documento de 45 páginas en http://www.franchise.org/uploadedFiles/_Home/Rotator/introtofranchising_final.pdf.

FIGURA 4.2 Ventajas del modelo de franquicias

- Reducción del riesgo de fracasos
- Entrar al negocio para usted, no por usted
- Utilizar una marca registrada o nombre comercial valiosos
- Acceder a un sistema de negocios probado
- Capacitación administrativa proporcionada por el franquiciador
- Economías de escala inmediatas
- Es una vía de diversificación para un negocio existente

asesoría para la obtención de capital. Como es natural, las diferentes franquicias varían en la cantidad de apoyo que proporcionan en cada uno de los casos mencionados de asistencia.

Nombres comerciales y marcas registradas

Después de abrir su propio negocio, lograr que su nombre sea conocido y que los clientes lleguen a su puerta o a su sitio web, conlleva mucho tiempo y dinero. No obstante, cuando se convierte en franquiciado, espera que el franquiciador ya haya establecido las bases para lograrlo. Un emprendedor que suscribe un contrato de franquiciamiento adquiere el derecho de utilizar la marca registrada y logotipos de la empresa, lo que le ayudará a que los clientes identifiquen a la empresa local con un producto o servicio ampliamente conocidos. Si los clientes han estado satisfechos con los productos o servicios proporcionados por un establecimiento perteneciente a una cadena de franquicias, es probable que sigan realizando transacciones de negocios con otra tienda que porte el nombre o logotipos de la empresa. Doctor's Associates Inc., la empresa propietaria de Subway Restaurants, informa que más de la mitad de sus nuevos franquiciados compran sus tiendas a personas jubiladas, lo cual demuestra el valor que atribuyen a la marca.⁸

El éxito de muchos negocios es consecuencia de su propiedad intelectual. Cuando pensamos en este tipo de propiedad, solemos pensar en las patentes, pero una marca registrada puede ser igualmente valiosa si ésta se ha vuelto parte del uso común. Una marca registrada protege “las palabras, nombres, símbolos, sonidos o colores que distinguen a los bienes y servicios de los fabricados o vendidos por otras personas y para indicar la fuente de los bienes. Las marcas registradas, a diferencia de las patentes, pueden recordarse por siempre, mientras se utilizan en el comercio”.⁹ Piense en frases o imágenes tan memorables como los arcos dorados de McDonald's, “Bic no sabe fallar”, “Es un pequeño lujo pero creo que lo valgo”, “A que no puedes comer sólo una”, y muchas otras más. Doctor's Associates Inc. ha registrado 15 marcas comerciales diferentes.¹⁰ Gracias a las marcas registradas y logotipos, es posible que los clientes presentes y futuros identifiquen al instante a los negocios y que éstos los atraigan a sus puertas.

Manual de operaciones

Además de una línea de negocios probada y un producto o servicio fácilmente identificables, los franquiciadores ofrecen métodos de marketing y administración bien desarrollados y sometidos a estrictas pruebas. Los manuales y procedimientos que se proporcionan a los franquiciados les permiten operar con más eficiencia desde el inicio. Las empresas reconocidas que han crecido mediante el franquiciamiento, comenzaron con establecimientos de su propiedad en los cuales desarrollaron su modelo de negocio básico, el que a su vez les ayudó a generar un método probado de operación del negocio. Después, documentan los procedimientos que funcionan, los compilan en un manual de operaciones y ofrecen este manual a los franquiciados. Los lineamientos del manual explican a los franquiciados y gerentes los pasos específicos que se requieren para operar la empresa de manera rentable.

Un manual de operaciones puede ser la herramienta más valiosa que se le brinde a un franquiciado. Seguir el camino establecido en el manual, ayuda al propietario a evitar los errores que suelen ocurrir al poner en marcha un negocio, como emplear personal poco calificado, invertir en el equipo o inventario equivocados o no controlar los costos. El franquiciado debe utilizar el manual para canalizar su energía hacia las actividades más productivas que lo ayudarán a lograr sobrevivir y a ser rentable. Y tiene además la responsabilidad de seguir el manual. Una de las características más importantes del franquiciamiento es que sin importar el establecimiento, los clientes encuentran los mismos productos, servicios y métodos para llevar a cabo las operaciones del negocio. Si se permite que una franquicia opere a un nivel inferior, fácilmente podrá destruir la confianza en toda la cadena.

Apoyo en capacitación

La capacitación que los franquiciadores ofrecen es invaluable para muchos pequeños empresarios, pues compensa las debilidades de sus aptitudes gerenciales. La capacitación del franquiciador suele comenzar con un periodo inicial de algunos días o algunas semanas en una escuela central de capacitación u otra sede y después continúa en el local de la franquicia. McDonald's

es famoso por la capacitación que brinda a sus franquiciados en el recinto expresamente dedicado a este fin, la Hamburger University. Hoy, cada vez más franquiciadores ofrecen programas de capacitación en línea.

La naturaleza tanto del producto como del negocio afecta la cantidad y tipo de capacitación que requiere el franquiciado. En la mayoría de los casos, la capacitación constituye una ventaja importante del sistema de franquiciamiento, puesto que permite que las personas con poca educación o capacitación en la industria emprendan de manera exitosa su propio negocio.



© McDonald's Corporation

Economías de escala

Formar parte de una red de franquicias convierte al emprendedor en una parte de una organización mayor, la cual genera economías de escala significativas. Uno de los beneficios cruciales de estas economías es la eficiencia que han logrado en su función de compras. Una red de franquicias puede comprar cantidades mucho mayores que las que un negocio individual puede, lo cual reduce los costos unitarios de los franquiciados. Además, la centralización de las actividades de compras reduce los gastos operativos de varios establecimientos.

A menudo se le pide a los franquiciados que contribuyan a los gastos de marketing, además de las regalías que pagan sobre las ventas. Estos gastos se reúnen en fondo común en beneficio de toda la red. Así, el franquiciador es capaz de invertir en investigaciones de mercados más sofisticadas, campañas publicitarias de más alta calidad y presencia más amplia en medios de comunicación que en la que los franquiciados podrían invertir por su cuenta. Esta capacidad resulta en una aceptación más generalizada de las marcas y logotipos, y beneficia a cada franquiciado.

Apoyo financiero

Algunos franquiciadores ofrecen diversas formas de apoyo financiero a sus franquiciados actuales y futuros. Empresas como GNC y Wingstop han formado alianzas con bancos para crear programas crediticios preferenciales para franquiciados. La International Franchise Association (IFA) promueve el reclutamiento de grupos minoritarios y veteranos como franquiciados, ofreciéndoles incentivos financieros. Con el fin de que el nombre de un franquiciador se incluya en el directorio de veteranos de la IFA, el VetFran Directory, la empresa debe obligarse a aplicar descuentos en cuotas iniciales, otorgar términos de financiamiento aceptables y brindar otros incentivos. Casi 400 empresas forman parte del directorio y están ordenadas alfabéticamente de la A (AAMCO Transmissions) a la Z (Ziebart Car Care).¹¹ El apoyo a los franquiciados incluye ejemplos como los programas de Burger King y Yum! Brands (KFC, Taco Bell, Pizza Hut, etc.) para ayudar a reestructurar financiamientos.¹²

Muchos candidatos a franquiciados se dan cuenta de que pueden trabajar con bancos a fin de obtener créditos avalados por la Oficina de la Pequeña Empresa (Small Business Administration, SBA) en Estados Unidos, con el fin de financiar los costos de la franquicia y los costos iniciales. La SBA mantiene un registro de franquicias (<http://www.franchiseregistry.com>) que acelera el procesamiento de las solicitudes de crédito para los franquiciados de pequeñas empresas. El registro certifica que "la SBA ha revisado el contrato de franquiciamiento y ha determinado que no existen medidas de control inaceptables por parte del franquiciador sobre sus franquiciados".¹³ Esta resolución garantiza que el franquiciador no se tornará autoritario en su relación de negocios. Pero lo más importante es que esta resolución permite a los prestamistas de las franquicias registradas revisar y procesar con mayor rapidez las solicitudes de crédito.

Aunque muchos sistemas de franquiciamiento han desarrollado excelentes programas de apoyo, es necesario dejar en claro que esta práctica no es universal. Existen muchas ventajas y desventajas en el sistema de franquicias, pero, como en cualquier negociación, el comprador debe estar consciente de las desventajas.

LAS DESVENTAJAS

Los actos de corrupción de algunas empresas que se desarrollaban mediante el franquiciamiento, perturbaron profundamente a los fundadores de la International Franchise Association y también dañaron la reputación de toda la industria. Por ende, trataron de evitar la regulación gubernamental al franquiciamiento. Las empresas que desean unirse a la IFA deben adherirse a un código de ética, cuyos valores fundamentales son “confianza, verdad y honestidad”.¹⁴ El código exige a los miembros de la IFA que practique el respeto mutuo y la comunicación abierta y frecuente. La IFA también demanda apego a la ley y ofrece el servicio de solución de conflictos a franquiciadores y franquiciados. No obstante, al día de hoy, algunas empresas se involucran en prácticas que preocupan a los legisladores y a la comunidad de negocios en general. En la figura 4.3 se presentan algunas inquietudes que tienen los funcionarios gubernamentales en torno al franquiciamiento.

Problemas financieros

El principal motivo de preocupación tiene que ver con los verdaderos costos de ser franquiciado y seguir siéndolo. Algunos nuevos franquiciados de algunas organizaciones franquiciadoras se han sentido engañados en cuanto a las oportunidades de obtener utilidades. Afirman haberseles asegurado que podrían esperar altos rendimientos sobre sus inversiones, sólo para descubrir que pocos, si es que algún franquiciado los ha logrado. Por ejemplo, franquiciados actuales y pasados de Quiznos demandaron a la empresa en Illinois, Pennsylvania y Wisconsin por haber atraído con engaños a los “franquiciados hacia el sistema mediante la distorsión de los términos contractuales y las proyecciones financieras”.¹⁵ Se llegó a un acuerdo por 207 millones de dólares en 2010. Este acuerdo incluía créditos para comprar provisiones y equipo, y a los demandantes que optaron por no seguir con las franquicias de Quiznos, se les autorizó el pago de una indemnización.¹⁶

Otras críticas a los franquiciadores han llamado la atención de agencias gubernamentales, como la de no permitir a los franquiciados vender sus negocios para invertir su dinero en otra parte y obligarlos a comprar productos y servicios de las filiales o socios de negocios del franquiciador, lo cual genera costos más altos que los del mercado. También se han presentado quejas de **churning** (transacciones excesivas), que se refiere a las medidas tomadas por los franquiciadores para invalidar los contratos de los franquiciados con el fin de vender la franquicia a alguien más y cobrar una cuota adicional.

churning

Acciones de los franquiciadores para invalidar los contratos de los franquiciados y así vender la franquicia a alguien más y cobrar una cuota adicional.

FIGURA 4.3 Cuestiones gubernamentales en torno al franquiciamiento

1. Declaraciones exageradas o engañosas de los franquiciadores acerca de sus utilidades
2. Conducta oportunista mediante el que el franquiciador se convierte en una amenaza competitiva para los franquiciados
3. Restricciones a los franquiciados que desean liquidar su inversión a cambio de oportunidades de inversión alternas
4. Conflictos de interés, como cuando un franquiciador obliga a los franquiciados a ser clientes cautivos de otros proveedores propiedad del franquiciador
5. Churning: poner fin a una operación exitosa de franquiciamiento con el fin de volver a venderla y obtener una cuota adicional por su venta
6. Intrusión: colocar un nuevo establecimiento o punto de distribución demasiado cerca de un franquiciado existente, lo que ocasiona pérdida material de las ventas
7. Imponer cláusulas de no competencia a los franquiciados
8. Contratos unilaterales diseñados por los franquiciadores
9. La imposición de nuevas restricciones como requisito para la renovación de un contrato
10. Intimidación del franquiciador hacia sus franquiciados que intentan formar asociaciones de franquiciados, buscar fuentes alternas de productos o hacer otros esfuerzos por crear reglas de juego más justas

Competencia del franquiciador

En ocasiones los franquiciadores compiten directamente contra sus franquiciados. Esto ocurre cuando el franquiciador abre una tienda de su propiedad cerca del establecimiento del franquiciado o vende productos por correo o por Internet. Una variante de esta práctica se denomina **intrusión**. Se dice que un franquiciador se entromete en el territorio de un franquiciado cuando el franquiciador vende otro establecimiento de franquicia dentro del área de mercado de un franquiciado existente. En la era electrónica, tales acciones pueden ser virtuales. Por ejemplo, un grupo de franquiciados demandó a Edible Arrangements, debido a que DippedFruit.com, una filial de Edible Arrangements, competía de manera desleal con los franquiciados, pues ofrecía productos idénticos en línea.¹⁷

Otra queja tiene su origen en las cláusulas especiales incluidas en algunos contratos de franquiciamiento. Varios franquiciadores imponen cláusulas de no competencia a sus franquiciados. Desde la perspectiva de un franquiciador, esto es perfectamente lógico —después de capacitar y compartir secretos y estrategias con un franquiciado, no desean que éste traicione la relación y se convierta en un competidor. Desde la perspectiva de los franquiciados, esto constituye una restricción al comercio, en especial si se dan cuenta de que el franquiciador no responde a sus necesidades o si pronostican que serán más rentables por su cuenta. Es natural pensar que el siguiente negocio que emprenda evolucionará a partir de su experiencia adquirida. Sin embargo, el franquiciador puede impedirle aplicar tales habilidades adquiridas al afirmar que su nueva empresa compite con el negocio del franquiciador.

Problemas de administración

El último conjunto de problemas se enfoca en la libertad que tiene el franquiciado para manejar su propio negocio. Como franquiciado, en realidad usted no es un propietario independiente del negocio. Tiene un convenio contractual con el franquiciador que estipula diferentes condiciones, y ese contrato puede especificar los productos que maneja, los servicios que ofrece, sus horas de operación y otros aspectos de cómo manejar su empresa. Muy probablemente el contrato fue diseñado en beneficio del franquiciador. Numerosos posibles franquiciados no reconocen que muchos franquiciadores están dispuestos a negociar ciertas partes del contrato. En cualquier caso, debe siempre contar con abogados que revisen el contrato antes de firmarlo. Algunas de las restricciones más comunes que estos contratos imponen a los franquiciados caen dentro de las siguientes categorías:

- Limitan territorios de ventas.
- Requieren aprobación de la ubicación de los establecimientos comerciales e imponen restricciones concernientes a la apariencia de dichos establecimientos.
- Limitan los bienes y servicios que se ofrecen a la venta.
- Limitan la publicidad y horarios de operación.

Una queja frecuente de los franquiciados es que cuando su contrato expira, es necesario que acepten disposiciones nuevas y a menudo costosas. Los franquiciados sospechan que esta medida tiene como finalidad que los franquiciadores obtengan más ingresos y/o concesiones a su costa, que se vean obligados a vender la franquicia a alguien más o que tomen el control de su establecimiento como tienda propiedad de la empresa. Desde luego, quizá el franquiciador tenga otra explicación. Durante los años en que el contrato fue válido, el franquiciador debe haber obtenido experiencia al trabajar con múltiples franquiciados y pudo haber descubierto formas de mejorar el sistema que se incorporaron en contratos más recientes de franquicias. Además, los franquiciadores pueden percatarse de que algunos franquiciados más antiguos quizá no hayan mantenido en buenas condiciones sus instalaciones o adaptado nuevos procedimientos operativos o de marketing. Desde el punto de vista del franquiciador, estos franquiciados necesitan mejorar su negocio para evitar dañar a toda la red.

intrusión

Venta de un franquiciador de otra ubicación de franquicia dentro del área de mercado de un franquiciado existente.

LOS COSTOS QUE IMPLICA SER FRANQUICIADO

Si opta por ser franquiciado, deberá pagar el costo. Estará adquiriendo un modelo probado y el franquiciador le cobrará los beneficios que le ofrece. En términos generales, los costos más altos son característicos de las franquicias más famosas y exitosas. Los costos de la franquicia tienen varios componentes, todos los cuales deben reconocerse y considerarse.

1. ***Cuota inicial de la franquicia.*** El costo total de una franquicia comienza con una cuota inicial, la cual puede ir de varios cientos a varios miles de dólares. Veteran Franchise Centers, mencionado en la sección Primer plano al inicio del capítulo, estima un costo inicial de 75 000 dólares, con una inversión total que va de 47 550 a 95 800 dólares, pero a los veteranos calificados ofrece un descuento de 10 000 en la cuota inicial.
2. ***Costos de inversión.*** Los costos importantes pueden abarcar la renta o la construcción del establecimiento y su aprovisionamiento de inventario y equipo. También deben pagarse ciertas primas de seguro, tarifas legales y otros gastos iniciales, y suele recomendarse que haya fondos disponibles para cubrir gastos personales y emergencias por al menos seis meses. En su sitio web, Oreck Clean Home Center (mejor conocido por la aspiradora Oreck) presenta estimaciones de costos iniciales, pero también indica los beneficios que un franquiciado puede esperar recibir¹⁹ (vea la figura 4.4).
3. ***Pagos de regalías.*** Una regalía es una cuota que el franquiciador cobra al franquiciado. Se calcula como un porcentaje del ingreso bruto que el franquiciado recibe de los clientes por vender los productos o servicios franquiciados. La empresa Two Men and a Truck, una empresa dedicada a las mudanzas y cuya historia se describe en el capítulo 5, cobra regalías de 6%. Para el restaurante más grande de Estados Unidos que ofrece servicio al automóvil, SONIC Corporation, las regalías varían de entre 4 a 5%.
4. ***Costos de publicidad.*** Muchos franquiciadores exigen a los franquiciados contribuir a un fondo publicitario para promover la franquicia. Estas cuotas varían de entre 1 a 2% de las ventas, y en ocasiones más. Los franquiciados pagan estas cuotas como un apoyo al franquiciador para consolidar el nombre y la reputación del negocio en la mente de los clientes. Las organizaciones de franquicias exitosas y adecuadamente administradas promoverán a la empresa y sus productos y servicios de una manera más rentable que lo que podrían las tiendas por su cuenta.



© Jeff Greenberg / Alamy

FIGURA 4.4 Estimación de los costos de inversión y beneficios de la franquicia Oreck Clean Home Center

Año de fundación de la empresa:	1963	Oferta de apoyo financiero La inversión inicial es diferente para cada situación, pero aproximadamente es de 84 600 a 221 000 dólares. La estimación incluye la cuota de adquisición de la franquicia de 30 000 dólares. Oreck ofrece el financiamiento de un tercero a través de nuestro socio GE Capital. Incentivos especiales Participante en VetFran Oportunidad de reventa de la franquicia Incentivos a VetFran Oreck proporcionará un inventario de producto con valor de 10 000 dólares a veteranos calificados que adquieran una franquicia Oreck Clean Home Center.
Con franquiciamiento desde:	2006	
Unidades franquiciadas:	330	
Unidades propiedad de la empresa:	98	
Costo inicial en dólares:	\$30 000	
Inversión total en dólares:	De 84 600 a 221 000	

Fuente: Reproducido con autorización de la International Franchise Association, http://franchise.org/Oreck_Franchise_Services_LLC_franchise.aspx.

Si los emprendedores pudieran generar el mismo nivel de ventas estableciendo un negocio independiente, se podrían ahorrar la cuota para adquirir la franquicia y algunos otros costos. No obstante, si el franquiciador ofrece los beneficios antes descritos, el dinero que los franquiciados pagan por iniciar y mantener su relación con el franquiciador muy bien puede resultar ser una buena inversión.

Evaluación de las oportunidades de franquicia

Tras tomar la decisión de adquirir una franquicia, el futuro franquiciado debe identificar una empresa franquiciadora e investigarla a fondo. Conforme analizamos el proceso de investigación utilizaremos el ejemplo de The Glass Doctor, una empresa que ofrece servicios de limpieza de ventanas en residencias, comercios y automóviles.

SELECCIÓN DE UNA FRANQUICIA

Con el crecimiento del franquiciamiento a través de los años, se ha facilitado la tarea de elegir la franquicia adecuada. A menudo la observación personal despierta el interés, o bien éste puede surgir por la exposición a un anuncio en un periódico o revista o en Internet. Los encabezados de la publicidad enfatizan por lo general las recompensas financieras y personales que busca un emprendedor. *Inc.*, *Entrepreneur* y *Wall Street Journal* son dos ejemplos de las numerosas publicaciones que no sólo presentan artículos acerca del franquiciamiento, sino que también incluyen anuncios de franquiciadores.

INVESTIGACIÓN DE LA FRANQUICIA POTENCIAL

La naturaleza del compromiso que precisa el franquiciamiento justifica que se deba realizar una cuidadosa investigación de la situación. La inversión es cuantiosa y la relación de negocios suele perdurar por muchos años.

El proceso de evaluación es un esfuerzo bilateral. El franquiciador desea investigar al franquiciado, y éste, como es natural, desea evaluar al franquiciador y el tipo de oportunidades que le ofrece. En este tipo de análisis se requiere tiempo. Se debe desconfiar de un franquiciador que lo presiona para firmar un contrato sin darle tiempo para realizar la investigación apropiada. En la figura 4.5 se presentan algunos de los factores a considerar al evaluar diferentes oportunidades de franquiciamiento. El primer factor de la lista le advierte de los contratos con empresas que distribuyen sus bienes y servicios, principalmente entre las tiendas de propiedad corporativa.

Si el sistema principal de distribución no comprende los establecimientos franquiciados, ¿acaso para el franquiciador serán tan importantes los demás franquiciados como sus propios establecimientos? Se debe preguntar si esta empresa ofrecerá el mismo nivel de atención y los mismos servicios de soporte que otorga a los establecimientos que posee. También querrá asociarse con una organización consolidada y que disfrute de éxito en el mercado. Y es necesario que hable con los franquiciados actuales y pasados.



LA PUESTA EN MARCHA

Guía del consumidor para adquirir una franquicia

Ni siquiera piense en ser franquiciado mientras no lea este documento de la Comisión Federal de Comercio (FTC): La adquisición de una franquicia: Guía del consumidor. La Comisión Federal de Comercio, la agencia nacional de protección al consumidor, ha preparado este folleto para explicar cómo adquirir una oportunidad de franquicia, las obligaciones del propietario de una franquicia y las preguntas que debe plantearse antes de invertir. Puede descargar este folleto en <http://business.ftc.gov/documents/inv05-buying-franchise-consumer-guide>.

A
C
C
I
O
N

FIGURA 4.5 Evaluación de las oportunidades de franquicia

1. ¿El franquiciador optó por el sistema de franquicia para que este sirviera como su principal mecanismo de distribución para sus productos y servicios?
2. ¿El franquiciador produce y comercializa bienes y servicios de calidad para los que existe una demanda consolidada en el mercado?
3. ¿El franquiciador goza de una reputación favorable y amplia aceptación en la industria?
4. ¿El franquiciador ofrecerá un plan de negocios y marketing bien diseñado y capacitación completa y significativa a los franquiciados?
5. ¿El franquiciador mantiene relaciones efectivas con sus franquiciados y éstos están tan bien organizados que han logrado un considerable poder de negociación con el franquiciador?
6. ¿El franquiciador tiene un historial de utilidades atractivo para sus franquiciados?

© Cengage Learning

¿Cómo fue su relación de trabajo con el franquiciador? ¿Repetirían sus experiencias con este franquiciador?

Para ayudarlo en su evaluación, existen muchas fuentes de información acerca de los franquiciadores, como las agencias federales y estatales. Dado que muchos estados exigen la existencia de un registro de franquiciadores, un futuro franquiciado no debe ignorar las oficinas estatales como fuente de documentación. La Comisión Federal de Comercio ha elaborado varios informes y documentos útiles concernientes al franquiciamiento, como *La adquisición de una franquicia: Guía del consumidor*. (Estos documentos están disponibles en <http://business.ftc.gov/documents/inv05-buying-franchise-consumer-guide>).

Por otra parte, el sitio web de la International Franchise Association (<http://franchise.org>) tiene una lista muy completa de franquiciadores. La figura 4.6 presenta el listado de Glass Doctor del sitio web de la IFA, http://franchise.org/Glass_Doctor_franchise.aspx. Al referirse a la información publicada acerca de las franquicias, Mark Liston, vicepresidente de operaciones en Glass Doctor, advierte,

Al elegir un franquiciador, recuerde —se trata de un matrimonio... que suele ser de por lo menos 10 años. Esta es la razón por la que es extremadamente importante comprender la cultura del franquiciador, para determinar si de verdad habrá una sociedad entre el franquiciador y el franquiciado, en la que uno dependa del otro. La mejor forma de comprobarlo es hablando con varios franquiciados del franquiciador. Pregúnteles acerca de la cultura. Acerca del liderazgo del franquiciador. Vea qué tipo de apoyo ofrece el franquiciador.²¹

Al considerar qué franquiciador elegir, suele haber un balance entre el tamaño de la organización y la cuota que exige para ser franquiciado. Los franquiciadores más famosos y exitosos tienden más a ofrecerle las mayores probabilidades de supervivencia y prosperidad, pero por ello están en posición de fijar precios más altos por formar parte de su red. El sitio web de la revista *Entrepreneur* contiene el perfil de las 10 franquicias de más rápido crecimiento en 2010 (vea la figura 4.7). La mayoría de los franquiciadores ha publicado estimaciones de costos para sus franquiciados futuros en sus sitios web. Las clasificaciones están basadas en el número de unidades de franquicias en Estados Unidos y Canadá de 2008 a 2009.

En años recientes han aparecido firmas de consultoría en materia de franquicias para ayudar a las personas a encontrar una oportunidad de franquicia. Algunas firmas, como Francorp, llevan a cabo seminarios para saber elegir la franquicia correcta. Desde luego, los futuros franquiciados deben saber elegir a un consultor acreditado. Y dado que los consultores de franquicias no necesariamente son abogados, un especialista en franquicias deberá evaluar todos los documentos legales.

Glass Doctor

> Detalles de la empresa	Año de fundación de la empresa:	1962
> Contacto	Franquiciamiento desde:	1981
> Capacitación	Unidades franquiciadas:	195
> Calificaciones	Unidades propiedad de la empresa:	0
> Para solicitar más información	Costo inicial en dólares:	De 20 000 a 125 000
	Inversión total en dólares:	De 107 000 a 260 000

Oferta de apoyo financiero

Financiamiento parcial para las personas que califiquen.

Incentivos especiales

Participante en VetFran

Oportunidad de reventa de la franquicia

Incentivo VetFran

Descuento de 6 000 dólares en la cuota de adquisición de la franquicia

PORMENORES DE LA EMPRESA

Descripción

Glass Doctor es la mayor cadena de franquicias que ofrece servicios integrales para la limpieza de ventanas, con clientes en mercados residenciales, automotrices y comerciales. Glass Doctor puede manejar cualquier tipo de necesidad relacionada con vidrios, desde ventanas, fachadas de tiendas, hasta parabrisas. Ofrece también servicios personalizados de mantenimiento para todo tipo de cristalería, como cancelería de baños, puertas de cristal, espejos, cubiertas de mesa y herramientas para el mantenimiento de puertas comerciales. El programa de cuentas nacionales de Glass Doctor tiene contratos con proveedores de mantenimiento de edificios de grandes establecimientos, cadenas de restaurantes y hoteles. Entre las cuentas comerciales locales que se tienen están agencias de seguros, comunidades departamentales, renovadores, concesionarios de automóviles, flotas de automóviles para arrendamiento y entidades gubernamentales.

Capacitación

A partir de que incursione como franquiciado de Glass Doctor, asistirá a un curso de capacitación donde nuestro experimentado equipo corporativo lo ayudará a implementar nuestras estrategias financieras, de marketing, administración y servicio al cliente. Se requieren dos semanas de capacitación inicial, que incluye un seminario en las oficinas corporativas, sesiones en las aulas del centro de capacitación, la Glass Doctor University, sesiones en el taller de dicha universidad (el único en su tipo en la industria) y visitas de observación de las operaciones en un taller real Glass Doctor.

Calificaciones

Sólida ética laboral, financieramente calificado, orientación a los logros, honestidad e integridad, proyección de una imagen fuerte y alta autoestima, espíritu de equipo, disposición a aprender y aplicar sistemas de negocios exitosos y probados.

Fuente: Reproducido con autorización de la International Franchise Association, http://franchise.org/Glass_Doctor_franchise.aspx.

El franquiciador como fuente de información

Desde luego, el franquiciador objeto de la evaluación, es la principal fuente de información. No obstante, la información que éste proporcione debe considerarse con reservas, pues tratará de promover su franquicia. Mark Liston de Glass Doctor agrega,

FIGURA 4.7 Las 10 franquicias de mayor crecimiento durante 2010

Nombre/clasificación	Costos iniciales (2009)
1. Jan-Pro Franchising Int'l. Inc. Limpieza comercial	\$3 145–50 405
2. Subway Sándwiches largos y ensaladas	\$84 300–258 300
3. Stratus Building Solutions Limpieza comercial	\$3 450–57 750
4. Dunkin' Donuts Café, donas, productos horneados	\$358 200–1 980 300
5. Anago Cleaning Systems Limpieza comercial	\$8 543–65 406
6. McDonald's Hamburguesas, pollo, ensaladas	\$1 057 200–1 885 000
7. CleanNet USA Inc. Limpieza comercial	\$6 655–92 950
8. Bonus Building Care Limpieza comercial	\$9 020–41 919
9. Liberty Tax Service Preparación de declaraciones fiscales individuales y en línea	\$56 800–69 900
10. Vanguard Cleaning Systems Limpieza comercial	\$8 200–38 100

Fuente: Entrepreneur's 2010 Fastest-Growing Franchises Rankings (Top 10) with Start-Up Cost Ranges in 2009 en <http://www.entrepreneur.com>, consultado el 29 de octubre de 2010. Reimpreso con autorización de Entrepreneur Media, Inc. © 2010 por Entrepreneur Media, Inc. Todos los derechos reservados.

Debe recordar que no obtendrá información deslumbrante acerca de la franquicia de todos. Y está bien. Aunque las organizaciones de franquiciamiento exitosas son interdependientes, habrá ocasiones en que simplemente no estarán de acuerdo. El franquiciador tiene que tomar decisiones benéficas para toda la red. Esas decisiones quizá no hagan felices a cada uno de los franquiciados.²²

Una forma de obtener información acerca de los franquiciadores es visitando sus sitios web. En el caso de la mayoría de los franquiciadores, su sitio web estará dirigido a los clientes, presentará información acerca de sus productos, servicios, ubicación de sus tiendas, etc. Los sitios web también lo dirigirán a información de posibles franquiciados. Si ingresa su información de contacto, podrá solicitar folletos y materiales de marketing que contengan información como costos iniciales y testimoniales de otros franquiciados. Su investigación también lo puede llevar a sitios web o blogs de franquiciados, clientes u otras personas descontentas con la empresa.

Si expresa mayor interés en una franquicia llenando la solicitud y el franquiciador lo ha calificado preliminarmente como franquiciado potencial, suele acordarse una reunión para analizar el documento informativo. Un **documento informativo de la franquicia (FDD)** es una declaración detallada de datos acerca de las finanzas, experiencia, tamaño y participación del franquiciado en litigios. Este documento debe informar a los posibles franquiciados acerca de cualquier restricción, costos o disposiciones para la renovación o cancelación de la franquicia. Más adelante en este capítulo se examinarán más consideraciones importantes acerca de ese documento.

documento informativo de la franquicia (FDD)

Documento que ofrece el formato aceptado para satisfacer los requerimientos de información acerca de la franquicia impuestos por la FTC.

¡Haga crecer su negocio correctamente!

El franquiciamiento es una forma tan distinta de hacer negocios que de pronto ha surgido como una manera de guiar y ayudar a los franquiciadores y franquiciados presentes y futuros. Craig Slavin fue uno de los pioneros en esta industria y ha estado en el área de consultoría de franquicias durante más de 30 años. Es presidente y fundador de Franchise Architects, una firma de consultoría con una lista de clientes de gran trascendencia en el ámbito empresarial internacional: AT&T, Apple Computers, Hewlett-Packard, Intel, Bally Total Fitness, Shell Oil, Circle K Corporation, Sears Roebuck & Co. Ryder/PIE, TCBY, Mrs. Field's Cookies, The Walt Disney Company y más.

Slavin estudió la carrera de arquitectura en la Universidad de Arizona. Al final, se dio cuenta de que tenía que dejar la escuela poco antes de obtener su grado. Respondió a un anuncio clasificado en el que una empresa ofrecía la oportunidad de ganar dinero y divertirse. De pronto, Slavin estaba en una empresa en busca de expandirse y de inmediato se dio cuenta que es imposible hacer crecer una empresa sin una estructura que soporte ese crecimiento. Con el tiempo, se sintió atraído hacia organizaciones de franquiciamiento, pues su modelo ofrece la estructura que muchos propietarios de empresas necesitan.

Desde 1979, Slavin se convirtió en franquiciador en cinco ocasiones, y descubrió que otros franquiciadores buscaban su consejo y expertise (conocimiento experto). Esto lo llevó a crear Franchise Architects, que se especializa en asesorar a franquiciadores acerca de cómo hacer crecer sus redes y en cómo enfocarse en identificar, seleccionar y colaborar con los franquiciados. Muy pronto, Slavin dirigió un equipo de investigación para analizar las características de los franquiciados exitosos y determinar las mejores combinaciones de posibles franquiciados con diferentes modelos de franquicias. A partir de los resultados de dichos estudios, Slavin y su equipo se dieron cuenta de que una empresa puede tener el mejor modelo de negocio del mundo, pero si vende su franquicia a individuos incapaces de ejecutarlo, los franquiciados no serán tan efectivos como deberían o podrían ser.

Según Slavin, demasiadas iniciativas de negocio están constituidas de manera jerárquica, es decir, de arriba hacia abajo, partiendo de la visión del emprendedor que los fundó. En cambio, esos proyectos deben construirse de abajo hacia arriba. Slavin utiliza la analogía de un motor de ocho cilindros: si un cilindro deja de funcionar, todos lo harán. Desde muy temprano supo que le interesaba más hacer las reglas que seguirlas. Así que ahora ayuda a franquiciadores y franquiciados a cubrir con reglas sus cilindros para hacerlos más fuertes.

Fuentes: Entrevistas personales con Craig Slavin, 28 de octubre de 2010; <http://franchisearchitects.com/index.html>, consultado el 27 de octubre de 2010; <http://franmarket.ning.com/profile/CraigSlavin>, consultado el 27 de octubre de 2010, y <http://www.sn.franchisecentral.com/home.php>, consultado el 28 de octubre de 2010. <http://franchisearchitects.com>

© iStockphoto.com/Angella Schwarz



Las franquicias presentes y pasadas como fuentes de información

No hay mejor fuente de datos acerca de una franquicia que los franquiciados existentes. Sin embargo, en ocasiones, la ubicación distante de otros franquiciados imposibilita las visitas a sus establecimientos. En ese caso, una simple llamada telefónica o correo electrónico pueden provocar la opinión del dueño. Si fuera posible, también hable con los franquiciados que hayan abandonado el negocio; pueden ofrecerle razones valiosas de su decisión de abandonar la franquicia.

CÓMO SER FRANQUICIADOR

No queremos concluir este análisis del franquiciamiento sin antes considerar la manera en que este método puede ayudarle a hacer crecer su negocio, como lo hizo Lonnie Helgeson de Veteran Franchise Centers. Después de algunos años de estar al frente de su propio negocio, quizá haya llegado a la conclusión de que quiere expandirse y que el franquiciamiento es una opción razonable para usted. No es extraño que los propietarios de negocios existentes reciban solici-

tudes de personas para convertirse en sus franquiciados. Antes de suscribir un contrato con un franquiciado potencial considere las preguntas analizadas en las siguientes subsecciones.

Un modelo que se puede replicar

¿Su negocio se puede replicar? En otras palabras, ¿tiene un modelo de negocio que alguien más pudiera adoptar y usar de manera exitosa en otro lugar? Un franquiciado compra un sistema de operación, así como un producto o servicio y una marca. ¿Su sistema es eficiente y puede explicarse con tanta claridad como para que otros lo puedan aplicar?

En el caso de Veteran Franchise Centers, Lonnie Helgersen y su socio, Drew Myers, comenzaron solicitando posibles franquiciados en su primer año de operación. Pudieron hacerlo con base en sus muchos años de experiencia con redes de múltiples franquicias, combinadas con la empresa existente de Drew, RecruitMilitary. En poco tiempo, pudieron diseñar y afinar su modelo de VFC.

Consideraciones financieras

¿Cómo financiará el crecimiento de su empresa? Numerosos emprendedores piensan que el franquiciamiento es un mecanismo nuevo para financiar sus empresas en crecimiento. Así que idean un concepto, cobran cuotas por la adquisición de franquicias y utilizan esos ingresos para ampliar sus operaciones. Pero el franquiciamiento no está exento de costos para el franquiciador. Es necesario preparar documentos legales, redactar un manual de operaciones, contratar personal y realizar otras tareas. ¿Quién reclutará y seleccionará a los franquiciados? ¿Quién los orientará y capacitará a ellos y a sus gerentes? ¿Quién vigilará su desempeño para cerciorarse de que están cumpliendo con los requerimientos contractuales? Los franquiciados responsables suelen darse cuenta de que establecer una franquicia cuesta más que lo que podrían cubrir las cuotas y que sólo pueden llegar a ser rentables como consecuencia de las regalías que en algún momento cobrarán a sus franquiciados exitosos.

Asistencia requerida

¿Qué asistencia experta necesitará para ser franquiciador? Los emprendedores exitosos pronto se dan cuenta de que deben elegir a los expertos correctos, es decir, personas calificadas para proporcionarles la ayuda necesaria. Si decide franquiciar su negocio, debe contar con un abogado con conocimientos y experiencia en franquiciamiento. Como se mencionó antes, existen muchos consultores, como Franchise Architects, que se especializan en el franquiciamiento y pueden ayudarlo a redactar un manual de operaciones, preparar documentos de información, ayudar en la selección de los franquiciados y muchos otros aspectos del proceso. Un buen inicio para cualquier posible franquiciador es unirse a la International Franchise Association y recabar información acerca de consultores respetables.

Manual de operaciones

Al principio de este capítulo, analizamos el manual de operaciones desde el punto de vista de un franquiciado. Para el franquiciador, éste es un elemento esencial del valor que el modelo de negocio ofrece a los franquiciados. ¿Qué debe incluir su manual de operaciones? Muchas empresas que han crecido con éxito por medio del franquiciamiento, han contratado consultores que se especializan en hacer que el modelo de operación del negocio sea más eficiente y fácil de replicar antes de redactar el manual. Es necesario que usted presente un manual de operaciones a sus franquiciados en el que se especifiquen los pasos que se deben seguir en las actividades diarias, a fin de garantizar la satisfacción de los clientes al tiempo en que se controlan los gastos. El manual de operaciones debe ofrecer instrucciones detalladas que ayuden a los franquiciados a evitar errores e incrementar las ventas. Se debe redactar desde la perspectiva del franquiciado, quien no conoce el negocio tan bien como el franquiciador. A menudo es aconsejable contratar a un redactor técnico profesional que escriba el manual de tal manera que comunique los procesos a la perfección. Muchos nuevos franquiciadores se han dado cuenta de que los expertos que ayudan a redactar manuales de operaciones también ayudan al negocio a mejorar la eficiencia de sus operaciones, lo cual facilita la puesta en marcha y la administración a un costo más bajo para los franquiciados.

Oportunidades en la diversidad

Con el aumento de la diversidad entre los franquiciados, la adopción de medidas de inclusión por parte de las franquicias está rindiendo frutos extraordinarios. Cerca de una docena de empresas en la lista DiversityInc Top 50 son operaciones de franquicias. El éxito para los franquiciadores, franquiciados y otros propietarios de pequeñas empresas suele depender de su capacidad para atender y reflejar la base cambiante de clientes. Y los franquiciadores también están buscando contratar a encargados de diversidad dentro de sus organizaciones.

Regulaciones gubernamentales

¿Está dispuesto a satisfacer los requerimientos gubernamentales de revelación de información? La Comisión Federal de Comercio promulgó una modificación a la **Regla de la franquicia** en mayo de 2008. Esta regla obliga al franquiciador a revelar cierta información a los posibles franquiciados. Algunos propietarios de empresas o negocios quizá decidan no revelar información que consideran confidencial, como quiebras anteriores, la experiencia de

Regla de la franquicia

Regla que obliga al franquiciador a revelar cierta información a posibles franquiciados.

los directivos de la empresa o los litigios en los que la empresa esté involucrada. En tales casos, el franquiciamiento tal vez no sea el método adecuado para promover el crecimiento.

Valor a largo plazo

¿Es capaz de agregar cada año valor para sus franquiciados? Existen muchos modelos de negocio buenos y exitosos, los cuales pueden ofrecer a otro emprendedor los pasos que debe seguir para evitar las pruebas y errores en los procesos de la puesta en marcha al emprender un negocio. Pero, ¿el negocio origen ofrece valor a los franquiciados cada año? Un contrato de franquiciamiento tiene una validez muy larga, por lo general entre 10 y 15 años. ¿Qué beneficios obtendrán cada año los franquiciados del franquiciador? ¿Se introducirán nuevos productos o servicios? ¿Se implementarán estrategias de marketing mejoradas? ¿Se ofrecerá capacitación actualizada adicional a los franquiciados y a sus directivos? ¿Por qué querrían los franquiciados continuar pagando regalías una vez que están funcionando y han aprendido los procedimientos operativos? Si el modelo de negocio no agrega valor cada año para los franquiciados, el franquiciamiento no es el método adecuado para hacer crecer a su empresa.

CUESTIONES LEGALES RELATIVAS AL FRANQUICIAMIENTO

El acuerdo entre franquiciadores y franquiciados es el resultado de la firma de documentos legales por las partes. Para que la alianza de negocios sea exitosa para ambas partes, la confianza es importante. Pero un contrato es esencial para evitar y resolver los problemas que pudieran surgir.

El contrato de franquicia

Las características básicas de la relación entre el franquiciador y el franquiciado están representadas en el contrato de franquicia. Este contrato suele ser un documento complejo con varias páginas. Debido a su importancia como la base legal del negocio franquiciado, el contrato de franquicia nunca debe ser firmado por el franquiciado sin la adecuada asesoría legal. De hecho, los franquiciadores honorables insisten en que el franquiciado tenga algún asesor legal antes de firmar el acuerdo. Un abogado podrá anticipar los puntos problemáticos e identificar las características objetables del contrato.

Además de consultar a un abogado, el franquiciado potencial debe usar tantas otras fuentes de ayuda como sea factible. En particular, debe analizar el contrato de franquicia con un banquero y hacerlo con tanta profundidad como sea posible. El franquiciado potencial también debe contar con los servicios de una firma contable profesional que estudie las declaraciones del franquiciador en cuanto a su proyección de ventas, gastos operativos y utilidad neta. Un contador puede ayudarlo a evaluar la calidad de tales estimaciones e identificar las posibles exageraciones en las proyecciones.

Una de las características más importantes del contrato de franquicia es la cláusula relativa a la terminación y transferencia de la franquicia. Algunos franquiciadores han sido acusados de diseñar contratos que permiten la cancelación arbitraria de la relación de negocios entre franquiciado y franquiciador. Desde luego, es razonable que el franquiciador cuente con protección jurídica en el caso de que un franquiciado no obtenga el nivel adecuado de operación o no cumpla con estándares de calidad satisfactorios. No obstante, el franquiciado potencial debe tener cuidado con las disposiciones contractuales que contengan políticas de cancelación demasiado estrictas o muy vagas. Asimismo, los derechos del franquiciado para vender el negocio a un tercero deben estar expresados con claridad. Un franquiciador que puede restringir la venta del negocio a un tercero puede recuperar la propiedad del mismo a un precio injusto. En el contrato también debe quedar claramente definido el derecho de un franquiciado a renovar el contrato después de lograr llevar el negocio a un nivel de operación exitoso.

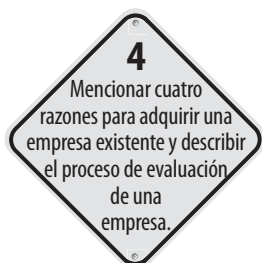
Legislación relativa a la revelación de información de la franquicia

La oferta y la venta de una franquicia están reguladas tanto por leyes federales como estatales. A nivel federal, los estándares mínimos de revelación se especifican en la Regla 436 de la Comisión Federal de Comercio (FTC). La regla original, formalmente conocida como “Requerimientos de revelación y prohibiciones referentes al franquiciamiento e iniciativas de negocio”, entró en vigor en octubre de 1979. Para entender la regla se puede consultar la guía publicada en el sitio web de la Comisión Federal de Comercio en <http://www.ftc.gov/bcp/edu/pubs/business/franchise/bus70.pdf>. Las direcciones de las oficinas estatales encargadas de implementar las leyes de revelación pueden encontrarse en <http://www.ftc.gov/bcp/franchise/netdiscl.htm>.

El documento de información de la franquicia (FDD) es el formato aceptado para satisfacer los requerimientos de la FTC. En mayo de 2008, el FDD reemplazó a la Circular de Oferta Uniforme de Franquicias (UFOC) como el documento legal que satisface la Regla de franquicias de la FTC. La UFOC fue creada por la Asociación Norteamericana de Administradores de Valores (NASAA) para cumplir con los requerimientos gubernamentales estatales y federales.

Hasta este punto del capítulo nos hemos enfocado en las oportunidades de franquiciamiento. Otra opción para hacer su sueño realidad es adquirir una empresa existente. Adquirir una empresa existente puede estar infundido de un espíritu tan emprendedor como lo estaría crear una empresa desde cero. Conforme vea empresas disponibles para su adquisición, quizá descubra la oportunidad de mejorar el rumbo de una empresa en problemas. O quizá tenga las habilidades suficientes para hacer de un negocio bueno, uno excelente. La empresa existente puede ser la plataforma perfecta sobre la cual construir su sueño. En la siguiente sección analizaremos algunos de los problemas que enfrenta el individuo que opta por esta alternativa.

La adquisición de una empresa existente



Pensamos en los franquiciados como personas que compran los conceptos de negocio de una empresa y el derecho de utilizar sus nombres y vender sus productos. Pero muchos franquiciados compran tiendas en operación a sus actuales propietarios. Cuando Landrie Peterman se enteró de que un establecimiento de Anytime Fitness estaba a punto de cerrar, actuó de inmediato. Había ayudado a su hermano a establecer franquicias de AnyTime Fitness en Oregon y estaba convencida que si se seguían al pie de la letra las indicaciones de la guía del franquiciador, era fácil triunfar. En menos de una semana había cambiado los derechos de la franquicia, renegociado el arrendamiento y adquirido el negocio. En seis meses había aumentado su número de afiliados de 300 a más de 1 000.²³

Sin embargo, la decisión de adquirir una empresa existente no debe tomarse a la ligera, pues supone una inversión fuerte de dinero, así que es necesario considerar cuidadosamente las ventajas y desventajas de esta opción. En esta sección del capítulo examinamos la adquisición

de una empresa como una opción para ser propietario de un negocio y explicamos los pasos que un posible comprador debe seguir.

RAZONES PARA ADQUIRIR UNA EMPRESA EXISTENTE

Las razones para comprar una empresa existente pueden resumirse en las cuatro categorías generales siguientes:

- Reducir algunas de las incertidumbres e incógnitas que se deben afrontar al emprender un negocio desde cero.
- Adquirir una empresa con operaciones en marcha y relaciones ya establecidas con clientes y proveedores.
- Obtener una empresa establecida a un precio menor que el que supondría iniciar un nuevo negocio o adquirir una franquicia.
- Entrar al negocio con más rapidez que si se iniciara desde cero.



© Anytime Fitness

Examinemos con más detalle cada una de estas razones.

Reducción de la incertidumbre

Un negocio exitoso ha demostrado ya su capacidad para atraer clientes, administrar costos y ser rentable. Aunque las operaciones futuras pueden ser diferentes, el historial de una empresa muestra lo que ésta puede lograr en las condiciones actuales del mercado. Por ejemplo, el simple hecho de que la ubicación debe ser la correcta, elimina una incertidumbre importante. Aunque el recuento del tráfico es útil para evaluar la idoneidad de una posible ubicación, la prueba de fuego sucede cuando el negocio abre sus puertas en ese lugar. Esta prueba ya se ha aplicado en el caso de una empresa existente. Los resultados pueden observarse en las ventas y los datos sobre utilidades. Sin embargo, será necesario pactar acuerdos de no competencia, para disuadir al vendedor de inaugurar una nueva empresa que compita directamente con la que está vendiendo.

Adquisición de operaciones y relaciones en curso

El comprador de una empresa existente por lo general adquiere su personal, inventario, instalaciones físicas, conexiones bancarias y relaciones existentes con los proveedores y clientes.

También está adquiriendo el crédito mercantil que el anterior propietario se ha forjado. Se necesitaría mucho tiempo y esfuerzo para construir estos elementos de la nada. Desde luego, la ventaja derivada de adquirir los activos de una empresa establecida depende de la naturaleza de los activos. Por ejemplo, los empleados experimentados de una empresa constituyen un recurso valioso sólo si continuarán trabajando para el nuevo propietario. Las instalaciones físicas no deben ser obsoletas, y las relaciones de la empresa con

LA PUESTA EN MARCHA

T
R
A
N
S
F
O
R
M
A
R

Adquirir y transformar

Tan sólo porque posea un negocio independiente o esté considerando adquirir uno, no significa que el franquiciamiento no es para usted. Algunos propietarios de negocios que intentan hacerlos crecer deciden contratar a un franquiciador y convertir sus empresas en unidades de una cadena más grande. De esta forma continúan poseyendo sus negocios, pero con la ventaja de los recursos y el expertise de una gran corporación.

los bancos, proveedores y clientes deben ser saludables. En cualquier caso, se deberán negociar probablemente nuevos contratos con los proveedores y arrendatarios actuales.

Una ganga

Si el vendedor está más ansioso de vender que el comprador de comprar, quizás la empresa existente pueda venderse a lo que parece ser un precio bajo. Sin embargo, si ésta en realidad es una buena compra, es algo que debe determinar el posible nuevo propietario. Varios factores pueden hacer de una “ganga” todo lo contrario. Por ejemplo, el negocio puede estar perdiendo dinero, la ubicación del vecindario parece estarse deteriorando o el vendedor puede intentar abrir un negocio en las inmediaciones como competencia. Por otra parte, si la investigación revela que el negocio es en realidad una ganga, comprarlo tiene posibilidades de convertirse en una sabia inversión.

Un inicio inmediato

La mayoría de los emprendedores están ansiosos de poner en marcha su nuevo negocio y quizá no se sientan cómodos esperando los meses y años que en ocasiones se requieren para iniciar una empresa desde cero. Adquirir una empresa existente puede ser una forma excelente de iniciar operaciones con mucha mayor rapidez.

CÓMO ENCONTRAR UNA EMPRESA PARA ADQUIRIR

Entre las fuentes para obtener pistas acerca de negocios disponibles para su adquisición están los proveedores, distribuidores, asociaciones comerciales e incluso banqueros. Los agentes inmobiliarios, en especial aquellos que se especializan en la venta de firmas y propiedades comerciales también pueden brindar información al respecto. Además, existen brokers o agentes especializados, llamados **matchmakers**, que manejan todos los arreglos necesarios para llevar a buen término una adquisición. Sin embargo, se debe advertir a los emprendedores contra el riesgo de posibles conflictos de interés con los matchmakers. Por ejemplo, si se le paga a los matchmakers sólo si se verifica una transacción de compraventa, pueden intentar hacer cualquier cosa que sea necesaria para cerrar el trato, incluso en detrimento del comprador.

La revista *Inc.* ofrece a sus lectores la siguiente guía para encontrar una oportunidad para adquirir una empresa:²⁴

1. *Determine su compromiso.* ¿Es usted un comprador de los que fisgonean sin comprar nada o es un comprador serio?
2. *Determine qué puede afrontar.* Piense en el desembolso inicial que deberá hacer, su calificación crediticia, sus avales y si tiene otras fuentes de ingresos.

3. *Determine sus habilidades.* ¿Qué sector de los negocios es compatible con sus habilidades, se siente cómodo vendiendo, se necesita una calificación especial o desea administrar personal o estar por su cuenta?

4. *Considere el impacto a su estilo de vida.* ¿Cuántas horas está dispuesto a trabajar, se reubicará, qué piensa su familia al respecto?

LA PUESTA EN MARCHA

H
E
R
R
A
M
I
E
N
T
A
S

Defensores de los emprendedores

En este libro lo alentamos a asistir a reuniones y conferencias, que salga, que conozca personas, que se una a organizaciones —en otras palabras, que forme redes. Su red de contactos le puede ayudar a descubrir empresas que pueden estar a la venta, identificar oportunidades, encontrar financiamiento, obtener clientes y formar un equipo emprendedor. Una de tales organizaciones es el Consejo para Jóvenes Emprendedores (<http://www.nevergetarealjob.com>). Su “misión es enseñar a los jóvenes a desarrollar negocios exitosos y luchar contra la devastadora epidemia del desempleo y subempleo entre los jóvenes”.

matchmakers

Broker o agente especializado que conjunta a compradores y vendedores de empresas.

INVESTIGACIÓN Y EVALUACIÓN DE NEGOCIOS DISPONIBLES

Sin importar la fuente de información, una oportunidad de negocio requiere una cuidadosa evaluación —algo que se conoce como **diligencia de cuidado** (*due diligence*). Como paso preliminar, el comprador necesita adquirir información de antecedentes del negocio, algo que pueda obtenerse mediante observación personal o pláticas con el vendedor. Hablar con otras partes informadas como proveedores, banqueros, empleados y clientes del negocio, también es importante.

El sitio web de la Oficina de la Pequeña Empresa de Estados Unidosd ofrece una gran cantidad de información para realizar la diligencia de cuidado en la compra de una empresa (vea la figura 4.8). Esta lista quizá le parezca amplia e intimidante, pero la compra de una empresa es una inversión seria y debe investigarse detalladamente. Si un vendedor no puede aportar los documentos de la lista, es mejor que se retracte de la compra. Desde luego, no todas las empresas pueden cumplir con cada uno de los rubros. Por ejemplo, no todas requerirán certificación gubernamental. Sin embargo, debe realizar esfuerzos exhaustivos para descubrir la información relevante que pudiera influir en el precio de venta o en siquiera si debe pactar la venta. Si no ha realizado una minuciosa investigación, quizá se encuentre en una situación extremadamente riesgosa por no anticipar los gastos que se muestran a continuación.

Recurrir a profesionales

Aunque algunos aspectos de la debida diligencia requieren que usted los verifique personalmente, un comprador también puede buscar ayuda de expertos externos. Las dos fuentes más valiosas de asistencia externa son los contadores y los abogados. También es aconsejable buscar

diligencia de cuidado

Ejercicio del cuidado razonable para evaluar una oportunidad de negocio.

FIGURA 4.8 Diligencia de cuidado en la compra de una empresa

Una vez que haya encontrado una empresa que le gustaría comprar, es importante realizar una investigación objetiva y detallada. Analice cada aspecto del negocio, verifique si las razones esgrimidas por el propietario para vender son legítimas y verifique muy bien la precisión de cada detalle. La siguiente lista incluye información importante que es necesario incluir cuando investigue el negocio que desee adquirir.

1. Contratos y acuerdos de arrendamiento
2. Estados financieros
3. Declaraciones fiscales
4. Escrituras de bienes inmobiliarios y propiedades personales
5. Cuentas bancarias
6. Listas de clientes
7. Registros de ventas
8. Lista de proveedores/compradores
9. Contratos
10. Materiales publicitarios
11. Entradas y salidas de inventarios
12. Organigramas
13. Información sobre nóminas, beneficios y pensiones/participación de los empleados en las utilidades
14. Nómina de empleados
15. Certificación expedida por agencias federales, estatales o locales
16. Lista de propietarios

Fuente: U.S. Small Business Administration, <http://www.sba.gov/content/researching-business-purchase>, consultado el 18 de abril de 2011.

a otras personas que hayan adquirido empresas, con el fin de aprender de su experiencia. Su perspectiva será diferente a la de un consultor y aportará cierto balance al consejo recibido. El tiempo y dinero gastados en conseguir ayuda profesional para investigar una empresa puede generarle grandes dividendos, en especial cuando el comprador no tiene experiencia al respecto. Los posibles compradores deben buscar asesoría y consejo, pero son ellos quienes tendrán que tomar la decisión final, por tanto, es de gran importancia confiar en alguien más.

Cómo encontrar la razón de que la empresa esté a la venta

Las verdaderas razones de haber puesto a la venta la empresa pueden ser o no las *manifestadas*. Cuando una empresa se pone en venta, siempre se cuestionan las razones del propietario para

VIVIR ^{EL} SUEÑO



© iStockphoto.com/Angelika Schwarz

experiencias de emprendimiento

De compras, papá

En 1982, tras haber obtenido su grado universitario, Brian Schraff se unió a la pequeña empresa de publicidad de su padre. El negocio había sido exitoso desde su fundación en 1976. El padre de Brian la había mantenido deliberadamente pequeña, pues sentía que podía controlar los costos y mantener la eficiencia de las operaciones si limitaba el tamaño de la empresa a siete empleados. Con el tiempo, Schraff comenzó a ver oportunidades que sentía que la empresa estaba perdiendo. Quiso agregar nuevos servicios, ofrecer más valor y atraer más ingresos de cada cliente.

Para 1996, Schraff y un colaborador, Rick Roelofs, pensaron que era momento de avanzar. Se acercaron al padre de Schraff con una propuesta de adquisición de su negocio. Pero el suyo no era un negocio que el padre quisiera vender; lo había formado de la nada y se sentía orgulloso de lo que había logrado. No estaba listo para dejarlo ir.

Llegó el momento en que Schraff presentó un ultimátum a su padre: o compraba la empresa o su padre podría recomprar las acciones de su hijo y éste abandonaría la empresa. Ninguna de estas opciones era atractiva y el proceso de negociación se volvió desagradable. Uno de los principales problemas era fijar un valor de venta para la empresa con el que todos estuvieran de acuerdo. Schraff describió después el año en el que formuló el contrato de compraventa como la peor relación que él y su padre habían tenido. A estos acontecimientos le siguió un periodo de transición, con Schraff y Roelofs como propietarios de la empresa y el padre de Schraff como director de finanzas. Al controlar el dinero, mantuvo bajo estrecha vigilancia los cambios que realizaban Brian y Rick. Con el tiempo, este conocimiento lo llevó a desarrollar confianza en sus cambios hasta que llegó el momento que se retiró de sus labores directivas.

Hoy Schraff Group Communications, Inc., es una empresa galardonada (fue condecorada con los premios ICON, Summit y Mobius). La empresa opera a un nivel multimillonario de dólares y ofrece a sus clientes un enfoque equilibrado de un solo recurso para mejorar su presencia en la Web a través del diseño web, SEO (optimización de motores de búsqueda), desarrollo web, estrategia de marca, publicidad y publicidad no pagada.

Entre las conclusiones a las que llegó Schraff a partir de esta experiencia de adquirir el negocio de su padre están el reconocimiento de que negociar el valor de una empresa pequeña puede ser el paso más difícil y que se debe recurrir a un tercero para que sirva de mediador en las negociaciones. Múltiples factores subjetivos surgen al fijar un precio satisfactorio para una empresa. Un banquero experto en inversiones y con un juicio objetivo podría haber reducido un poco el conflicto.



Mobius Awards, Ltd.

Fuentes: Brian Schraff, <http://www.inc.com/magazine/20010601/22700.html>, consultado el 12 de diciembre de 2010; y The Schraff Group, <http://www.shraff.com/>, consultado el 11 de marzo de 2011. <http://www.shraff.com>

hacerlo. Existe una posibilidad real de que la empresa no tenga un buen desempeño o que existan problemas subyacentes que afectarán su desempeño futuro. Por tanto, el comprador debe tener cuidado de no creer al pie de la letra todas las explicaciones del vendedor. He aquí algunas razones comunes de que los propietarios vendan sus empresas:

- Vejez o enfermedad.
- Deseo de mudarse a un lugar diferente del país.
- Decisión de aceptar un empleo en otra empresa.
- Baja rentabilidad del negocio.
- Pérdida de una franquicia de ventas exclusivas.
- Madurez de la industria y falta de posibilidades de crecimiento.

Un posible comprador no puede tener la certeza que el vendedor-propietario sea honesto en su exposición de datos acerca del negocio, en especial en lo concerniente a cuestiones financieras. La verificación de antecedentes del personal clave es esencial cuando se lleve a cabo la debida diligencia.

Examen de los datos financieros

La primera etapa para evaluar la salud financiera de una empresa es revisar los estados financieros y las declaraciones fiscales de los cinco años anteriores o de tantos años como sea posible. *(Si no se puede acceder a estos estados y declaraciones, piénselo dos veces antes de adquirir la empresa)*. La primera etapa ayuda a determinar si el comprador y el vendedor están al mismo nivel. Si es así, las partes pueden avanzar al paso de valorar la empresa. Encontrará más información acerca de compilar e interpretar estados financieros en el capítulo 10.

Para determinar la historia de la empresa y el rumbo que está siguiendo, el comprador debe examinar los datos financieros pertenecientes a la operación de la misma. Si se cuenta con estados financieros de los pasados cinco años, el comprador puede utilizarlos para darse una idea de las tendencias del negocio. Como una cuestión tanto jurídica como ética, el posible comprador deberá firmar un **acuerdo de confidencialidad**. Bajo las restricciones de tal convenio, el comprador promete al vendedor que no revelará información confidencial o violará la confianza ha depositado en él al proporcionarle la información. A los compradores suele permitírseles compartir tal información con otras personas, como posibles acreedores o consejeros jurídicos, y tan sólo en la medida de lo necesario.

El comprador debe reconocer que los estados financieros tal vez sean engañosos y puede exigir su corrección para darse una idea realista de las condiciones del negocio. Por ejemplo, los propietarios de empresas en ocasiones declaran ingresos menores con el objetivo de minimizar el pago de sus impuestos. Por otra parte, los gastos por rubros como la capacitación laboral y la publicidad pueden estar reducidos a niveles anormalmente bajos con la intención de hacer parecer que los ingresos son buenos y así vender con mayor facilidad la empresa.

Otros rubros financieros que pueden requerir ajustes son los gastos personales y los pagos de salarios o sueldos. Por ejemplo, los costos relacionados con el uso personal de vehículos de la empresa con frecuencia se asientan como gastos corporativos, y los miembros de la familia pueden recibir una compensación excesiva o ninguna. Todos los rubros deben examinarse para garantizar que se relacionan con el negocio y que son adecuados.

El comprador también debe comparar el balance general del vendedor con los activos y pasivos reales. El valor de una propiedad puede haberse apreciado después de haberse asentado en libros, pero las instalaciones físicas, el inventario y las cuentas por cobrar pueden haber perdido valor, así que su valor real puede ser menor a su valor contable.

acuerdo de confidencialidad

Acuerdo en el que el comprador promete que no revelará la información confidencial o violará la confianza del vendedor.

valor de mercado justo

Precio al cual la propiedad cambiaría de manos entre un comprador y un vendedor dispuestos, y ambas partes cuentan con un conocimiento razonable de los datos relevantes.

FACTORES CUANTITATIVOS EN LA VALUACIÓN DE LA EMPRESA

Una vez concluidas la investigación y la evaluación, el comprador debe acordar un valor justo para la empresa. La regla de ingresos 59-60 del Internal Revenue Service (Servicio de Administración Tributaria) de Estados Unidos define el **valor de mercado justo** como “el precio al cual la propiedad cambiaría de manos entre un comprador y un vendedor dispuestos cuando el primero no está forzado a comprar y el segundo no está forzado a vender y ambas partes tienen un conocimiento razonable de los datos relevantes”.²⁵ Al valorar las empresas, los compradores tendrán que revisar las declaraciones federales del impuesto sobre la renta y las declaraciones estatales del impuesto sobre ventas. También puede ser de utilidad revisar las facturas de proveedores y recibos de clientes, así como los estados de cuenta bancarios de la empresa.

Aunque se utilizan varias técnicas para valorar una empresa, éstas suelen ser derivaciones de tres métodos básicos: 1) valuación basada en activos, 2) valuación de mercado comparable y 3) valuación basada en el flujo de efectivo. Estas técnicas se examinarán a detalle en el Apéndice B.

FACTORES NO CUANTITATIVOS PARA LA VALUACIÓN DE EMPRESAS

Cuando se aplican las técnicas no cuantitativas analizadas en el apéndice B, también es necesario considerar varios factores no cuantitativos para evaluar una empresa existente. En particular, ¿es probable que la empresa que está considerando comprar pueda estar sujeta a cambios concernientes a cualquiera de los siguientes aspectos?

- **Mercado.** Es necesario determinar la capacidad del mercado para soportar todas las unidades de negocio competidoras, como la que va a adquirir. Esto requiere un estudio de mercado, un estudio de datos del censo y observación personal del lugar que ocupa cada competidor de la empresa.
- **Competencia.** El posible comprador debe observar la extensión, intensidad y ubicación de los negocios competidores. En particular, el comprador debe revisar para ver si el negocio en cuestión está ganando o perdiendo la batalla contra sus rivales. Además, los nuevos competidores en el mercado local (por ejemplo, Walmart) pueden cambiar drásticamente la probabilidad de éxito de una empresa existente. El desempeño pasado no es garantía del desempeño futuro.
- **Desarrollo futuro de la comunidad.** Entre los ejemplos de desarrollos futuros en la comunidad que pudieran tener un impacto directo en un negocio están los cambios en las ordenanzas sobre la planeación urbana que se hayan decretado, pero que aún no hayan sido aplicadas, un cambio en el flujo del tráfico de dos a una sola vía y la ampliación de un camino o la construcción de un segundo piso vial.
- **Compromisos legales.** Los compromisos legales pueden incluir los pasivos contingentes, las demandas no resueltas, los pagos fiscales moratorios, nóminas adeudadas, pagos atrasados de renta, pagos a plazos e hipotecas sobre cualquiera de los bienes raíces adquiridos.
- **Contratos sindicales.** El posible comprador debe determinar qué tipo de contrato laboral, si es que lo hay, está vigente, así como la calidad de las relaciones laborales que mantiene la empresa. Las conversaciones privadas con empleados clave y trabajadores en general puede ser de utilidad para determinar su grado de satisfacción laboral y las probabilidades de éxito de la empresa.
- **Edificios.** Se debe revisar la calidad de los edificios que albergan el negocio, con especial atención a cualquier peligro de incendio. Además, el comprador debe determinar si existe alguna restricción al acceso de los edificios.
- **Precios de los productos.** El posible propietario debe comparar los precios de los productos del vendedor con los mencionados en los catálogos de los fabricantes o mayoristas y con los precios de los productos competidores en la localidad. Esto es necesario para asegurarse de que el precio justo y completo de los bienes esté asentado en los estados financieros del vendedor.

NEGOCIACIÓN Y CIERRE DEL TRATO

El precio de compra de una empresa está determinado por la negociación entre comprador y vendedor. Aunque el valor calculado puede no ser el precio que al final se pague por la empresa, ofrece un valor estimado que se utilizará cuando se negocie el precio. Por lo general, el comprador tratará de adquirir la empresa a un precio más bajo que el valor estimado total; desde luego, el vendedor tratará de hacer lo contrario.

En algunos casos, el comprador puede tener la opción de adquirir tan sólo los activos en lugar del negocio como un todo. Cuando se compra un negocio como una entidad total, el comprador asume el control de los activos, pero también asume cualquier deuda pendiente, incluido cualquier pasivo oculto o desconocido. Aunque los estados financieros sean auditados, tales deudas pueden quedar ocultas. Si en lugar de esto, el comprador adquiere sólo los activos, entonces el vendedor será responsable de pagar cualquier deuda pendiente en la que se haya incurrido en el pasado. Cuando se adquiere el negocio como un todo, una cláusula de indemnización en el contrato de venta puede tener la misma función y proteger al comprador de la responsabilidad de cubrir la deuda no reportada.

Una parte importante del proceso de negociación son los términos de la compra. En muchos casos, el comprador es incapaz de pagar el precio total en efectivo y deberá buscar extender el plazo para su pago. En este punto, el prestamista puede entrar en escena y modificar el precio de compra. Si un banco está proporcionando un préstamo para adquirir la empresa, puede requerir que los activos de la empresa sirvan como garantía del crédito. Cualquier prestamista debe llevar a cabo sus propias diligencias y estimar el valor de los activos, y ese valor puede ser diferente al que el comprador y el vendedor hayan determinado. Recuerde, los banqueros representan a sus depositarios y no pueden aceptar una cifra tan sólo porque al comprador y al vendedor así les convenga.

Al mismo tiempo, al vendedor pueden preocuparle los impuestos sobre la ganancia de la venta. Los términos se vuelven más atractivos para el comprador y el vendedor a medida que el monto del enganche se reduce y/o el periodo de pago se amplía. Al igual que en la compra de un bien raíz, la adquisición de una empresa se cierra en un momento específico y por lo general una pequeña empresa o un abogado cierran el trato. De preferencia, el cierre ocurrirá bajo la dirección de un tercero independiente. Si el abogado del vendedor es el agente de cierre, el comprador debe tener mucho cuidado —*un comprador nunca debe acudir al cierre sin la ayuda de un abogado experimentado que lo represente tan sólo a él.*

Durante el cierre se llenan varios documentos importantes, entre los cuales está el contrato de venta, certificaciones fiscales y otras regulaciones gubernamentales, así como acuerdos pertenecientes a pagos futuros y garantías para el vendedor. El comprador debe solicitar nuevos números de identificación fiscal estatales y federales para evitar ser responsable de las obligaciones pasadas asociadas con los números anteriores. Si desea un final feliz y un futuro brillante tras la compra, no tome nada a la ligera en esta etapa. Cumplir con todos los requisitos legales y regulatorios asegura su inversión y su capacidad de administrar con éxito el negocio.

Iniciar un negocio, ser franquiciado o adquirir una empresa, son todos caminos que lo llevarán a lograr su sueño emprendedor. Aunque el franquiciamiento y la adquisición de una empresa suelen considerarse como estrategias para reducir los riesgos asociados con emprender una iniciativa de negocios, cada camino requiere una cuidadosa investigación y planeación. Cualquiera que sea su circunstancia en particular, es importante tener en mente que los propietarios de las empresas deben invertirse ellos mismos así como lo hacen con su dinero, si es que desean que sus empresas triunfen. Como casi siempre sucede en la vida, depende de usted dedicar su tiempo, esfuerzo y recursos para alcanzar sus metas.

1. Definir franquiciamiento y familiarizarse con la terminología de las franquicias.

- El *franquiciamiento* es una relación de negocios en la cual un emprendedor puede reducir el riesgo y beneficiarse de la experiencia de negocios de todos los miembros del sistema de franquicia.
- Según la Asociación Internacional de Franquiciamiento, el franquiciamiento es un método para distribuir productos o servicios en el que participan dos partes, un franquiciador y un franquiciado.
- El valor potencial de cualquier contrato de franquiciamiento está determinado por los derechos contenidos en el contrato de franquicia.
- En el franquiciamiento de un producto o marca registrada, el principal beneficio que la franquicia recibe es el privilegio de utilizar un nombre de producto ampliamente reconocido.
- En el franquiciamiento de formato de negocio, los emprendedores reciben todo un sistema de marketing y administración.
- Un licenciatario maestro es una empresa o persona que mantiene una relación contractual continua con un franquiciador para vender sus franquicias.
- La propiedad de unidades múltiples es aquella en la que un sólo franquiciado posee más de una unidad del negocio franquiciado. Actualmente es muy utilizada.
- Algunos franquiciados son desarrolladores de área —personas o empresas que obtienen el derecho legal de abrir varios establecimientos en un área determinada.
- El franquiciamiento oportunista es la operación de una franquicia minorista dentro de las instalaciones de un establecimiento que la alberga.
- El franquiciamiento de marcas múltiples supone la operación de varias organizaciones de franquicias con una sola estructura corporativa.
- Las marcas conjuntas ofrecen dos o más marcas de franquicias dentro de una sola empresa.
- El franquiciamiento tiene un impacto significativo en las economías de Estados Unidos y otras naciones, según indicadores del empleo y la producción.

2. Comprender las ventajas y desventajas del franquiciamiento y la estructura de la industria.

- La ventaja principal del franquiciamiento es su alta tasa de éxito.
- Otras ventajas del franquiciamiento son el valor de las marcas registradas y logotipos comerciales, el manual de operaciones del franquiciador, el apoyo de capacitación, las economías de escala y el apoyo financiero.

- Entre las desventajas del franquiciamiento están las cuestiones financieras, la competencia por parte del mismo franquiciador y problemas administrativos.
- Los costos asociados con las franquicias exceden las cuotas iniciales y las regalías.

3. Describir el proceso para evaluar una oportunidad de franquicia.

- La inversión significativa requerida por la mayoría de los franquiciadores justifica la necesidad de una cuidadosa investigación por parte del posible franquiciado.
- Los terceros independientes, como agencias gubernamentales estatales y federales, la Asociación Internacional de Franquicias y las publicaciones de negocios, pueden ser fuentes invaluable de información sobre franquicias.
- La fuente más lógica de la mayor cantidad de información acerca de una franquicia es el franquiciador.
- Los franquiciados presentes y pasados también son una buena fuente de información para evaluar una franquicia.
- Antes de convertirse en franquiciador, considere la eficiencia de su modelo de negocio, cómo financiará el crecimiento, qué asistencia experta requerirá, qué incluirá su manual de operaciones, cuáles son los requerimientos gubernamentales de revelación y cuál su capacidad para agregar valor a largo plazo para sus franquiciados.
- Un contrato de franquicia es un documento complejo que debe ser evaluado por un abogado especialista en franquicias.
- Una característica importante del contrato de franquicia es la disposición referente a la terminación y transferencia de la franquicia.
- Los requerimientos de revelación de la franquicia están especificados en la Regla 436 de la FTC.
- El Documento de Revelación de la Franquicia (FDD) ofrece el formato aceptado para satisfacer los requerimientos de revelación de la franquicia que exige la FTC.

4. Mencionar cuatro razones por las que es aconsejable adquirir una empresa existente y describir el proceso de evaluación de una empresa.

- Adquirir una empresa existente puede reducir la incertidumbre.
- Al adquirir una empresa existente, el emprendedor puede aprovechar las operaciones en curso de la empresa y sus relaciones establecidas.
- Una empresa existente puede ser adquirida a un precio muy bajo.
- Otra razón para adquirir una empresa existente es que al emprendedor puede urgirle iniciar un negocio.
- Investigar una empresa requiere de la diligencia de cuidado (due diligence).
- Un comprador debe buscar la ayuda de expertos externos; las dos fuentes más valiosas de asistencia externa son los contadores y los abogados.
- El comprador debe investigar la razón de que el vendedor esté vendiendo su negocio.
- Siempre debe examinar los datos financieros relacionados con el negocio.
- También debe tomar en cuenta la información no cuantitativa acerca del negocio en venta para determinar su valor.

Términos clave

franquiciamiento p. 105	licenciario maestro p. 107	documento informativo de la franquicia (FDD) p. 118
franquiciador p. 106	propiedad de unidades múltiples p. 107	Regla de franquicias p. 121
franquiciado p. 107	desarrolladores de área p. 107	matchmakers p. 124
contrato de franquicia p. 107	franquiciamiento piggy back p. 107	diligencia de cuidado p. 125
franquicia p. 107	franquiciamiento de marcas múltiples p. 107	acuerdo de confidencialidad p. 127
franquiciamiento de producto y nombre comercial p. 107	marcas conjuntas p. 108	valor de mercado justo p. 128
franquiciamiento de formato de negocio p. 107	churning p. 112	
	intrusión p. 113	

Preguntas para análisis

1. ¿Qué distingue el franquiciamiento de otros formatos de negocio? Sea específico.
2. ¿Cuál es la diferencia entre franquiciamiento de producto y marca registrada y franquiciamiento de formato de negocio?
3. Identifique y describa por lo menos cuatro de los términos clave del franquiciamiento.
4. Analice las ventajas y desventajas del franquiciamiento desde el punto de vista tanto del posible franquiciado como del posible franquiciador.
5. ¿Se le debe restar importancia a la información de la franquicia ofrecida por el franquiciador? ¿Por qué?
6. ¿Piensa que el Documento Informativo de Franquicia es útil para la evaluación de la franquicia? Defienda su postura.
7. Evalúe la pérdida de control como una desventaja del franquiciamiento desde la perspectiva del franquiciador.
8. ¿Cuáles son las posibles razones para comprar una empresa existente en oposición a iniciar un nuevo negocio desde cero?
9. ¿Cuáles son algunas razones comunes por las que los propietarios de empresas las venden? ¿Cuáles de estas razones un comprador podría considerar negativas?
10. ¿Cuáles son algunos de los factores no cuantitativos al valorar una empresa?

Usted decide

SITUACIÓN 1

Danny Bone comprende lo que es la diligencia de cuidado. Pasó meses investigando las opciones de franquicias antes de enfocarse en Elevation Burger. Esta empresa utiliza el eslogan “Los ingredientes importan” así que enfatiza la importancia de “sus vacas de campo criadas con pastos orgánicos y sus patatas a la francesa recién cortadas cocinadas con aceite de oliva saludable para el corazón”. La empresa había estado en el negocio durante tres años cuando empezó sus actividades de franquiciamiento en 2008. Dennis, el hermano de Danny, aportó la experiencia relativa al franquiciamiento adquirida en sus días de gerente de la franquicia Dunkin’ Donuts de sus padres. Danny y Dennis comenzaron su contrato de franquicia con Elevation Burger en la primavera de 2008 para abrir un establecimiento en Austin, Texas a final de año.

Lo que Danny no tomó en cuenta fue la recesión. De pronto, el financiamiento se hizo más estricto y los pronósticos de ventas en restaurantes resultaron ser especialmente negativos. No obstante, Danny y Dennis siguieron confiados y estaban convencidos de saber manejar una operación rentable. Los hermanos estaban

determinados a inaugurar tres restaurantes Elevation Burger en el área de Austin.

Fuentes: “Optimistic Franchisees Undeterred by Downed Economy”, *Franchise Times*, Vol. 5, Núm. 1 (enero de 2009), p. 15; <http://elevationburger.com>, consultado el 11 de diciembre de 2010, y <http://www.franchisewire.com>, consultado el 11 de diciembre de 2010.

Pregunta 1 ¿Los hermanos Bone deberían haber previsto la recesión económica como parte de la diligencia de cuidado de su investigación?

Pregunta 2 ¿Qué medidas habría tomado usted para atraer clientes a su restaurante franquiciado en un momento en que las personas están tratando de ahorrar?

Pregunta 3 ¿Qué podría hacer el franquiciador de Elevation Burger para ayudar a sus franquiciados durante la recesión?

SITUACIÓN 2

Siler Chapman trabajó en una franquicia de Pizza Works mientras estudiaba en la University of North Carolina at Charlotte. Cuando

vio que las personas perdían sus empleos durante la recesión económica, decidió ser su propio jefe que encontrar a alguien que lo contratara. Así que abrió (¿qué cree?) una pizzería. Mientras construía su negocio, también se dio cuenta de que tenía talento para amasar las pizzas lanzándolas por el aire, así que se volvió parte de un equipo estadounidense que ganó la Olimpiada de las Pizzas en Italia durante cuatro años consecutivos.

Lanzar pizzas por el aire era divertido y Chapman vio que su habilidad podía ser una herramienta de marketing adecuada, pero también encontró que las demandas cotidianas de hacer crecer un negocio eran muy difíciles. En sus palabras “La idea de cerrar el negocio siempre estaba rondando en mi cabeza”. Cuando Donato’s Pizzería se acercó a Chapman, éste decidió convertir sus tres tiendas en franquicias Donato’s. En menos de dos años, las tres tiendas se habían convertido en quince. ¡Y Chapman planeaba tener doscientas más!

Fuente: Jason Daley, “Acrobat of Pizza”, *Entrepreneur*, Vol. 38. Núm. 11 (noviembre 2010), p. 140 y http://www.donatos.com/about_donatos/index.asp, consultado el 30 de octubre de 2010.

Pregunta 1 Si para Siler Chapman fue tan problemático manejar tres restaurantes como propietario independiente, ¿por qué consideraría que podría administrar muchas más como franquiciado?

Pregunta 2 Desde la perspectiva del franquiciador, ¿por qué optaría por convertir una cadena de tiendas existentes a su modelo en lugar de tener franquiciados que comiencen desde cero?

SITUACIÓN 3

Dave Garrett de Evansville, Indiana, desea comprar un negocio. Vendió su participación minoritaria en la compañía constructora donde trabajaba y renunció. Él y un socio están dedicándose de tiempo completo a encontrar una empresa que puedan adquirir. Tienen sus ojos puestos en una empresa manufacturera con ventas de 1 a 8 millones de dólares con un fuerte flujo de efectivo, pero su equipo directivo desea permanecer en la empresa. Están trabajando con la ayuda de brokers y búsquedas en línea; han ofrecido una gratificación de \$10 000 a quien les brinde una pista que resulte en una adquisición. Hasta ahora han presentado ofertas a dos empresas, pero no compraron ninguna.

Pregunta 1 ¿Piensa que la experiencia de Garrett es normal para alguien que busca una empresa que adquirir? ¿Se le ocurren otras fuentes de información acerca de empresas que pudieran estar a la venta y que cumplan con sus criterios?

Pregunta 2 ¿Por qué razones podría alguien ofertar para adquirir una empresa que al final no compre?

Ejercicios para adquirir experiencia

1. Entreviste a un gerente-propietario de un establecimiento franquiciado. ¿Cuál es el proceso por el que el propietario obtuvo la franquicia? ¿Él o ella volverían a pasar por esto?
2. Encuentre un anuncio para la venta de una franquicia en una revista o periódico. Investigue la franquicia e informe al grupo acerca de cómo ese anuncio describe a la franquicia.
3. ¿Existe alguna franquicia operando en su campus universitario? Entreviste al funcionario responsable de ese contrato. ¿Por qué la escuela decidiría tener el establecimiento en el campus? ¿Quién es el franquiciado?
4. Consulte el directorio telefónico local y busque el nombre de un broker comercial. Entrevístelo e informe a la clase la forma en que hace el avalúo de los negocios.

Caso en video 4

TWO MEN AND A TRUCK®/INTERNATIONAL, INC.

Two Men and a Truck® inició sus operaciones en la década de 1980 como un medio por el que dos hermanos conseguían un poco de dinero mientras cursaban el bachillerato. Ahora, después de más de 20 años, la empresa ha crecido hasta abarcar 200 establecimientos en todo el mundo, y es la franquicia de mudanzas locales más grande del país.

CASOS OPCIONALES

Caso 1, Nau.

Caso 12, Greenwood Dairies.

La empresa familiar

En PRIMER PLANO
Two men and a Truck
<http://www.twomen.com>

A pesar de que fue un excelente viaje de retiro y reunión en Puerto Vallarta, Melanie Bergeron estaba contenta de regresar a casa. El viaje anual de líderes en excelencia con el personal de las oficinas corporativas de la empresa y de sus franquicias había dejado a todos muy satisfechos respecto a la forma como la empresa Two Men and a Truck (TMT) había sorteado la crisis inmobiliaria y la desaceleración económica, y se encontraba nuevamente en ascenso. Al mismo tiempo, Bergeron estaba sorprendida respecto a lo lejos que esta empresa había llegado desde que sus hermanos la habían iniciado como adolescentes en 1981.

Brig y Jon Sorber contaban con tan sólo 17 y 15 años respectivamente, cuando iniciaron transportando chatarra para clientes en un vehículo pickup 1967. Después de su primer anuncio en un periódico local, comenzaron a recibir llamadas



Two Men and a Truck

de personas que deseaban mudar su hogar. Este trabajo les proporcionó dinero para sus gastos, pero dejaron el negocio en manos de su madre cuando iniciaron la universidad.

Mary Ellen Sheets invirtió 350 dólares en la empresa Two Men and a Truck cuando compró para sus hijos un vehículo viejo y usado antes para la entrega de pan. Cuando los chicos debieron regresar a la escuela, contrató a un par de empleados para mantener el negocio en marcha. Al término del primer año, se encontró con una utilidad de 1,000 dólares y giró 10 cheques de \$100 a 10 diferentes organizaciones de caridad. Gracias a la publicidad de boca en boca, los clientes seguían llamando.

Cuando un conocido sugirió que debía hacer crecer el negocio mediante franquiciamiento, Sheets hizo algunas llamadas a Bergeron, quien trabajaba como representante farmacéutico en Atlanta, Georgia, en este tiempo, y le pidió que se integrara al negocio. Bergeron cedió ante la insistencia de su madre y lanzó su propia compañía de mudanzas. Even-

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá . . .

1. Definir los términos *familia* y *empresa familiar*.
2. Explicar las fuerzas que mantienen en operación a una empresa familiar.
3. Describir los complejos roles y relaciones que involucran una empresa familiar.
4. Identificar prácticas de administración que permiten a una empresa familiar funcionar con efectividad.
5. Describir el proceso de sucesión gerencial en una empresa familiar.

© iStockphoto.com/Dan Bachman

PERSPECTIVA

tualmente se mudó de regreso a Michigan, inició otra franquicia TMT, para luego ser reclutada por Sheets para que asumiera el control de las oficinas corporativas de modo que Sheets pudiera dedicarse a otros intereses (aunque se mantuvo como franquiciataria).

En 1994, Bergeron asumió el puesto de presidenta de la empresa, sin sueldo y con una máquina fotocopidora como escritorio. En ese tiempo, la empresa obtenía cerca de 6 millones de dólares en ingresos. Además de ser presidenta, Bergeron era propietaria de su propia franquicia Two Men, del mismo modo que su madre. Sus hermanos se reintegraron como franquiciatarios, formando parte de la organización, a la vez que mantenían trabajos de tiempo completo. Bergeron demostró ser una buena estudiante, aprendiendo de mentores en la industria de las franquicias y de un consejero de una importante firma de consultoría y contabilidad. Two Men and a Truck superó los obstáculos, creció y prosperó.

Un día, Bergeron alzó la vista hacia su esposo y sus dos hijos en su oficina y decidió que

deseaba verlos con mayor frecuencia que lo que le permitían las más de 50 horas de trabajo a la semana que invertía en el trabajo. Llamó a su hermano Brig y le preguntó si estaba listo para ser presidente, y le cedió el mando. En la actualidad, Brig Sorber continúa trabajando como presidente y director general, Jon Sorber es el vicepresidente ejecutivo. Bergeron dirige la Junta de Consejo, y Sheets ostenta el título de fundadora.

Al reflexionar sobre el retiro de Líderes en Excelencia, Bergeron se sentía complacida con el crecimiento de dos dígitos de Two Men de los últimos nueve meses. También se sentía orgullosa por los participantes que celebraron en dicho retiro los casi 30 años de éxito de la empresa, un sólido grupo de profesionales que incluía a su madre y sus dos hermanos.

Fuentes: <http://www.twomen.com>, consultado el 31 octubre de 2010; entrevista personal con Melanie Bergeron, 18 de octubre de 2010; y correspondencia personal con Melanie Bergeron, 20 de octubre de 2010.

Cuando usted tiene problemas, ¿a quién acude? Cuando logra un éxito, ¿a quién quiere comunicarlo? Para la mayoría de nosotros, la respuesta es la familia. Si nuestro automóvil se avería, necesitamos a mamá o papá. Si recibimos un reconocimiento en la escuela o el trabajo, éste será más especial si nuestros padres o hijos están ahí. De modo que cuando iniciamos nuestro negocio propio, ¿en quién contamos para apoyarnos y motivarnos? En la familia.

Existen reconocidas estadísticas que indican que la mayoría de las empresas de la mayoría de las economías de libre mercado presentan alguna definición de propiedad y control familiar. Incluso al analizar grandes empresas, encontramos un alto porcentaje controladas por una sola familia. La lista de las empresas familiares más grandes incluye a empresas públicas como Walmart Stores, Ford Motor Co., News Corp., Comcast Corp. y General Dynamics Corp.¹ Aunque el prototipo del emprendedor no inicia de forma intencional una empresa familiar, con frecuencia dependerá de miembros de la familia para obtener los recursos necesarios para el arranque y de su intervención cuando surja algún problema. Los miembros de la familia con frecuencia son los primeros en prestar los recursos financieros o realizar una inversión en su empresa; o ingresar a la empresa si usted se enferma o si un empleado clave renuncia repentinamente. Muchas veces será un miembro de la familia que lo conoce y que acepta sus fortalezas y debilidades, quien estará dispuesto a trabajar largas jornadas, con frecuencia sin remuneración alguna, y quien le ayudará a iniciar la nueva iniciativa de emprendimiento.

Aunque los miembros de la familia no siempre son cordiales, cooperativos o compatibles; ellos sabrán dónde presionar para hacerlo enojar, hacerlo sentir culpable o para avergonzarlo. En este capítulo analizaremos la interacción entre la familia y la empresa, lo que los hace fuertes, y lo que puede destruirlos. A partir de una completa investigación en empresas familiares, presentaremos estrategias que han ayudado a las empresas familiares a tener éxito.

¿Qué es una empresa familiar?

1

Definir
los términos *familia*
y *empresa familiar*.

familia

Grupo de personas vinculadas por una historia compartida y un compromiso de compartir un futuro juntos, a la vez que apoya el desarrollo y el bienestar de cada miembro en lo individual.

empresa administrada por el propietario

Empresa operada por un emprendedor fundador.

sociedad entre hermanos

Empresa en que los hijos del fundador se convierten en propietarios y gerentes.

consorcio entre primos

Negocio de tercera y posteriores generaciones donde los hijos de los hermanos asumen las funciones de propiedad y administración.

Las empresas familiares abundan en la historia, con frecuencia los parientes, en grupos tribales de familias extendidas, cazaban juntos, sembraban juntos, gobernaban juntos, y participaban en otras actividades similares para dar sustento y mejorar sus vidas. Conforme las economías y los gobiernos comienzan a tomar forma, las familias crearon empresas que comunicaron conocimientos y habilidades de una generación a otra. Los emprendedores generaron y conservaron la riqueza que permitió el establecimiento de dinastías que sobrevivieron guerras y hambrunas. En muchos países las empresas familiares han sobrevivido por siglos.

Pero ¿qué es exactamente una familia? Las definiciones de *familia* varían en diversas partes del mundo. Incluyen a la familia clásica “nuclear”, restringida a padres e hijos, y a una familia “extendida” que comprende una comunidad completa de parientes lejanos.

En este libro, el término **familia** se refiere a un grupo de personas vinculadas por una historia compartida y un compromiso de compartir un futuro juntos, a la vez que apoya el desarrollo y el bienestar de los miembros en lo individual.² Esta definición reconoce que pueden existir diferencias importantes en la composición de las familias. Entre otras cosas, pueden variar con base en relaciones sanguíneas, representación generacional y estatus legal.

Los expertos en empresas familiares intentan identificar las relaciones familiares y aplicar clasificaciones a las empresas que evolucionan de una generación a otra. La **empresa administrada por el propietario** es una empresa operada por un emprendedor fundador. Si los hijos del fundador se convierten en propietarios y gerentes, esta segunda generación se denomina **sociedad entre hermanos**. Two Men and a Truck se encuentra en esta categoría, dado que los hermanos y la hermana dirigen la empresa, aunque su madre, la fundadora, todavía tiene influencia en la forma de trabajar de la misma. Un **consorcio entre primos** describe una empresa que se encuentra en la tercera y subsecuentes generaciones donde los hijos de los hermanos asumen las funciones de propiedad y administración. Sin importar la generación que dirija la empresa, se siente la influencia de las otras generaciones. Más allá de sus relaciones personales con su madre y hermanos, Bergeron considera que sigue sintiendo la presencia de su abuela, quien permitió a su madre utilizar su granja para estacionar los vehículos de carga, quien ayudó con las labores administrativas, la documentación de la empresa y quien administró el dinero que los conductores cobraban.

¿CUÁL ES LA IMPORTANCIA DE LAS FAMILIAS EN LAS EMPRESAS?

Las empresas propiedad de familias y controladas por ellas, se encuentran entre las organizaciones más grandes y antiguas. Houshi Onsen, un hotel y spa ubicado a unas horas de Tokio, que fue fundado en el año 718, obtuvo el título de la empresa familiar más antigua en 2006, posterior

a la desaparición de la compañía constructora de templos de Osaka Kongo Gumi Company, fundada en el año 578, después de luchar por más de una década para hacer frente a un sobreendeudamiento y recesión en su negocio principal.³

Las empresas familiares son comunes e importantes, se estima que representan de 80 a 98% del total de empresas de las economías de libre mercado y generan 75% del empleo total. En Estados Unidos, las empresas familiares contribuyen con 49% del producto interno bruto.

LA PUESTA EN MARCHA

RECURSOS

Antiguas y grandes

Quizá pueda sorprenderle lo antiguas y grandes que son algunas empresas de propiedad familiar. La revista *Family Business* (<http://www.familybusinessmagazine.com>) periódicamente publica listas de las empresas familiares más antiguas y grandes, tanto en Estados Unidos como en el mundo.

Cerca de 35% de las empresas de la lista Fortune 500 fueron identificadas como empresas familiares.⁴

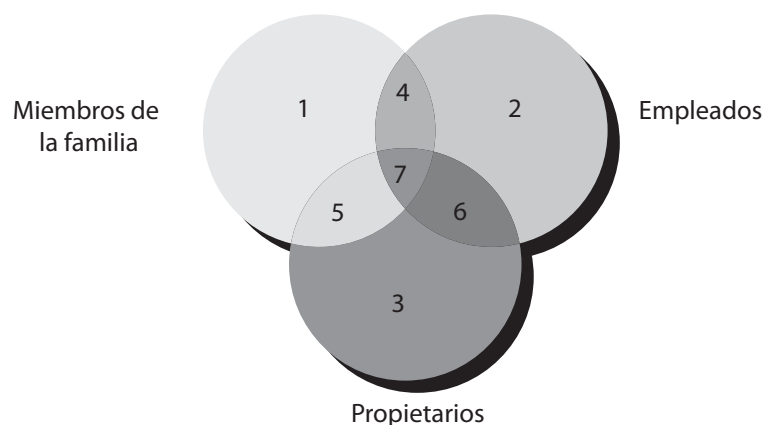
De modo que es muy importante comprender a las familias en las empresas. Si usted inicia su propio negocio, es posible que los miembros de la familia se encuentren involucrados. Quizás usted pueda integrarse a una empresa propiedad de uno o varios de sus parientes; incluso si no es la empresa de su familia, podría encontrarse empleado en una empresa controlada por una familia.

COINCIDENCIA ENTRE LA FAMILIA Y LA EMPRESA

Toda empresa familiar está compuesta por una familia y por una empresa, incluso aunque la familia y la empresa sean instituciones independientes, cada una con sus propios miembros, objetivos y valores, éstos coinciden en la empresa familiar. Para muchas personas, estas dos instituciones que coinciden representan las áreas más importantes de sus vidas.

Las familias y las empresas existen por motivos esencialmente distintos. La principal función de la familia es el cuidado y la atención de sus miembros, mientras que a la empresa le concierne la producción y la distribución de bienes y/o servicios. Los objetivos de la familia incluyen el desarrollo personal de cada miembro (en ocasiones con una escasa preocupación por las limitaciones en sus capacidades) y la creación de oportunidades y recompensas equivalentes para cada miembro; el objetivo de la empresa es crear valor para el cliente y riqueza para sus propietarios.

FIGURA 5.1 Modelo de tres círculos de las empresas familiares



Explicación:

1. Miembros de la familia (no participan en la empresa)
2. Empleados que no pertenecen a la familia
3. Propietarios que no pertenecen a la familia (no participan en las operaciones de la empresa)
4. Empleado miembro de la familia (no es propietario)
5. Propietario miembro de la familia (no participa en las operaciones de la empresa)
6. Empleado propietario (no es miembro de la familia)
7. Empleado y propietario miembros de la familia

MIEMBROS DE LA FAMILIA = Individuos en las áreas 1 + 4 + 5 + 7
EMPLEADOS = Individuos en las áreas 2 + 4 + 6 + 7
PROPIETARIOS = Individuos en las áreas 3 + 5 + 6 + 7

Fuentes: Frank Hoy y Pramodita Sharma, *Entrepreneurial Family Firms* (Boston, Prentice Hall, 2010); y James J. Chrisman, Franz W. Kellermanns, Kamm C. Chan y Kartono Liano, "Intellectual Foundations of Current Research in Family Business: An identification and Review of 25 Influential Articles", *Family Business Review*, vol. 23 (2010), pp. 9-26.

empresa familiar

organización en la que cualquiera de las personas que establecieron o adquirieron la empresa o sus descendientes tienen una influencia importante en las decisiones estratégicas y el curso de la empresa.

Los individuos involucrados, de forma directa o indirecta, cuentan con intereses y perspectivas en una empresa familiar que difieren con base en sus situaciones particulares. El modelo de la figura 5.1 (un diagrama de Venn) muestra las formas en que los individuos pueden estar involucrados —como miembros de la familia, empleados de la empresa, individuos con un interés propio en la empresa y las diferentes combinaciones de esto. Además la configuración de funciones puede afectar la forma en que estas personas piensan con respecto a la empresa. Por ejemplo, un miembro de la familia que trabaja en la empresa, pero que no tiene interés o propiedad personal (segmento 4) podría favorecer las oportunidades más generosas de empleo y avance para los miembros de la familia que, digamos, un miembro de la familia que posea parte de la empresa, pero que trabaje en algún otro lugar (segmento 5) o un empleado sin familia ni interés propietario (segmento 2).

Con la figura 5.1 en mente, podemos definir a la **empresa familiar** como una organización en la que cualquiera de las personas que establecieron o adquirieron la empresa o sus descendientes tienen una influencia significativa en las decisiones estratégicas y curso de vida de la empresa.⁵ La influencia familiar puede ejercerse mediante la administración y/o propiedad de la empresa.⁶

Los intereses en conflicto pueden complicar el proceso de administración, puesto que crean tensión y en ocasiones generan conflictos. Las relaciones entre los miembros de la familia en una empresa son más sensibles que otras entre empleados sin relaciones entre sí. Por ejemplo, disciplinar a un empleado que siempre llega tarde es mucho más problemático si él o ella también forma parte de la familia. O, considere una sesión de evaluación del desempeño entre un jefe padre y un subordinado hijo. Incluso con empleados que no son de la familia, estas sesiones son bombas potenciales. La existencia de una relación familiar añade alusiones emocionales que complican de una manera importante el proceso de revisión.

VENTAJAS DE UNA EMPRESA FAMILIAR

Los problemas con las empresas familiares pueden fácilmente hacer ignorar a las personas las ventajas que supone participar en una empresa de tal naturaleza. Los beneficios asociados con la participación de la familia deben reconocerse y analizarse al reclutar tanto a parientes como a miembros ajenos de la familia para trabajar en la empresa familiar.

Un beneficio principal deriva de la fortaleza de las relaciones familiares. Los miembros de la familia tienen una motivación única, puesto que la empresa es una empresa familiar. El éxito de la empresa también es el éxito de la familia. Los estudios sobre empresas familiares han analizado cómo es posible que la cohesión de la familia y la unidad del sentimiento y propósito permita a los miembros trabajar en armonía hacia la consecución de una meta común que es la del éxito de la empresa.⁷ Los miembros de la familia suelen ser atraídos hacia la empresa debido a los lazos familiares, y tienden a permanecer en la empresa en las buenas y en las malas. Una depresión en la fortuna de la empresa podría ocasionar que los empleados ajenos a la familia busquen mejores oportunidades en otra parte, pero un hijo o hija pueden negarse a partir. El nombre de la familia, su bienestar y quizá su fortuna estén en juego. Además, la reputación de una persona en la familia y en la comunidad empresarial pueden depender de si él o ella pueden continuar el negocio que su madre o abuelo construyeron.

Las empresas propiedad de una familia suelen destacar este rasgo en sus materiales promocionales para distinguirse de la competencia. En el sitio web de SC Johnson Company, por ejemplo, encontrará el nombre de la empresa representado una y otra vez como “SC Johnson: una empresa familiar”.⁸

Y tales mensajes no están sólo dirigidos a los clientes. Las empresas familiares pueden transmitir un sentido de tradición y logro a los parientes que están considerando unirse a la empresa y a los empleados ajenos a la familia que se han convertido en parte de una saga épica. Después de todo, cualquier empresa que haya logrado una sucesión generacional ha superado sin duda los desafíos y amenazas. El heroísmo verdadero surge cuando las empresas se abren, sobreviven y prosperan. Todo aquel que acepte un cargo en la empresa debe aprender la herencia y los logros de aquellas personas que la crearon y la hicieron crecer. Deben sentirse orgullosos de ser aceptados en la familia extendida. Para Melanie Bergeron y Two Men and a Truck, esto significa adherirse a lo que la familia ha denominado la Regla de la abuela: “Trata a todos con dignidad, respeto y paciencia”.⁹

En su libro *Family Businesses: The Essentials*, Peter Leach resume lo que considera son las ventajas de una empresa familiar (vea también la figura 5.2):

1. *Cultura y valores de la empresa familiar*, que proporcionan una guía para alcanzar las metas compartidas.
2. *Compromiso*, la pasión que crece a partir del sentido de responsabilidad de la familia.
3. *Conocimiento*, aplicado como ventaja competitiva de los miembros de la familia que aprendieron mediante una participación directa.
4. *Visión a largo plazo*, que abarca a la siguiente generación y no sólo al siguiente trimestre.
5. *Cultura estable*, que generalmente se encuentra en empresas de nicho, rentables, de bajo perfil y perdurables.
6. *Decisiones ágiles*, como función de la confianza entre miembros de la familia.
7. *Confiabilidad y orgullo*, reconocidos por clientes, proveedores, acreedores y otras entidades externas.

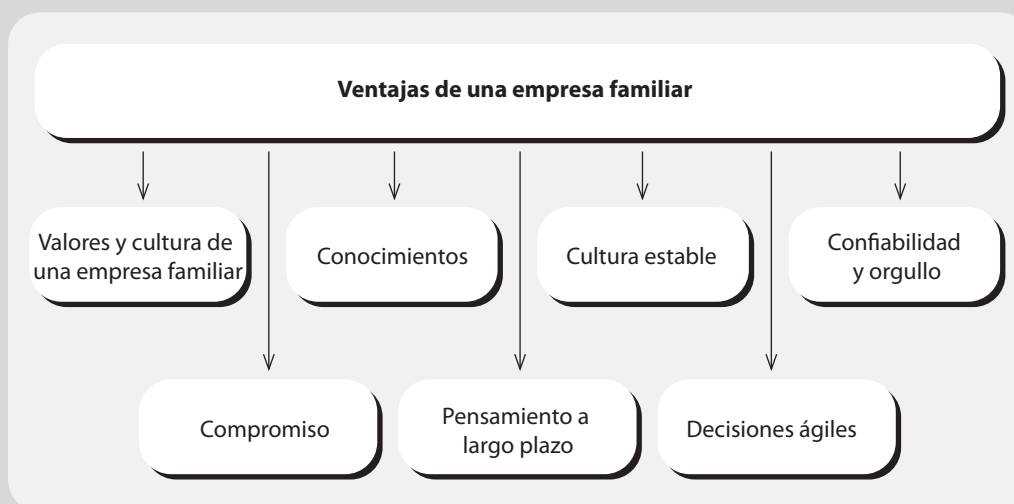
DESVENTAJAS DE UNA EMPRESA FAMILIAR

Incluso antes de crear una empresa, puede presentarse el conflicto entre los miembros de la familia. El cónyuge, los padres, cónyuges de los hermanos y otras personas pueden acusar al incipiente emprendedor de poner en riesgo a la familia al lanzar la empresa. Cuando esto sucede entre parejas casadas, el resultado final con frecuencia es el fracaso del negocio o del matrimonio. Desde la perspectiva de los miembros de la familia que se oponen, su postura puede parecer razonable. El emprendedor puede estar apostando los ahorros para el retiro, los fondos de la universidad de los hijos o la hipoteca de la casa. Las consecuencias pueden ser graves.

Conforme la empresa crece, surgen diferencias inherentes a los valores y compromisos de la familia y la empresa:

- Una familia es una unidad que equilibra las relaciones; una empresa debe hacer frente a las diferencias en competencias y méritos.

FIGURA 5.2 Ventajas de una empresa familiar



Fuente: Peter Leach, *Family Businesses: The Essentials* (Londres: Profile Books, 2007), pp. 4-10.

- La familia busca preservar las tradiciones, mientras que la empresa debe innovar para prosperar.
- Una familia es caracterizada por unidad y cooperación, mientras que una empresa crece mediante diversidad y competencia.
- Las familias tienden a ser estables, mientras que las empresas, especialmente las que compiten en la economía global, con frecuencia enfrentan inestabilidad.
- Para las familias, la lealtad suele estar por encima de la oportunidad, pero las empresas con frecuencia deben estar atentas a las oportunidades que surgen tanto para la empresa como para sus empleados.

Numerosas empresas cuentan con políticas que evitan contratar a miembros de la familia. La justificación es que los empleados y los ejecutivos podrían mostrar una preferencia a favor de sus parientes, sin importar sus competencias o desempeño. **Nepotismo** es la práctica de dar empleo a parientes dentro de la empresa familiar. Por desgracia, en la realidad, muchas empresas ofrecen empleo a los parientes sin importar sus habilidades y los mantienen en la nómina incluso cuando su bajo desempeño es evidente para todos. Con esto, no solamente disminuye la efectividad de la empresa, sino que además estas prácticas afectan la moral de los empleados competentes.

Peter Leach analiza también los dilemas y retos de las empresas familiares: resistencia al cambio debido a las influencias familiares, lo que a su vez contribuye a generar problemas en la transición del liderazgo; y las opciones para obtener capital se ven limitadas debido a la propiedad familiar.¹⁰ No obstante, el hecho de que tantas empresas familiares sean capaces de sobrevivir transiciones generacionales, demuestra que las desventajas pueden superarse.

nepotismo

Práctica de dar empleo a los parientes dentro de la empresa familiar.

Impulso de la empresa familiar



cultura organizacional

Patrones de conducta y creencias que caracterizan a una empresa en especial.

Del mismo modo que en otras organizaciones, las empresas familiares desarrollan formas particulares de hacer las cosas, así como ciertas prioridades únicas para cada una. Estos patrones de comportamiento y creencias determinadas forman la **cultura organizacional** de la empresa (este término se analizó en el capítulo 2, página 44). A medida que se incorporan nuevos empleados y miembros de la familia a la empresa, ellos asumirán estos criterios y forma de operación única, lo que a su vez genera una permanencia en la empresa.

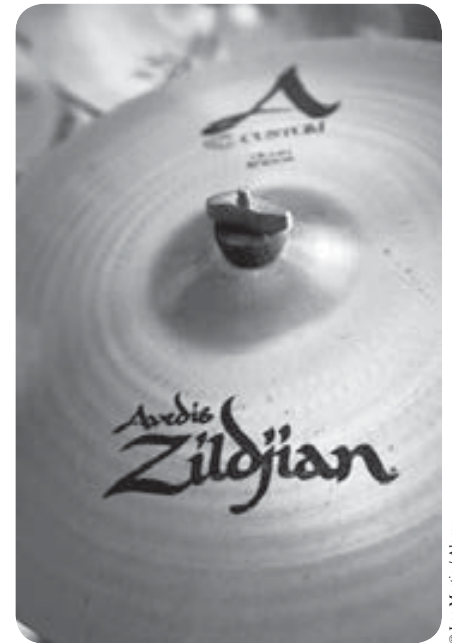
La cultura de la empresa familiar merece atención especial debido a que puede actuar como ventaja o como desventaja. En el aspecto positivo, la cultura organizacional puede representar un recurso estratégico que promueva el aprendizaje, la asunción de riesgos y la innovación. La consultora en empresas familiares Ellen Frankenberg explica que este tipo de organizaciones son capaces de desarrollar culturas de gestión en la que los miembros se ocupan de la empresa como un recurso que debe cuidarse y hacerse crecer, y no derrocharse. Argumenta que esta cultura fomenta la innovación y la responsabilidad.¹¹

LA HUELLA DEL FUNDADOR EN LA CULTURA DE LA EMPRESA FAMILIAR

Investigaciones demuestran que los fundadores dejan una profunda huella en la empresa familiar que crean.¹² Los valores distintivos que motivan y guían al emprendedor en la fundación de una empresa, pueden ayudar a crear una ventaja competitiva para la nueva organización. Con frecuencia, los fundadores de las empresas son personas innovadoras que pueden atender las necesidades de los clientes de una forma especial enfatizando el servicio al cliente como un principio rector para la empresa. La nueva empresa puede ir más allá de las prácticas normales de la industria para asegurar que los clientes se encuentren satisfechos, incluso aunque esto signifique trabajar tiempo extra o realizar envíos los fines de semana o en horarios atípicos. Quienes trabajan en una empresa de este tipo rápidamente aprenden que los clientes siempre deben ser atendidos con un cuidado especial.

En una empresa familiar, los valores centrales del fundador pueden formar parte tanto de la cultura de la empresa como del código de familia, es decir, “de aquello que valoramos como familia”. La empresa familiar más antigua de Estados Unidos,¹³ Avedis Zildjian Company de Norwell, Massachusetts, fabricante de címbalos y productos asociados, orgullosamente remonta su origen al año 1623 y ofrece en su sitio web las biografías de aquellos quienes han dirigido la empresa durante siglos.¹⁴ Este es un mensaje “humanista”, que tiene una resonancia con los clientes que no desean ser tratados como “sólo un número más”. La empresa Zildjian desea ser vista por sus clientes como una organización familiar y con tradiciones y valores que involucran mantenerse cerca de los músicos profesionales.

Naturalmente siempre existe una posibilidad más oscura: la de una impresión *negativa* del fundador sobre la cultura organizacional. Los fundadores de empresas exitosas pueden presentar un narcisismo poco saludable, así como un exagerado sentido de superioridad. Estos individuos en ocasiones desarrollan un deseo de atención, una fijación con el éxito y el reconocimiento público, así como una falta de empatía con los demás. Desafortunadamente estas actitudes pueden impactar negativamente a la empresa al crear un sentimiento general de superioridad y un sentido de autocomplacencia. Aunque la contribución de los fundadores merece un reconocimiento adecuado, deberá evitarse cualquier legado negativo.



© Lee Martin / Alamy

EL COMPROMISO DE LOS MIEMBROS DE LA FAMILIA

Todas las empresas desarrollan una cultura, ya sea o no de forma intencional. La cultura de una empresa particular incluye numerosas creencias y conductas distintivas que deben ayudar a mantener el negocio en marcha. Para empresas de reciente creación y empresas donde el fundador sigue presente, la cultura se conforma por la visión del emprendedor. En las empresas familiares, cuando el fundador cede las riendas del liderazgo (con frecuencia, a una nueva generación) la continuidad de la empresa dependerá, en gran medida, de dichos miembros familiares de la siguiente generación y de su nivel de compromiso con la empresa. Investigaciones recientes sugieren que los miembros de la familia que ingresan a una empresa lo hacen por múltiples motivos, y son estos motivos los que dan forma a la fuerza y naturaleza de su compromiso con la empresa.¹⁵

El modelo presentado antes en la figura 5.1 con frecuencia se utiliza para resumir la complejidad de hacer frente a los componentes interactivos de una empresa familiar: la empresa, la familia y el individuo. Este modelo puede ayudar a los fundadores a reconocer que deberán balancear sus intereses evidentes en la empresa, sus aspiraciones profesionales y las necesidades de la familia. Los miembros de la siguiente generación de la familia que elijan seguir una carrera en la empresa, también deberán hacer frente a estos retos, y su compromiso con la empresa probablemente determinará el valor de sus contribuciones, el beneficio económico que lleven a la familia y su satisfacción personal con las funciones de trabajo.

Para analizar el vínculo entre el compromiso y la participación en la empresa familiar, dos expertos en este tipo de organizaciones de Canadá analizaron un estudio sobre empresas familiares. Encontraron los siguientes cuatro fundamentos del compromiso entre los sucesores en empresas familiares: vínculo emocional, sentido de obligación, consideraciones de costos y necesidad personal¹⁶. En todos los casos, el resultado fue el mismo: los miembros de la familia fueron persuadidos de ingresar al negocio, sin embargo, los motivos para hacerlo fueron muy diferentes.

LA PUESTA EN MARCHA

TRANSFORMAR

El espíritu del fundador

Lea la biografía de un fundador que haya dado su nombre a la empresa. Si por ejemplo lee acerca de Walt Disney, aprenderá que incluso aunque la familia Disney ya no es propietaria de la corporación, el legado del “tío Walt” continúa, y se espera que todos los nuevos “miembros del elenco” preserven su legado.

compromiso basado en el deseo

Compromiso basado en la creencia en el propósito de una empresa y en el deseo de contribuir con ella.

compromiso basado en la obligación

Compromiso que resulta de un sentido de obligación o expectativa.

compromiso basado en el costo

Compromiso que se basa en la creencia de que la oportunidad de ganancia es demasiado grande como para dejarla pasar.

compromiso basado en la necesidad

Compromiso basado en la inseguridad de un individuo y la creencia de que pudiera carecer de opciones de carrera fuera del negocio actual.

■ **Compromiso basado en el deseo.** Cuando los miembros de una familia ingresan a una empresa debido a un profundo arraigo en el negocio, por lo general se debe a que creen y aceptan el propósito de la empresa. Esto se denomina **compromiso basado en el deseo**, una creencia en el propósito de una empresa y un deseo de contribuir con ella. Regularmente, la identidad personal de los miembros de la familia se encuentra estrechamente vinculada con el negocio y ellos consideran que cuentan con la habilidad para hacer una contribución importante. En resumen, estos individuos se integran a la empresa porque sinceramente lo *desean*.

■ **Compromiso basado en la obligación.** El **compromiso basado en la obligación** es lo que impulsa a los individuos que creen que *deben* seguir una carrera en la empresa familiar. Con frecuencia, el objetivo es hacer lo que el padre-fundador desea, incluso aunque el plan de carrera no sea lo que el miembro de la familia tenía en mente. En muchos casos, la presión del padre puede ser el principal motivador, como en el caso de Melanie Bergeron, quien no tuvo un papel cuando sus hermanos adolescentes iniciaron Two Men and a Truck. Cuando sus hermanos partieron a la universidad y dejaron el negocio en manos de su madre, Mary Ellen Sheets, Bergeron estaba ocupada con su propia carrera como representante de ventas farmacéuticas. Cuando Sheets invitó a Bergeron para iniciar su propia operación de Two Men, Bergeron lo manejó como un pasatiempo. Posteriormente Sheets decidió competir por un puesto en el Senado del estado, y en este momento inició la presión, y Bergeron aceptó ingresar como presidenta de la empresa, un puesto que inicialmente no pagaba un sueldo. ¿Alguien que no fuera un miembro de la familia hubiera aceptado este riesgo?

■ **Compromiso basado en el costo.** Si un miembro de la familia concluye que existe demasiado en juego por perder si se rechaza una oportunidad de carrera dentro de la empresa familiar, entonces su decisión de integrarse estará basada en un cálculo, no en un sentido de obligación o de identificación emocional. Este **compromiso basado en el costo** es la creencia de que la oportunidad de obtener una ganancia es demasiado grande como para dejarla pasar. En este caso, los miembros de la familia toman una decisión de *obligación*, motivados por la percepción de que el valor del negocio de alguna forma disminuirá si alguien no se integra y se encarga de él. En otras palabras, unirse a la empresa es la mejor forma de beneficiarse de lo que la empresa familiar tiene por ofrecer o para proteger el valor de la inversión de lo que probablemente será heredado en el futuro.

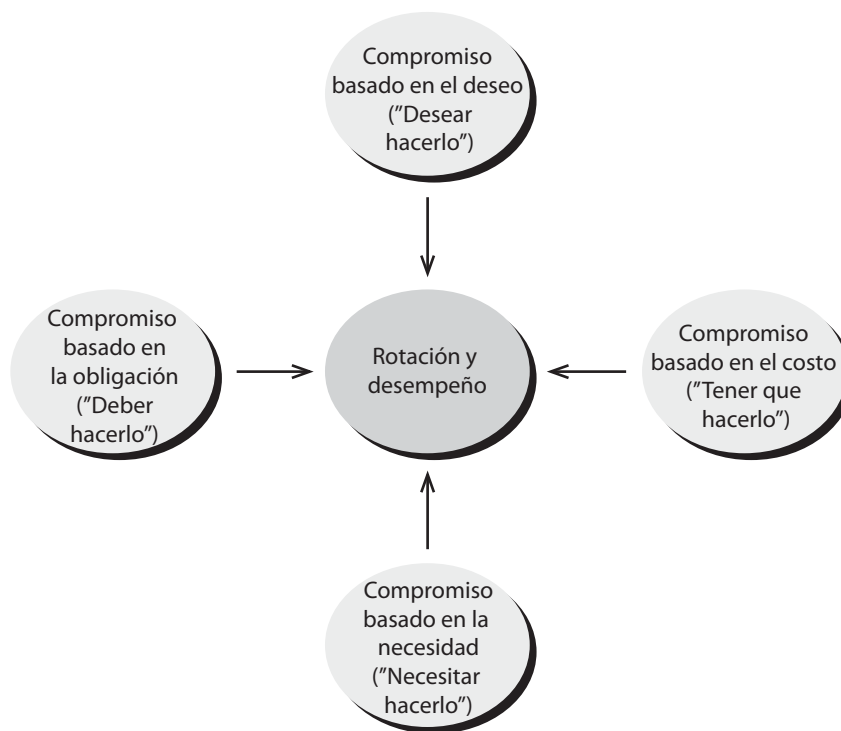
■ **Compromiso basado en la necesidad.** Cuando los miembros de la familia se integran al negocio debido a una duda o inseguridad respecto a que pudieran no ser capaces de alcanzar un éxito profesional por su cuenta, su compromiso con la empresa familiar se basa en una necesidad percibida. Es decir, ellos *necesitan* integrarse a la empresa debido a que carecen de opciones profesionales fuera de éste. El **compromiso basado en la necesidad** es común entre jóvenes herederos que escalan posiciones por encima de empleados que no son parte de la familia para llegar a puestos codiciados, cuyas demandas exceden sus conocimientos y experiencia. Con frecuencia se sienten culpables de su estatus privilegiado y dudan respecto a si cuentan con lo necesario para tener éxito por su cuenta. La figura 5.3 muestra las cuatro formas de compromiso y sus implicaciones para la empresa familiar.

El temor al compromiso

Greg McCann, director fundador del Centro de Empresas Familiares de la Universidad Stetson, concluyó a partir de sus estudiantes y de las empresas familiares que asesoró, que el compromiso no es automático. Los miembros de la generación exitosa en las empresas familiares pueden enfrentar una resistencia emocional para unirse a la empresa. Los temores incluyen los siguientes.¹⁷

1. **Temor al fracaso.** *Si realmente tomo las riendas de mi vida, podría fallar.* Darse cuenta que si la resistencia emocional evita su progreso, usted estará destinado a fallar.
2. **Temor al éxito.** *Si tengo éxito, los demás esperarán más de mí en el futuro.* Es verdad que las personas exitosas deben hacer frente a la presión de altas expectativas. Pero acaso ¿no es

FIGURA 5.3 Compromiso con la empresa familiar



preferible esta presión a que los demás no tengan expectativas de usted? O lo que es peor, ¿a que usted no tenga expectativas de sí mismo?

3. **Temor al compromiso.** *Si nunca lo intento en realidad, nunca fallaré.* Evitar una decisión puede otorgar seguridad, pero muchas personas no comprenden que no decidir *es* una decisión, y una decisión muy deficiente.
4. **Temor a desilusionar a sus padres.** *Podría romper el corazón de mi padre si trabajara para otra empresa en lugar de hacerlo en la empresa familiar.* Sus padres desean que usted sea feliz, y si usted trabaja para lograrlo, prácticamente cualquier padre estará feliz con su decisión. Adicionalmente, debe decidir si ser auténtico es importante para usted, si es así, deberá afrontar este temor.
5. **Temor a desilusionar a los demás.** *Si no voy con mis amigos a un internado en Chicago, podría perder su amistad.* Este miedo es similar al anterior, aunque tiene su origen con amigos, mentores, colegas y jefes. Se trata de un temor real e indeseable, sin embargo es necesario que lo analice a profundidad para determinar el costo de complacer a los demás y para cuestionar el supuesto de que usted sabe lo que ellos quieren. Recuerde que usted es responsable de su propia felicidad.

El consejo final de McCann es que cada individuo debe tomar sus propias decisiones y no dejar que la resistencia emocional influya en ellas. La manera como cada persona maneja temores como los mencionados, regularmente se encuentra influida por el sentido de unidad dentro de su familia.

unidad familiar

Identidad de pensamiento, sentimiento y acción entre los miembros de la familia.

COMPROMISO A TRAVÉS DE LA UNIDAD FAMILIAR

La **unidad familiar** ha sido analizada ampliamente como una característica relevante de familias empresariales exitosas y perdurables.¹⁸ La unidad familiar puede considerarse como una identidad de pensamiento, sentimiento y acción, entre un grupo de personas. Las diferentes bases del compromiso mostradas en la figura 5.3 se ven reflejadas en un sentido de unidad entre los miembros de la familia. Por ejemplo, es más probable que los miembros de la familia con mayores niveles de compromiso basado en deseo y obligación hacia el negocio, sean quienes apoyen más los esfuerzos por promover el cambio, que son comunes en empresas pequeñas y muy importantes para su adecuado desempeño y sobrevivencia. Aunque el compromiso basado en el deseo puede motivar a los miembros de la familia a seguir carreras dentro de la empresa familiar, el compromiso basado en el costo puede ocasionar que se “actúe más allá del deber” para proteger o extender el interés financiero de la familia en la empresa. Sin embargo, el compromiso basado en la obligación no ofrece una motivación de este tipo, dado que los miembros de la familia pueden considerar su participación en la empresa como un requisito. Es probable que aquellos con un profundo sentido de identidad hacia la empresa (compromiso basado en el deseo) trabajen de manera más ardua, debido a su pasión por el negocio. Sin embargo, los miembros de la familia que están comprometidos con la empresa, principalmente por una necesidad personal, generalmente se encuentran en un continuo estado de duda y falta de confianza para sobresalir; este problema se verá agravado si son promovidos únicamente debido a su apego y honestamente carecen de las capacidades para realizar la tarea.

MassMutual Financial Group en conjunto con la Universidad Estatal de Kennesaw y el Family Firm Institute, realiza encuestas periódicas entre propietarios de empresas familiares. Las respuestas de la encuesta de 2007 relacionadas con la unidad familiar son las siguientes.¹⁹

- Se encontró que la unidad y la cohesión familiar son cruciales para el éxito de una empresa familiar, especialmente cuando los miembros de la familia identifican a la unidad como un objetivo importante. En particular, 87% de quienes respondieron la encuesta afirmaron que los miembros de la familia comparten los mismos valores. Un acuerdo sobre valores, actitudes y creencias son señal de unidad y cohesión familiar.
- Al considerar cuestiones de negocios como la estrategia, la propiedad y la administración, 82.9% de los propietarios comentaron que se encontraban completamente unificados como grupo propietario.
- La unidad del grupo propietario se asocia en gran medida con el compromiso familiar con la empresa en cada generación, la predicción del crecimiento de ventas y las evidencias del crecimiento anterior. Es importante observar que mientras mayor sea la unidad familiar, mayor es el crecimiento de las empresas en los últimos tres años y mayor la expectativa de crecimiento en el futuro.
- La unidad familiar afecta también a otras partes con interés en la empresa. Se reporta que en 85% o más, las familias unificadas eran más probables a compartir sus valores con clientes y empleados.

En resumen, los investigadores concluyeron que la coincidencia entre valores personales y organizacionales puede generar mayores niveles de lealtad y compromiso de los empleados, así como un comportamiento organizacional ciudadano.

Roles y relaciones familiares

3

Describir los roles y las relaciones complejas que intervienen en una empresa familiar

La coincidencia de dos instituciones: una empresa y una familia, añade más complejidad a la administración. De acuerdo con la columnista Meg Cadoux Hirshberg, “Las personas inician empresas para hacer sus propias cosas, mientras que el matrimonio trata de hacer las cosas juntos... No existe una tensión mayor para un negocio”.²⁰ Hirshberg menciona esto como una advertencia para las parejas que consideran iniciar un negocio juntos. No todos comparten esta oscura visión de la empresa familiar, sin embargo, es posible que surjan con-

Roles – Ayer y hoy

Si desea ver cómo han cambiado a la sociedad los roles y las actitudes, lea alguna de las primeras colaboraciones acerca de la operación de una empresa familiar: *Beyond Survival* (Cleveland, OH: The Center for Family Business, 1975) por León Danco. Por primera vez publicado a mediados de la década de 1970, este libro le presentará los puntos de vista que se tenían acerca de los hombres y las mujeres en empresas familiares de una generación atrás.

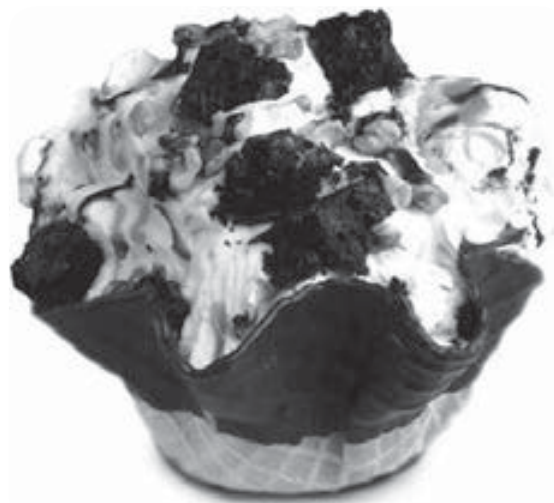
flictos importantes cuando coinciden roles familiares e intereses empresariales. La anticipación a estos retos y una planeación de ellos, puede resultar muy útil. Esta sección analiza algunos de los muchos roles y relaciones familiares posibles que pueden colaborar a reducir la complejidad administrativa en una empresa familiar.

CO-EMPREENDEDORES

Algunas de las empresas familiares son propiedad y son administradas por equipos de parejas, los cuales son conocidos como **co-emprendedores**. Sus funciones varían dependiendo de su formación y experiencia, pero sin importar la disposición, ambos individuos son parte integral de la empresa.

Una potencial ventaja de los equipos de parejas es la oportunidad de trabajar con alguien en quien realmente se confía y compartir juntos una mayor parte de sus vidas. No obstante, para algunas parejas, los beneficios pueden verse ensombrecidos por los problemas relacionados con la empresa. Las diferencias de opinión respecto a las cuestiones laborales pueden llevarse a la vida familiar y también puede suceder que se inviertan largas horas de trabajo de las dos personas en una empresa en crecimiento que quedará poca energía para una sólida vida familiar. Existe una tendencia reciente entre las parejas a iniciar empresas basadas en la Web, generalmente desde el hogar. En algunos casos, los co-emprendedores observaron que podía existir demasiada cercanía, en cuyo caso debían establecer reglas para tener tiempo independiente.²¹

Muchas parejas debieron establecer límites y desarrollar rutinas para hacer frente a las demandas de la vida diaria (como cuidar a los hijos) y seguir teniendo tiempo suficiente para la empresa. Por ejemplo, el objetivo del ex jugador defensivo de la NFL Nate Wayne y su esposa, Tamiko, era abrir una empresa que fuera rentable y familiar, de modo que sus tres hijos, con edades 4, 8 y 13 años, disfrutaran pasar el tiempo con su madre y padre en el trabajo. Tamiko convenció a Nate que debían invertir en una franquicia de helados Cold Stone Creamery. La pareja Wayne estableció reglas desde el principio, separando su negocio de las cuestiones personales. Para mantenerse organizados, con frecuencia se reunían con un abogado corporativo, un contador público certificado y un asesor financiero. Los Wayne fueron muy cuidadosos en cuanto a la atención a sus hijos y su matrimonio. Tamiko llega temprano a Cold Stone, mientras que Nate lleva a sus hijos a la escuela, después de lo cual, administra una empresa de transporte que creó. Ambos reservan los fines de semana y la mayoría de las tardes para un tiempo en familia.²²



Courtesy of Kahala

MADRE O PADRE, EL FUNDADOR

Una figura común en las empresas familiares es el emprendedor fundador que planea heredar la empresa a su hijo o hija. Por lo general, tanto el negocio como la familia habrán crecido desde que la empresa fue organizada. Los emprendedores con hijos naturalmente consideran legar la empresa a la siguiente generación, aunque las preocupaciones asociadas con este proceso incluyen las siguientes:

- ¿Mi hijo posee el temperamento y la capacidad necesaria para manejar la dirección de la empresa?
- ¿De qué forma, como fundador, puedo motivar a mi hijo para que se interese en la empresa?

- ¿Qué tipo de educación y experiencia serán más útiles para preparar a mi hijo para el liderazgo?
- ¿Qué plan debo seguir para integrar y promover a mi hijo?
- ¿Cómo puedo evitar el favoritismo al dirigir y desarrollar a mi hijo para un rol de liderazgo?
- ¿La rivalidad entre hermanos podría ser un problema y cómo puede evitarse?
- ¿Cómo puedo evitar que la relación de negocios pueda dañar o destruir la relación padre-hijo?

De todas las relaciones en una empresa familiar, la relación padre-hijo ha sido reconocida por generaciones como la más complicada. En años recientes han sido analizados los problemas inherentes a esta relación por parte de numerosos asesores, seminarios y libros, sin embargo, a pesar de toda esta atención, la relación padre-hijo continúa desconcertando a muchas familias en este tipo de organizaciones.

HIJOS E HIJAS

¿Los hijos y las hijas deben prepararse para la empresa familiar, o ellos deben seguir carreras de su elección? En la familia empresarial, la tendencia natural es considerar en términos de una carrera en la empresa familiar, y presionar al hijo, ya sea abierta o discretamente, hacia esta dirección. No se presta gran atención a los aspectos subyacentes, como el talento, la aptitud y el temperamento del hijo. El hijo puede ser “de tal palo tal astilla” en muchas formas, pero también puede ser un individuo con habilidades y aspiraciones únicas, podría preferir la música o la medicina al mundo de los negocios y podría no encontrar cabida en la empresa. También es posible que las habilidades del hijo o la hija simplemente sean insuficientes para un rol de liderazgo, o que el talento del hijo pueda ser subestimado por los padres simplemente debido a que han sido pocas las oportunidades del hijo para desarrollar o demostrar dicho talento.

Otro aspecto es la libertad personal, la sociedad actual valora el derecho del individuo a elegir su propia carrera y forma de vida. Si este valor es aceptado por un hijo o hija, deberá concedérsele la libertad de seleccionar una carrera de su propia elección. No obstante, puede argumentarse a favor de una integración temprana a la empresa familiar, quizá como un trabajo de tiempo parcial o de verano, que exponga al hijo a lo que enfrentan los padres cada día. Sin embargo, los propietarios deben recordar que sus hijos siguen siendo jóvenes y podrían no tener la madurez para hacer frente a las responsabilidades del empleo. Y no deberá designarse a directivos que no son parte de la familia en la difícil situación de reprimir al hijo o hija del jefe, que se rehúse a seguir los procedimientos.²³

El hijo o hija puede sentir la necesidad de salir de la empresa familiar, al menos por un tiempo, para demostrar que puede tener éxito sin la ayuda de la familia. Para reforzar su autoestima, podría desear operar de forma independiente de la familia. Ingresar a la empresa familiar inmediatamente después de la graduación de la carrera o nivel superior puede parecer opresivo, dado que el hijo continuará “sintiéndose como un niño pequeño al que papá le dice qué hacer”.

En otros casos, son los padres los que establecen las reglas. Los hermanos Dan y Bubba Cathy establecieron una política que exigía que los miembros de la tercera generación obtuvieran al menos dos años de experiencia fuera de Chick-fil-A antes de que pudieran solicitar empleo en la empresa familiar.²⁴ La mayoría de los consultores de empresas familiares concuerdan con esta práctica. Obtener experiencia profesional externa tiene dos beneficios clave, en primer lugar, genera la confianza en el miembro de la familia de que puede tener éxito sin la protección de la familia. En segundo lugar, los empleados que no son parte de la familia tendrán más respeto por el joven miembro de la familia que se ha probado a sí mismo en otro entorno.

COOPERACIÓN ENTRE HERMANOS, RIVALIDAD ENTRE HERMANOS

En las familias con varios hijos, es posible que dos o más de ellos puedan participar en la empresa familiar, naturalmente, esto dependerá de los intereses individuales de cada hijo. En algunos casos, los padres se sienten afortunados si por lo menos uno de sus hijos elige permanecer en la empresa familiar. No obstante, es frecuente que varios hijos asuman funciones dentro de la

empresa, incluso quienes no trabajan en ella, podrían ser más que observadores casuales desde varios frentes, debido a su interés como herederos o propietarios parciales.

En el mejor de los casos, los hermanos trabajarán como un equipo bien coordinado, cada uno de ellos contribuyendo con servicios con base en sus respectivas habilidades. Del mismo modo que las familias pueden experimentar una excelente cooperación y unidad en sus relaciones internas, algunas empresas familiares aprovechan una efectiva colaboración entre hermanos y hermanas.

No obstante, de la misma forma que en ocasiones en una familia existen disputas, también puede existir una rivalidad entre hermanos dentro de una empresa familiar. Los problemas de la empresa tienden a generar una competencia, y esto afecta tanto a los miembros de la familia como a quienes no lo son. Por ejemplo, los hermanos podrían no estar de acuerdo acerca de la política de la empresa o sobre sus respectivos roles en la empresa. Y, en algunos casos, los conflictos pueden crecer hasta salirse de control.²⁵

experiencias de emprendimiento

Los sucesores prudentes

A Fred Lackland le iba bien como constructor en New Jersey, pero una idea atrajo su atención cuando estaba vacacionando en California en la década de 1970. Escuchó acerca de algo denominado “autoalmacenamiento” y decidió visitar una de estas instalaciones de almacenamiento mientras se encontraba en la Costa Oeste. Inmediatamente lo aceptó como una oportunidad de ofrecer más servicios y expandir su negocio.



Lackland Self Storage

Lackland Self Storage es ahora uno de los operadores más grandes de su tipo en New Jersey y Fred Lackland es considerado un pionero en la industria. Sin embargo, para finales de la década de 1990, él había cedido la administración diaria de la empresa a sus hijos Michael y Bruce, mientras se concentraba en la construcción de nuevas propiedades. Los hermanos admiraban lo que su padre había logrado y disfrutaban trabajar con él. Esto llevó a un problema inesperado: Mike y Bruce se rehusaban a tomar decisiones importantes cuando su padre se encontraba ausente y no deseaban promover un cambio.

En 2002, el equipo directivo de Lackland introdujo a un consultor externo para hacer frente a algunos problemas que el equipo experimentaba para hacer avanzar a la empresa. El consultor rápidamente observó el amor y la admiración entre los miembros de la familia, sin embargo, lo que faltaba era un líder de tiempo completo. Incluso aunque Mike ostentaba el título de presidente, él no deseaba dar la impresión de que hacía a un lado a su padre. Conforme las juntas de trabajo avanzaron, todos comenzaron a reconocer que Fred, para todo efecto práctico, se había desplazado hacia otros intereses y estaba más que dispuesto a dejar que Mike y Bruce establecieran la dirección de la empresa. El consultor ayudó a la familia a establecer algunas reglas básicas para analizar y volver a analizar sus relaciones de trabajo y los objetivos de la empresa. En el caso de la familia Lackland, se necesitaban lineamientos para una comunicación abierta, en el entendimiento de que cada generación debe incorporar cambios al negocio para sobrevivir y prosperar.

En la actualidad, Lackland Self Storage se encuentra firmemente en manos de la segunda generación. Mike es presidente y director general, así como orador en temas de estrategias de crecimiento. Bruce es vicepresidente y director de aseguramiento de la calidad, y Fred continúa supervisando la construcción de instalaciones. Lackland Self Storage cuenta con 23 ubicaciones en New Jersey y 2 en Pennsylvania.

Fuentes: Lackland Self Storage, <http://www.lacklandselfstorage.com/Home.aspx>, consultado el 18 de diciembre de 2010, y Aldonna R. Ambler “Cuando los sucesores no se hacen cargo”, <http://www.familybusinessmagazine.com>, consultado el 18 de diciembre de 2010. <http://www.lacklandselfstorage.com>

VIVIR EL SUEÑO



© Shutterstock.com/Angelia Schwanz

La publicación *Family Business* presenta una columna titulada “Pregunte a los expertos”. En el ejemplar de otoño de 2007 de la revista, un propietario de una empresa familiar perteneciente a la cuarta generación hizo el siguiente cuestionamiento:

*Desde la muerte de nuestro padre, el ego de mi hermano se ha ido al cielo. Adicionalmente tiene un problema para retener a los empleados. Yo soy tratado como su empleado y me demanda explicaciones de cada decisión que tomo, incluso aunque yo soy el presidente de la empresa matriz... ¿podrían darme alguna recomendación?*²⁶

El consejo de los expertos incluyó utilizar un facilitador o consejo de administración, mejorar la estrategia y la estructura de la empresa e incrementar la comunicación. Imagine cómo habría mejorado esta situación si el padre de quien hace la pregunta hubiera tenido la previsión de involucrarse en estas actividades antes de su muerte.

Otro dilema entre hermanos se denomina el *conflicto depredador/parásito*. Los miembros de la familia que trabajan en la empresa, en ocasiones son considerados por los parientes que trabajan fuera de la empresa como depredadores, quienes extraen el dinero del negocio al que los externos consideran, tienen derecho. A su vez, desde dentro de la empresa, los miembros de la familia externos a la empresa son considerados parásitos, es decir, cuentan con derechos de propiedad, reciben dividendos o tienen otras demandas en la empresa sin contribuir con su éxito.

Después de trabajar muchos años para grandes empresas en la industria del empaque, Jeff y Alice²⁷ decidieron iniciar una empresa por cuenta propia. Su negocio prosperó conforme la familia creció. Su hija mayor se graduó como abogada y su hijo más grande eligió una carrera como asesor financiero. Los tres hijos más pequeños finalmente se integraron a la empresa. Jeff y Alice se dieron cuenta que su industria maduró y las oportunidades de crecimiento se vieron limitadas; sabían que no habría espacio en la alta gerencia para los tres hijos. Debido al éxito que disfrutaba la empresa, los padres contaban con los recursos financieros para invertir en una franquicia nacional en expansión. Aunque la nueva empresa se encontraba en una industria completamente diferente, el conjunto de habilidades gerenciales requeridas eran similares, y la franquicia ofreció posiciones de liderazgo adicionales. En la actualidad, cada uno de los hijos se ostenta como director ejecutivo en la empresa diversificada. El plan de la familia dio cabida a las necesidades e intereses de los hijos, evitando el potencial conflicto en la transición de la propiedad.

Más adelante en este capítulo, observará que muchas empresas han buscado evitar los conflictos mediante la formalización de las estructuras. Algunas otras han establecido lineamientos escritos como formas de constitución, mientras que otras han creado estructuras como consejos de empresas familiares.

PARIENTES POLÍTICOS DENTRO Y FUERA DE LA EMPRESA

El matrimonio puede incorporar actores importantes al drama de la empresa familiar. Los familiares extendidos pueden involucrarse (y lo harán) de forma directa o indirecta en las empresas. Ellos pudieron haber sido empleados en la empresa y haberse casado con un miembro de la familia, o pudieron haber buscado o ser inducidos a aceptar un puesto en la empresa después de su matrimonio. Al menos ellos tendrán opiniones que expresarán acerca de la empresa familiar y de los parientes de su cónyuge.

Cuando los cónyuges de algún hijo se unen a una empresa, puede lograrse una colaboración efectiva al asignar a miembros de la familia a distintas filiales o diferentes puestos dentro de la empresa. Aunque la competencia por las posiciones de liderazgo puede obligar decisiones que hagan distinciones entre los hijos y sus cónyuges que trabajan en la empresa. Ser justos y conservar la lealtad familiar se vuelve algo más difícil conforme el número de empleados que pertenecen a la familia se incrementa.

Estos integrantes de la familia por extensión y que se encuentran al margen también son participantes con un importante interés en la empresa, y su influencia en la empresa y en la familia puede ser muy importante, ya que se encontrarán profundamente interesados en los aspectos de la empresa familiar que impacten a sus cónyuges. Aunque su perspectiva se encuentra por lo general distorsionada, debido a que solamente escuchan una parte de la historia cuando se trata de situaciones relacionadas con el trabajo.

Cuando surgen problemas familiares en el trabajo, los cónyuges tienden a enterarse de todo en casa, a menudo antes de que la pareja vaya a dormir. El miembro de la familia se desahoga, posteriormente se siente mejor y se duerme. Por otro lado, el cónyuge escucha acerca de la situación y pasa el resto de la noche preocupado, molesto o ambos. Posteriormente, cuando los dos hermanos resuelven el problema en la oficina a la siguiente mañana y regresan al trabajo cotidiano, ninguno de ellos considera llamar a su cónyuge para dejarle saber que el problema fue un malentendido y que todo está bien ahora. Los cónyuges generalmente sólo escuchan una parte de la historia, la parte negativa, y esto afectará su visión de la empresa. De modo que la crítica que ellos reciben por su mala actitud sobre la familia y su empresa a menudo es inmerecida.²⁸

Cuando la familia política trabaja en la empresa familiar, pueden surgir varias dinámicas. En el caso de una empresa independiente de servicios financieros, cuando el presidente ejecutivo (CEO) y fundador murió, lo sucedió su yerno. Años después, este CEO murió de forma inesperada y a su vez fue sucedido por su yerno. En la actualidad, dicho yerno continúa dirigiendo a la empresa, y sus dos hijos son varones. ¿Llegará una nuera a dirigir la empresa?

EL CÓNYUGE DEL EMPRENDEDOR

Uno de los roles más cruciales en la empresa familiar es el del cónyuge del emprendedor. Tradicionalmente, este rol lo tenía la esposa del emprendedor y madre de sus hijos, sin embargo, ahora muchos esposos han asumido el rol del cónyuge del emprendedor, como lo hizo el esposo de Melanie Bergeron, Noel, quien se casó con Melanie después de que ella tomó la presidencia de Two Men and a Truck. Noel no se integró a la empresa, sino que apoyó a Melanie durante las horas que la empresa la demandaba.

Con el objetivo de que el cónyuge asuma un rol de soporte de la carrera profesional del emprendedor, debe existir una comunicación efectiva entre el cónyuge y el emprendedor. El cónyuge debe enterarse de lo que sucede en la empresa, de otro modo puede llegar a sentirse aislado y responder compitiendo por atención mediante su empresa. La columnista Meg Cadoux Hirshberg también comenta que el sacrificio y el soporte de la familia van más allá del tiempo que se pasa en la empresa. Describe la necesidad de su esposo de practicar tenis y esquí lo que lo alejaba de la familia. Desde el punto de vista de la esposa, ella podría resentir esta pérdida adicional de tiempo juntos o reconocer el valor que tiene para reducir la tensión o generar nuevas ideas creativas.²⁹ El cónyuge puede ofrecer comprensión y actuar como una junta de consejo para el emprendedor únicamente si la pareja se comunica en aspectos de mutua importancia, tanto a nivel individual como familiar.

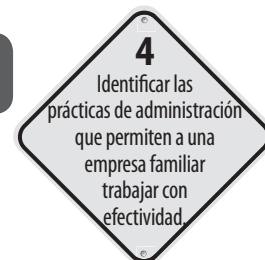
Como padre, el cónyuge ayuda a preparar a los hijos para una posible carrera en la empresa familiar. Investigadores han encontrado que uno de los roles más frecuentes y estresantes que realiza el cónyuge es actuar como mediador en las relaciones de negocios entre el emprendedor y los hijos. Una estrategia que asumen algunos padres es involucrar a sus hijos directamente en la empresa a temprana edad:

Empacar cajas después de la escuela o contar las existencias los fines de semana regularmente es un estupendo primer trabajo. Al trabajar junto a su padre, los hijos se sienten orgullosos de la empresa familiar: ¡esto es nuestro! ¡Estamos construyéndolo! Y ellos observan a sus padres actuar como líderes: encargándose tanto de sus vidas como las de otros.³⁰

Idealmente, el emprendedor y su cónyuge forman un equipo comprometido con el éxito tanto de la familia como de la empresa familiar. Esta formación de equipo no sucede automáticamente, requiere un esfuerzo de colaboración de las dos partes en el matrimonio.

La necesidad de un buen gobierno en la empresa familiar

Las empresas familiares en ocasiones enfrentan el estereotipo de no ser administradas de manera profesional, aunque muchos estudios e investigaciones han demostrado que las empresas familiares que cotizan en bolsa, se desempeñan tan bien o mejor que las empre-



sas no familiares.³¹ Del mismo modo que todas las empresas que enfrentan una competencia global y mercados dinámicos, las empresas familiares deben seleccionar cuidadosamente a los miembros de la familia que desean una posición de liderazgo en la empresa y determinar si están listos para la tarea. Las complejas relaciones en las empresas familiares requieren la supervisión de una administración competente y profesional, ya sea interna o externa a la familia. Desviaciones importantes, por motivos familiares, respecto a lo que debe considerarse buenas prácticas de administración solamente sirven para debilitar a la empresa. Comprometer a la empresa de esta forma va en contra de los intereses tanto de la organización como de la familia.

Expertos y otros interesados en las empresas familiares proponen diversas “mejores prácticas” para este tipo de organizaciones. Cada familia y cada empresa familiar son distintas, de modo que lo que resulta ser “mejor” dependerá de la situación particular. Sin embargo, las mejores prácticas presentadas en la figura 5.4 han ayudado a muchas empresas familiares a diseñar sistemas de administración efectivos.

La empresa familiar es un negocio y un negocio en competencia. El seguimiento de estas y otras prácticas de una buena administración ayudarán a la empresa a sobresalir y permitirá a la familia a funcionar como lo que es. De no seguirlas, se pondrá en riesgo al negocio y se tensionan las relaciones familiares.

LA PUESTA EN MARCHA

RECURSOS

Presidentes ejecutivos (CEO) ajenos a la familia

Existen empresas de propiedad familiar que han designado a personas externas a la familia como CEO. Usted encontrará ejemplos de estas empresas, así como lineamientos a considerar si decide seguir esta opción, en muchos artículos y bitácoras de consultores de empresas familiares (vea por ejemplo, *Family Business Briefs* de la Universidad Northeastern en www.fambiz.neu.edu).

EMPLEADOS EXTERNOS A LA FAMILIA DENTRO DE UNA EMPRESA FAMILIAR

Aquellos empleados que no son miembros de la familia también se ven afectados por las consideraciones familiares. En algunos casos, sus oportunidades de crecimiento se ven reducidas por la presencia de miembros de la familia que pueden tener posiciones ventajosas. Pocos padres promoverán a una persona externa por encima de un hijo o hija competente que está siendo preparado para un futuro liderazgo, esto es comprensible. Esto limita el potencial de progreso de los empleados externos a la familia, lo que puede llevarlos a sentirse frustrados, engañados o a abandonar la empresa.

FIGURA 5.4 Mejores prácticas para las empresas familiares

- Promover el aprendizaje para estimular nuevas formas de pensar, así como criterios estratégicos innovadores.
- Solicitar una amplia retroalimentación de personas externas para mantener las cosas en perspectiva.
- Establecer canales para una comunicación constructiva y utilizarlos con frecuencia.
- Construir una cultura que acepte el cambio continuo.
- Promover a los miembros de la familia únicamente con base en sus habilidades y competencias.
- Atraer y retener excelentes gerentes que no sean parte de la familia.
- Asegurar una compensación justa para todos los empleados, incluyendo a quienes no forman parte de la familia.
- Establecer un sólido plan de sucesión de la dirección.
- Aprovechar las ventajas únicas de ser una empresa de propiedad familiar.

Considere el caso de un joven ejecutivo que trabajó para una empresa familiar que operaba una cadena de restaurantes. Cuando fue contratado, él negoció un contrato que le otorgaba un porcentaje específico de la empresa con base en su desempeño. Bajo este acuerdo, se desempeñó extraordinariamente bien a nivel financiero hasta que el propietario lo llamó para decirle “vine para comprar tu parte”. Cuando el joven preguntó el porqué, el propietario respondió, “¡lo estás haciendo demasiado bien y tu apellido no es el mismo que el mío!”.

Aquellas personas ajenas a la familia también pueden verse atrapadas en el fuego cruzado entre los miembros de la familia que compiten entre sí. Resulta complicado para las personas externas mantener una estricta neutralidad en los feudos familiares. Si se percibe que un ejecutivo que no es parte de la familia se encuentra en alianza con alguno de los que participan en el conflicto, éste podría perder el apoyo del resto de los miembros de la familia. Los empleados dedicados con frecuencia consideran que merecen un pago por riesgo al trabajar en una empresa colmada de conflictos familiares.

El grado de limitaciones de los empleados no familiares dependerá del número de miembros de la familia activos en la empresa y del número de puestos gerenciales o profesionales dentro de la empresa a los que pueden aspirar los empleados externos. También dependerá del nivel que el propietario demande competencia en la administración y de que mantenga una atmósfera de justicia en la supervisión. Para evitar problemas futuros, el propietario debe aclarar, al contratar a empleados que no pertenecen a la familia, el nivel de oportunidades disponibles para ellos e identificar los puestos, si existe alguno, reservados para los miembros de la familia.

Los motivos por los que un líder de una empresa familiar puede decidir incorporar a miembros externos como un ejecutivo en la empresa, incluyen los siguientes:

- Para cubrir la brecha generacional.
- Para establecer una nueva dirección en la empresa.
- Para hacer frente al cambio.
- Para obtener nuevas habilidades y competencias.

En estos casos, el propietario debe buscar ciertas características, incluyendo madurez, habilidades de delegar responsabilidad, inteligencia y mentoring, emocional, credibilidad, así como la capacidad de comprender y compartir los valores de la familia.

Los propietarios de empresas deben planear de manera cuidadosa el momento de integrar a un ejecutivo externo. Deben asegurarse de que las responsabilidades del puesto sean acordes con la experiencia del miembro externo y que existan mecanismos para una comunicación abierta. El ejecutivo externo también debe participar en la planeación estratégica y la toma de decisiones.³²

RETIRO FAMILIAR

Aunque los consultores de empresas familiares recomiendan establecer mecanismos y protocolos en una etapa temprana de la vida de una empresa para atender la relación entre la familia y la empresa, estas acciones por lo general se realizan una vez que el negocio ha madurado y creado riqueza. Uno de los primeros pasos en la formalización de procesos para forjar una relación saludable familia-empresa es llevar a cabo un retiro. Un **retiro familiar** es una reunión de miembros de la familia (incluyendo a la familia extendida) que se lleva a cabo por lo general fuera de las instalaciones de la empresa, para analizar aspectos de la empresa familiar. En la mayoría de los casos, la atmósfera es informal para promover que los miembros de la familia se comuniquen libremente y expresen sus preocupaciones sobre la empresa en un entorno que no se sienta adverso. El retiro no es tanto un *evento* como el *inicio de un proceso* que vincule a los miembros de la familia. Presenta una oportunidad de reconocer a los fundadores y sus sacrificios, así como de resaltar el legado que desean transmitir a las futuras generaciones de la familia.

La idea de sentarse juntos a discutir cuestiones de la empresa familiar puede parecer amenazante para algunos miembros de la familia, por ello, algunas familias evitan la comunicación profunda, pues temen que éstas puedan derivar en problemas. Asumen que la toma de decisiones de forma discreta o secreta conservará la armonía, por desgracia, este criterio con frecuencia pasa por alto serias diferencias que cada día se vuelven más problemáticas. Los retiros familiares

retiro familiar

Reunión de miembros de la familia, regularmente en una ubicación distante, para analizar aspectos de la empresa familiar.



están diseñados para abrir líneas de comunicación y traer un entendimiento y acuerdo a los conflictos de la empresa familiar.

Iniciar con el análisis suele resultar complicado, de modo que es común que los líderes de la familia inviten a algún experto externo o facilitador para que coordine las primeras sesiones. El facilitador puede ayudar a desarrollar una agenda, así como a desarrollar reglas para la discusión. Al presidir las primeras sesiones, el moderador puede establecer un carácter positivo que enfatice los logros de la familia y fomente la consideración racional de aspectos sensibles. Sin embargo, si los miembros de la familia pueden desarrollar una atmósfera de neutralidad, ellos mismos podrán dirigir las sesiones sin ayuda de un externo.

Para asegurar el éxito de un retiro de empresa familiar, David Lansky, CEO de una firma de consultoría de empresas

familiares, sugiere seguir los siguientes lineamientos:³³

1. *Ser claro respecto al propósito del retiro.* La “Pregunta milagrosa” es: “Si la reunión cumpliera todo lo que usted pudiera esperar, ¿cómo sería ésta?”
2. *Establecer metas pequeñas y alcanzables.* No considere que el retiro deberá cumplir con todas las metas posibles.
3. *Utilice una agenda y adhiérase a ella.* Programe la reunión para que ésta se realice en un periodo de tiempo fijo, y designe a alguien para que tome notas.
4. *Dé a todos los integrantes la misma oportunidad de participar.* Este es un paso crucial para establecer la confianza entre los participantes. Las personas necesitan sentir que son escuchadas.
5. *Conozca la diferencia entre un consenso y un acuerdo.* No es necesario que los participantes vean las cosas del mismo modo (acuerdo) con el fin de estar de acuerdo en un curso de acción (consenso).

Pero las charlas que surgen en los retiros familiares no son siempre acerca de negocios. Después de un retiro, las familias suelen hablar de la alegría de compartir valores e historias familiares de las pasadas experiencias que han vivido juntos. Por tanto, los retiros pueden fortalecer a la familia, así como a la empresa.

CONSEJOS FAMILIARES

Un retiro familiar puede preparar el camino para la creación de un **consejo familiar**, en el cual los miembros de la familia se reúnen para discutir valores, políticas y dirección para el futuro. Un consejo familiar tiene la función organizacional y de planeación estratégica de una familia. Ofrece un foro para el proceso continuo de escuchar las opiniones de todos los miembros y descubrir sus ideas y deseos para la empresa. Un consejo familiar formaliza la participación de la familia en la empresa a un mayor nivel de lo que lo que hace el retiro familiar. También puede ser un punto central para la planeación del futuro de los miembros individuales, de la familia como un todo, y de la empresa, así como la forma como cada uno se relaciona entre sí.

Un consejo debe ser una organización formal que ofrezca un gobierno para los miembros de la familia en su relación con la empresa. Los miembros del consejo son elegidos por lo general por los miembros de la familia adulta. Los representantes realizan juntas regulares, conservan minutas, y realizan sugerencias al consejo de administración de la empresa. Durante las primeras juntas, se crea una declaración aceptable de misión, así como un credo de la familia.

Las empresas familiares que cuentan con consejos de este tipo los encuentran útiles para desarrollar la armonía familiar. Las juntas regularmente resultan divertidas e informativas y pueden incluir a oradores que expongan temas de interés. Por lo general, se reserva un tiempo para compartir logros, éxitos alcanzados e historia familiar. Se fomenta la participación de la generación más joven debido a que gran parte del proceso está diseñado para incrementar su conocimiento de las tradiciones familiares e intereses de la empresa, así como también, para prepararlos para trabajar de manera eficaz en la empresa.

consejo familiar

Grupo organizado de miembros de la familia que se reúnen periódicamente para analizar aspectos de la empresa relacionados con la familia.

CONSTITUCIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

Los consejos familiares también pueden tener la responsabilidad de definir una **constitución de la empresa familiar**, la cual es una declaración de principios destinada a guiar a una empresa familiar a través de tiempos de crisis y cambios, e incluye el proceso de sucesión. A pesar de que éste no es un documento legalmente establecido, ayuda a preservar la intención del fundador y asegurar que la empresa sobreviva periodos de cambios sin verse afectada. Cuando se realiza una transferencia entre generaciones y no existe un documento de guía, pueden presentarse oportunidades de conflicto en cuestiones como la propiedad, el desempeño y la compensación.³⁴

Cuando murió el padre de Randall Clifford en 1994, repentinamente se cuestionó la propiedad y el control de Ventura Transfer Company, la empresa más antigua de transportación terrestre en California. La madrastra de Clifford, así como sus tres hermanos, lo demandaron en relación con sus intereses en la empresa. Luego, para empeorar las cosas, los cuatro hermanos Clifford comenzaron a pelear entre sí por el control de la empresa. Después de una interminable batalla legal, los hijos decidieron solicitar la ayuda de un consultor para redactar una constitución de empresa familiar. El documento resultante ayudó a la familia a solucionar muchos de los problemas que invadieron el proceso de transición.

Una constitución de la empresa familiar, en ocasiones denominada *credo familiar*, proporciona los lineamientos para el sistema de gobierno de una empresa familiar y puede incluir los siguientes temas:³⁵

- Los valores centrales que los miembros de la familia deben seguir.
- El proceso para la toma de decisiones.
- Los beneficios que los miembros de la familia pueden recibir de la empresa.
- Un mecanismo para integrar a los miembros más jóvenes a la empresa familiar y sus estructuras de gobierno.
- Un procedimiento para la resolución de disputas.
- Los deseos filantrópicos de la familia.

Al término de su primer año como propietaria de Two Men and a Truck, Mary Ellen Sheets encontró que había acumulado una utilidad de \$1 000 e inmediatamente giró 10 cheques a diversas organizaciones de caridad. Sin darse cuenta de lo que su empresa estaba destinada a convertirse, Sheets no redactó un credo en ese momento, aunque estableció el precedente. En la actualidad, retribuir algo a la comunidad es un valor central de la empresa.³⁶

Una constitución de la empresa familiar no puede prever toda eventualidad, sin embargo, como cualquier documento de este tipo, puede ser modificado conforme se requiera. El punto relevante es que este documento puede facilitar las transiciones, incluyendo un cambio en el liderazgo, el cual es el tema de la siguiente sección.

constitución de la empresa familiar

Declaración de principios destinada a servir de guía para una empresa familiar a través de épocas de crisis y cambios.

El proceso de sucesión del liderazgo

La labor de preparar miembros de la familia para su desarrollo y liderazgo dentro de la empresa resulta complicado y en ocasiones frustrante. Los requerimientos profesionales y gerenciales tienden a mezclarse con los sentimientos e intereses familiares, haciendo que pueda tomar años hacer que el proceso funcione bien.

En una encuesta de 2008 entre propietarios de empresas realizada por PNC Wealth Management, parte de PNC Financial Services Group, 77% de los propietarios de empresas afirmaron que cuentan con un testamento, pero solamente 33% contaba con un plan de sucesión.³⁷ Una encuesta más reciente de ejecutivos de empresas familiares en 35 países reveló que únicamente 50% de dichas organizaciones con planes de sucesión había decidido ya quién asumiría el liderazgo.³⁸

Ya que se trata de un tema delicado, los planes de sucesión con frecuencia no se desarrollan ni comunican bien. No es raro escuchar a propietarios de empresas familiares comenzar a

5

Describir
el proceso de sucesión
gerencial en una
empresa familiar.

discutir las eventualidades con la frase “Si muero...”, incluso cuando no es una cuestión de “si” sino de “cuándo”. No obstante resulta difícil para el propietario emprendedor pensar que no estará ahí. Y para la generación que le sucede resulta difícil enfrentar a su madre y padre con la posibilidad de la muerte. El sucesor podría sentir que se presenta como un mercenario. Efectivamente, incluso los hijos cuando son grandes, no desean considerar la muerte de un padre.

De acuerdo con Barbara Spector, editora de la revista *Family Business*,

En una empresa familiar, una deficiente planeación de la sucesión puede tener fuertes implicaciones para el futuro de la familia, así como de la empresa. De forma óptima, la sucesión es un proceso, no un evento único. Se enseña a los miembros de la siguiente generación a desarrollar un sentido de custodia y administración de modo que comprendan que tienen prioridad las necesidades de la empresa, y no sus deseos personales.³⁹

El proceso inicia con la determinación si existe el talento adecuado dentro de la familia.

LA PUESTA EN MARCHA

HABILIDADES

Cómo hacer que la sucesión funcione

Respecto a empresas familiares, nada ha sido más estudiado y comentado que el tema de la sucesión. Se han cometido muchos errores en el cambio de manos tanto en la propiedad como en la dirección. Un buen sitio para aprender sobre prácticas efectivas es la publicación del Family Firm Institute, *Family Business Review*.

TALENTO FAMILIAR DISPONIBLE

Una corriente no puede llegar más lejos que lo que le permite su origen, y la empresa familiar no puede ser más brillante de lo que es su líder. Por tanto, la empresa es dependiente de la calidad del talento gerencial existente. Si el talento disponible no es suficiente, el propietario debe incorporar un liderazgo externo o complementar el talento familiar para evitar una caída de la empresa bajo el liderazgo de miembros de la familia de la segunda o tercera generación.

La cuestión de la competencia es un asunto crítico y delicado. Por medio de la experiencia, los individuos pueden mejorar sus habilidades, los miembros jóvenes de la familia no deben ser juzgados demasiado

severo de forma temprana. Por otro lado, los sucesores potenciales pueden verse frenados por la renuncia de un padre-propietario a delegarles responsabilidades. Cuando Richard A. Lumpkin solicitó a su padre que le autorizara a crear una empresa controladora que le permitiera a su empresa segmentarse en otros negocios, su padre le respondió “Hijo, no podría aceptar eso incluso aunque pensara que es una buena idea”. Lumpkin encontró que el consejo de administración era más receptivo y ellos convencieron a su padre de permitir el cambio. Veinticinco años después, la empresa de Lumpkin, Consolidated Communications, Inc., era la compañía telefónica en el lugar 14 de las más grandes de Estados Unidos.⁴⁰

En algunos casos, las habilidades de un miembro joven de la familia pueden ayudar a rescatar la empresa, especialmente cuando el negocio se atasca en el pasado y no puede mantener el paso de la cambiante tecnología y mercados emergentes. En 1986, Chris Martin asumió el cargo de CEO como sexta generación de C. F. Martin & Co. Inc., un fabricante de guitarras. Entrevistado en 2008, recuerda que cuando se integró a la empresa, ésta “apenas alcanzaba el equilibrio financiero”. La empresa se había expandido fuertemente por medio de adquisiciones



Photo courtesy of C. F. Martin & Co., Inc.

poco recomendables y fabricaba únicamente 3 000 guitarras por año, cuando fabricaba 20 000 a finales de la década de 1970. Mediante la concentración en el negocio central, la potenciación de los empleados y el trabajo en equipo, Martin incrementó la producción a 85 000 guitarras en 2007. Orgullosamente reporta haber pagado 15 millones de dólares a los empleados en participación de utilidades durante su permanencia como CEO.⁴¹

En todo caso, una empresa familiar no necesita aceptar el nivel existente de talento familiar como algo dado e inmutable. En lugar de ello, la empresa puede ofrecer diversos tipos de programas de desarrollo para instruir a los miembros más jóvenes de la familia y de este modo mejorar sus habilidades. Es común que las empresas especifiquen programas y otros requerimientos en documentos formales como en una constitución familiar. Algunas empresas incluyen el mentoring como parte de dichos programas. El **mentoring** es el proceso por el que una persona con mayor experiencia guía y apoya el trabajo, progreso y relaciones profesionales de un empleado nuevo o menos experimentado. En la empresa familiar, un mentor y su protegido tienen la oportunidad de navegar y explorar roles y responsabilidades de la empresa, así como de la familia.⁴²

Quizás el método más justo y práctico sea reconocer el derecho de los miembros de la familia a probarse a sí mismos. Puede presentarse un periodo de desarrollo y prueba, ya sea dentro de la empresa familiar o, de preferencia, en otra organización. Si los hijos demuestran que son capaces, ellos obtienen el derecho a una mayor responsabilidad de liderazgo. Si se encuentra que los sucesores potenciales, mediante un proceso de evaluación justo, cuentan con habilidades de liderazgo inadecuadas, la preservación de la empresa familiar, así como el bienestar de los miembros de la familia, demandarán que no sean tomados en cuenta para su promoción. De ser necesario, el nombramiento de personal externo y competente para estos puestos incrementará el valor de la empresa para todos los miembros de la familia que cuenten con un interés de propiedad en ella.

mentoring

Proceso por el cual una persona con mayor experiencia guía y apoya el progreso profesional de un empleado nuevo o con menos experiencia.

PREPARACIÓN PARA LA SUCESIÓN

Las hijas o los hijos no asumen por lo general el liderazgo de una empresa familiar en un instante particular, en lugar de ello, se presenta un proceso de larga duración, el cual puede ser diseñado o implantado de forma intencional, o simplemente puede ocurrir conforme todos los involucrados alcanzan cierta edad. En el último caso, a nadie debe sorprender si la siguiente generación no se encuentra preparada para el momento en que la transición sea necesaria. Las transiciones exitosas de dirección y propiedad requieren una cuidadosa acción de parte de los equipos de liderazgo tanto actuales como futuros. El instructor de empresas familiares Greg McCann propone algunas acciones para las dos generaciones, que se analizan en las siguientes subsecciones.⁴³

Responsabilidades para la generación mayor

Del mismo modo que vimos en la presentación de *Vivir el sueño* de la página 147, los padres no deben esperar que sus hijos asuman de forma automática las responsabilidades de la alta gerencia, sin que se les confirme que cuentan con la autoridad. A continuación se presentan algunos temas que debe considerar la generación mayor y algunas medidas que debe tomar:

1. *Comunicación.* Los padres necesitan escuchar y hacer preguntas. La comunicación puede utilizarse para crear confianza y transmitir los valores. Es muy importante ofrecer apoyo y retroalimentación, pero no en una sola dirección.
2. *Planeación.* No solamente debe encontrarse articulada la visión de la empresa, sino también los valores de la familia, e incluso el plan para establecer el patrimonio de la generación mayor. La planeación debe abarcar las tres áreas que se presentaron en la figura 5.1 (miembros de la familia, empleados y propietarios).
3. *Responsabilidad por los resultados (accountability).* La generación mayor participa en roles tanto de padre como de propietario de la empresa. En cada caso, deben tomarse medidas y soportar el desarrollo de la generación que le sucede; lo que significa hacer responsable a la siguiente generación de sus acciones, especialmente de aquellas relacionadas con la credibilidad e integridad.

4. *Desarrollo del propietario.* A fin de preparar a la siguiente generación para participar en el gobierno de la empresa, la generación mayor debe ser muy específica en cuanto a la estructura de trabajo que debe tener un propietario-gerente activo o miembro del consejo.
5. *Planeación a largo plazo.* Al solicitar a la siguiente generación que desarrolle planes a largo plazo que la prepare para el liderazgo, la generación actual de líderes debe preparar de forma simultánea sus propios planes, los cuales deben tomar en cuenta el desarrollo de futuros negocios, el consejo de administración y de asesores, consejos familiares y otras estructuras.

Responsabilidades de la generación joven

Si se espera que los prospectos de futuros líderes de la empresa familiar avancen a las posiciones ejecutivas, ellos deberán compartir de forma proactiva su formación realizando lo siguiente:

1. *Estar abiertos a la comunicación.* La nueva generación debe comprender los valores que llevaron a la creación y crecimiento de la empresa familiar y a su misión actual. Si ellos consideran que el cambio es necesario, sus acciones deberán ser resultado de decisiones conscientes. Deberán buscar estar muy bien informados respecto a la historia y dirección de la empresa.
2. *Desarrollar un plan de acción personal.* En esta etapa los prospectos de sucesores deben evaluar seriamente si han respondido a preguntas como: ¿Quién soy? ¿Cuáles son mis valores centrales? ¿Cuáles son las áreas más importantes de mi vida personal y profesional sobre las que debo trabajar?
3. *Implementar un plan de acción personal.* Esto implica obtener una formación, capacitación y experiencia relevantes. Las acciones deben llevar al establecimiento de una credibilidad y aceptación personales. La nueva generación no debe incorporarse a la empresa familiar debido a que carezca de alternativas.
4. *Preparación para la propiedad.* Los futuros líderes necesitan desarrollar habilidades de administración básicas, como la capacidad de comprender a cabalidad los estados financieros y supervisar de forma efectiva a los empleados. Deben comprender el rol de un consejo de administración en términos de su relación con el equipo directivo de la empresa; y necesitan entender la relación entre la empresa y la familia.
5. *Diseñar planes de vida.* Los planes de vida son tanto para el individuo como para la empresa. ¿Cómo debería ser el currículo (hoja de vida) del CEO de la empresa familiar en los próximos cinco o diez años?

TRANSFERENCIA DE LA PROPIEDAD

Un paso final, y en ocasiones complejo, del proceso tradicional de sucesión en la empresa familiar es la **transferencia de la propiedad**. Las cuestiones acerca del legado afectan no sólo al líder sucesor sino también a otros miembros de la familia que no participan en la empresa. Al distribuir su herencia, los padres-propietarios por lo general desean tratar a sus hijos con justicia, tanto a los que participan en la empresa como a los que se encuentran fuera.

Una de las decisiones más difíciles es determinar la propiedad futura de la empresa. Si existen varios hijos, ¿todos deberán recibir acciones equivalentes? Aparentemente éste parece ser el enfoque más justo, sin embargo, un arreglo de este tipo puede causar estragos en el funcionamiento futuro de la empresa. El especialista en empresas familiares Richard Salomon sugiere, “no preocuparse de la ‘justicia’ ni de afectar intereses: ponga en marcha un mecanismo de gobierno definitivo”.⁴⁴ Salomon sostiene que los miembros de la familia pueden pensar que es posible alcanzar el consenso, pero él ha observado demasiados casos donde los bloqueos han paralizado la capacidad de funcionar la empresa.

Una medida que muchos padres han adoptado para evitar dichos bloqueos implica modificar la estructura de propiedad de la empresa. Aquellos hijos activos en la administración de la empresa, por ejemplo, pueden recibir acciones comunes (con derecho a voto) mientras que los demás reciben acciones preferentes (sin derecho a voto).

transferencia de la propiedad

Transferir la propiedad de una empresa familiar a la siguiente generación.

Las consideraciones impositivas son importantes y tienden a favorecer una transferencia gradual de la propiedad a todos los herederos. No obstante, como se observó, la transferencia de una propiedad equivalente a los herederos puede ser inconsistente con la futura operación exitosa de la empresa. No debe permitirse que las ventajas fiscales nublen los posibles efectos adversos sobre la administración.

Lo ideal sería que el fundador haya podido configurar sus bienes personales de tal forma que pudiera crear recursos fuera de la empresa, así como dentro de ella. Esta es un área donde podría ser invaluable la ayuda de expertos externos que comprendan la planeación financiera y patrimonial, así como la legislación fiscal y contable. La planeación y el análisis de la transferencia de la propiedad no es algo sencillo, sin embargo, es muy recomendable llevarlos a cabo. Durante un periodo de tiempo, el propietario debe reflexionar seriamente sobre los talentos e intereses de la familia en cuanto a su relación con el futuro de la empresa. El plan para transferir la propiedad puede concretarse y modificarse según se requiera, cuando éste sea discutido con los hijos u otros herederos potenciales. Al analizar las estrategias de salida del capítulo 13, explicaremos una variedad de posibles acuerdos financieros para la transferencia de la propiedad.

En este capítulo hemos intentado dejar claro un mensaje para los prospectos de empresas familiares: las familias y las empresas se encuentran interrelacionadas. Intentar separarlas es como intentar separar huevos revueltos. Mientras mejor comprenda lo que sucede en ellas, más éxito tendrá usted en ambas áreas de su vida. A pesar de lo que muchas personas creen, los miembros de la familia pueden trabajar juntos no solamente de forma exitosa, sino también feliz. La planeación anticipada puede evitar muchos problemas.

1. Definir los términos *familia* y *empresa familiar*.

- El término *familia* se refiere a un grupo de personas unidas por una historia compartida y un compromiso de compartir un futuro juntas, a la vez que se apoya el desarrollo y el bienestar de los miembros individuales.
- La mayoría de las empresas en Estados Unidos y otros países con economías de libre empresa son propiedad de familias y controladas por ellas.
- Una empresa familiar está formada por el individuo, la familia y la organización, donde cada uno mantiene su identidad independiente.
- Una *empresa familiar* es una entidad organizacional en la que los individuos que establecieron o adquirieron la empresa, o sus descendientes, influyen de manera importante en las decisiones estratégicas del rumbo de la empresa.
- Las ventajas de una empresa familiar incluyen la orientación que proporcionan los valores y la cultura de la empresa, el sólido compromiso de los miembros de la familia para el éxito de la empresa, la ventaja competitiva derivada del conocimiento específico, un enfoque en objetivos a largo plazo, una cultura estable, la capacidad para tomar decisiones ágiles con base en la confianza y la confiabilidad y orgullo basados en la reputación de la empresa.
- Las desventajas de la empresa familiar incluyen la resistencia al cambio debido a la influencia de la familia y las opciones limitadas para obtener capital.

2. Explicar las fuerzas que mantienen en operación a una empresa familiar.

- La cultura organizacional de una empresa familiar está compuesta por los patrones de conducta y las creencias que surgen de la interacción de la familia y la empresa.



- El fundador generalmente deja una profunda huella en la cultura de la empresa familiar.
- La sobrevivencia de la empresa a largo plazo depende del compromiso de los miembros de la familia, quienes pueden estar comprometidos con la empresa por diferentes motivos (vínculos emocionales, sentido de obligación, costos calculados y necesidades personales), los cuales con seguridad determinarán la naturaleza y la fuerza de dicho compromiso.
- Ya que los compromisos entre los individuos pueden variar, la unidad de la familia se vuelve un factor importante para hacer funcional el negocio.

3. Describir los complejos roles y relaciones que involucran una empresa familiar.

- Las parejas conocidas como co-emprendedoras se integran juntas al negocio, lo cual puede fortalecer o debilitar su relación.
- Una importante y sensible relación es la del fundador con su hijo o hija.
- Los hermanos y otros parientes pueden fortalecer o debilitar en gran medida sus relaciones personales y profesionales a través de una empresa familiar.

- La familia extendida desempeña un rol muy importante en la empresa familiar, ya sea como participantes directos u observadores.
- El rol del cónyuge del fundador es especialmente importante, dado que actúa como un mediador en las disputas de la familia y ayuda a preparar a los hijos para una posible carrera en la empresa familiar.

4. Identificar prácticas de administración que permiten a una empresa familiar trabajar con efectividad.

- Las buenas prácticas de administración son tan importantes como las buenas relaciones familiares para el adecuado funcionamiento de una empresa familiar.
- Seguir las mejores prácticas puede ayudar a las empresas familiares a diseñar sistemas de administración efectivos.
- La motivación de los empleados que no pertenecen a la familia puede incrementarse mediante una comunicación abierta y acciones justas.
- Los retiros familiares reúnen a los miembros de la familia para analizar cuestiones de la empresa y la familia.

- Los consejos familiares ofrecen una estructura formal para la continua discusión familiar de los asuntos de la empresa y la familia.
- Las constituciones de las empresas familiares pueden guiar a una empresa por momentos de crisis o cambios.

5. Describir el proceso de sucesión gerencial en una empresa familiar.

- En ocasiones resulta complicado el análisis y planeación de la transferencia del liderazgo.
- La calidad del talento de liderazgo disponible en la familia determina el grado con el que se requieren directivos externos.
- La sucesión es un proceso a largo plazo que inicia de forma temprana en la vida del sucesor.
- El proceso de sucesión requiere que se lleven a cabo acciones y una comunicación efectiva de parte tanto de la generación mayor como de la nueva generación.
- La transferencia de la propiedad implica aspectos de justicia, impuestos y control directivo.

Términos clave

familia p. 136

empresa propiedad de una familia p. 136

sociedad entre hermanos p. 136

consorcio entre primos p. 136

empresa familiar p. 138

nepotismo p. 140

cultura organizacional p. 140

compromiso basado en el deseo p. 142

compromiso basado en la obligación p. 142

compromiso basado en el costo p. 142

compromiso basado en la necesidad p. 142

unidad familiar p. 144

co-emprendedores p. 145

retiro familiar p. 151

consejo familiar p. 152

constitución de la empresa familiar p. 153

mentoring p. 155

transferencia de la propiedad p. 156

Preguntas para análisis

1. Explique lo que hace de una empresa una empresa familiar. ¿Cuál es la diferencia entre una empresa familiar y cualquier otro tipo de empresa?
2. Suponga que usted, como fundador de una empresa, cuenta con un puesto disponible de gerente de ventas. Usted sabe que las ventas pueden verse afectadas si promueve a su hijo de representante de ventas a gerente de ventas. No obstante, le gustaría ver a su hijo progresar y ganar un mejor sueldo para sostener a su esposa y a su hija pequeña. ¿Cómo tomaría usted esta decisión? ¿Promovería a su hijo?
3. ¿Qué ventajas se obtienen de la participación de la familia en una empresa? ¿Cuáles serían algunas desventajas?
4. ¿Cuáles son las bases del compromiso con la empresa familiar? ¿Cuál es la diferencia entre compromiso y unidad familiar?
5. Con un título universitario de administración de empresas en la mano, usted se perfila a un puesto en la empresa familiar. Como resultado de su educación, usted se ha percatado de algunas prácticas obsoletas en la empresa familiar. A pesar de ello, el negocio muestra un buen rendimiento sobre la inversión. ¿Debe usted "hacer ruido"? ¿Cómo procedería para actualizar lo que considera como enfoques obsoletos?
6. Describa la relación fundador-hijo o fundador-hija en una empresa familiar con la que usted se encuentre familiar-

zados. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades evidentes en la relación de negocios?

7. ¿Un hijo o hija debe sentir la obligación de dirigir la empresa familiar? ¿Qué podría suceder si el sucesor prospecto decide no incorporarse a la empresa?
8. Suponga que usted es un ambicioso directivo que no es parte de la familia dentro de una empresa familiar y uno de

sus colegas es el hijo o la hija del fundador. ¿Qué podría, en caso de existir, mantenerlo interesado en seguir una carrera en esta empresa?

9. Al tomar la decisión de transferir la propiedad de una empresa familiar de una generación a otra, ¿cuánto énfasis debe ponerse en la legislación fiscal sobre herencias y otros aspectos que van más allá de la familia? ¿Por qué?

Usted decide

SITUACIÓN 1

Como madre soltera con tres adolescentes, Jessica comenzó su carrera como diseñadora de interiores. Dedicó largas horas, aunque nunca ignoró a sus hijos. Cuando ellos crecieron y abandonaron el hogar para ir a la universidad y seguir una carrera, llegó un hombre nuevo a la vida de Jessica. Charley era un ejecutivo de ventas en una gran empresa de electrónica y tenía hijos de su anterior matrimonio. Jessica y Charley se casaron y Charley se integró a su empresa, convirtiéndose eventualmente en copropietario. Para entonces Jessica había construido una sólida presencia para su empresa en su ciudad. Proviene de una empresa grande, Charley tenía ideas más grandes para la empresa. Formaron un exitoso equipo, en el que Jessica se concentraba en el diseño y Charley en las ventas y la expansión.

En diversos momentos, otros miembros de la familia se integraron, y abandonaron la empresa. La hermana de Jessica trabajó un tiempo en la empresa, así como la hija de Charley. El único miembro de la familia que se integró y permaneció fue el segundo hijo de Jessica, Lou, quien era el clásico erudito de las computadoras y ostentaba el título de gerente de operaciones para la empresa, supervisando las órdenes de trabajo y las entregas. Sin embargo, pasaba la mayor parte de su tiempo trabajando en el sitio web de la empresa y después comenzó a aceptar contratos para hacer sitios web de otras empresas.

El trabajo independiente de Lou lo distraía cada vez más de sus responsabilidades en la empresa de su madre. Los pedidos mostraban errores, las entregas se retrasaban, los clientes estaban molestos. Entre bastidores, los otros empleados de Jessica y Charley se quejaban y deseaban saber por qué Lou percibía el sueldo de un ejecutivo cuando pasaba su tiempo en sus propios proyectos, y se preguntaban si ésta sería la persona que algún día llegaría a ser el propietario de la empresa.

Jessica y Charley no tenían los ojos cerrados, sabían lo que Lou hacía y habían platicado directamente con él respecto a su preocupación. La respuesta de Lou siempre era la misma: cumplía con su trabajo y no veía ningún motivo para que se quejaran. Reconocía sus contratos externos, pero decía que trabajaba en ellos en su tiempo libre. En una ocasión, después de una particular y fuerte discusión, Charley fue al sanitario a refrescarse y reconoció las sandalias de Lou en la persona sentada en un compartimiento y pudo escuchar a esta persona tecleando en una computadora portátil.

Pregunta 1 ¿Qué considera usted que pensarán los empleados de esta empresa familiar si el comportamiento de Lou continúa como hasta ahora?

Pregunta 2 ¿Qué consejo ofrecería a Jessica y Charley para manejar a Lou?

SITUACIÓN 2

Morris cumplía 80 años y se sentía de maravilla. Hace cuarenta años había fundado una empresa de envío terrestre y almacenamiento y la hizo crecer hasta convertirla en una de las más grandes de la industria en su región. Se encontraba orgulloso de que sus dos hijos habían elegido hacer sus carreras en la empresa familiar. Tony, el hijo de Morris de su primer matrimonio, fungía como el gerente de marketing y Steven, su hijo con su actual esposa, era el director de operaciones. Morris ostentaba el título de presidente y CEO.

Morris se encontraba especialmente feliz con la forma como los muchachos trabajaban, nunca había existido alguna señal de celos entre ellos. Ambos habían aprovechado sus especialidades en la empresa y cooperaban muy bien. Habían realizado importantes contribuciones al crecimiento de la empresa y también mostraban respeto por Morris y su esposa Irma, tanto en la empresa como en el hogar. No era raro que Tony y Steven llevaran a sus respectivas familias a la casa de sus padres para una cena familiar los domingos.

Morris se dio cuenta que no estaría ahí para siempre y que debía hacer algunos arreglos en cuanto a su propiedad de la empresa. Irma le presionaba desde hace algún tiempo para que se alejara de la empresa y considerara el retiro. A pesar de que Morris tenía confianza en ambos jóvenes, estaba frente a un dilema en cuanto a la sucesión de la propiedad y la dirección. Celebraba los logros de sus hijos, pero había llegado a la conclusión de que Steven era la mejor opción en cuanto a la persona que debía hacerse cargo de la empresa. Sin embargo, ¿cómo podría tomar esta decisión cuando su hijo mayor era un sólido y competente ejecutivo en la empresa?

Una noche, Morris se sentó a charlar con Irma y le comunicó su decisión. Él seguiría fungiendo como CEO de forma permanente y, cuando muriera, sus hijos sabrían en el testamento que Steven sería designado su sucesor. Irma, como respuesta, suspiró, se levantó y salió del lugar.

Pregunta 1 Si usted conociera los deseos de su padre para su puesto y propiedad en la empresa familiar en la lectura del testamento, ¿cómo cree que respondería?

Pregunta 2 ¿Irma desempeña un rol en esta situación? ¿Qué le recomendaría hacer en este momento?

SITUACIÓN 3

Los hermanos Sebastian y Alfonso crecieron compitiendo por la atención de sus padres. A todos sorprendió cuando decidieron hacer juntos un negocio. Alfonso era el reservado, un ingeniero que había desarrollado el producto que era la base de su empresa. Sebastian era extrovertido, un vendedor innato, quien era el CEO,

mientras que Alfonso trabajaba en el laboratorio supervisando la investigación y el desarrollo. La empresa funcionó, aunque para desarrollarla como un competidor a nivel nacional se requería que todas las utilidades se invirtieran en desarrollo de productos y expansión de mercados. Después de algunos años, Sebastian deseaba saber dónde se encontraba su parte de las utilidades. Sabía que las ventas crecían de manera exponencial. ¿Qué hacía su hermano con el dinero? Un día, el padre de los jóvenes llamó y se ofreció a integrarse y dirigir la empresa; él se aseguraría que todos recibieran su justa parte.

Pregunta 1 ¿Qué le recomendaría a Sebastian en este punto?

Pregunta 2 ¿Qué le recomendaría a Alfonso en este punto?

Ejercicios para adquirir experiencia

1. Entreviste a alguien en su comunidad que haya crecido en una empresa familiar, acerca de la forma como fue capacitado o educado, tanto formal como informalmente, para ingresar a la empresa. Prepare un breve reporte, donde se identifique si se cumplieron las cinco responsabilidades de la nueva generación.
2. Entreviste a un estudiante universitario que haya crecido dentro de una empresa familiar, acerca de las actitudes de sus padres respecto a su posible ingreso a la empresa. Elabore un reporte de una página donde se describa la presión sobre el estudiante para ingresar a la empresa familiar y las formas tanto directas e indirectas como se le informaron las expectativas de la familia.
3. Identifique una empresa familiar y prepare un breve reporte acerca de su historia, con datos como su fundación, participación de la familia y cualquier otro cambio de liderazgo que se haya presentado.
4. Lea un reporte acerca de una biografía o autobiografía acerca de una empresa familiar o un libro sobre una historia real de una empresa familiar.

Caso 5

W.S. DARLEY & CO.

En el sitio web de la empresa, los directivos de W.S. Darley & Co. declaran orgullosamente, “Continuamos como una empresa propiedad de una familia y operamos la empresa comprometidos con el servicio al cliente y con nuestros empleados”. El actual CEO, Bill Darley, tenía siete años cuando su padre, el fundador de la empresa W.S. Darley, murió. La madre de Bill podría haber vendido la empresa en este momento, pero en lugar de ello, seleccionó a una persona que no pertenecía a la empresa para administrarla hasta que Bill tuviera edad para hacerse cargo. En 1960, cuando cumplió 31 años, Bill Darley aceptó la responsabilidad de la empresa familiar.

W.S. Darley & Co. ofrece productos y servicios para el combate al fuego y servicios de emergencia. La empresa fue

fundada en 1908 y vendió su primer camión de bomberos en la década de 1920 por 690 dólares. Actualmente la empresa ofrece miles de productos a nivel global. En años recientes, ha vendido sistemas, bombas y carrocerías; así como participado en servicios de diseño para clientes en Australia, Brasil, Indonesia, Arabia Saudita, Nueva Zelanda y muchos otros países. En fechas más recientes, comenzó a invertir fuertemente en el desarrollo de productos para la purificación y conservación del agua.

CASOS OPCIONALES

Caso en video 4, Two Men and a Truck®/International, Inc.

Caso 7, D'Artagnan.

Caso 12, Greenwood Dairies.

Caso 21, Pearson Air Conditioning & Service.

DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIOS DE LA INICIATIVA DE EMPRENDIMIENTO

PARTE 3

CAPÍTULOS

- 6** El plan de negocios: visualización del sueño
- 7** El plan de marketing
- 8** El plan organizacional: equipos, estructuras legales, alianzas y miembros del consejo de administración
- 9** El plan de ubicación
- 10** Análisis de los estados financieros de una empresa
- 11** Elaboración de pronósticos de los requerimientos financieros
- 12** Fuentes de financiamiento de una empresa
- 13** Planeación para la cosecha

El plan de negocios: visualización del sueño

En PRIMER PLANO

CitiSlips

<http://www.citislips.com>

CÓMO SACAR PARTIDO DE LOS CURSOS ESCOLARES

Caminar largas distancias sobre tacones altos fue lo que inspiró a dos jovencitas a crear algo más cómodo para sus pies —con un poco de ayuda de su universidad.

¿No sería increíble si su universidad le ayudara a lograr que su negocio sea rentable? Susie Levitt y Katie Shea también lo pensaron, así que, durante su último año en la Universidad de Nueva York, reclutaron al profesorado, al personal e incluso al departamento de relaciones públicas de su escuela para ayudarlas a lanzar una empresa dedicada a la industria de la moda enfocada en resolver un problema: el dolor que ocasionaba a sus pies caminar sobre tacones altos.

Durante el verano, y mientras trabajaban como pasantes en Wall Street, se hicieron amigas por



Courtesy of Laura Boyd Studio

compartir la molestia que les ocasionaba caminar largas distancias hacia el trabajo sobre tacones.

“Estaban matando nuestros pies, pero no queríamos renunciar a ellos, pues no éramos precisamente las más altas de ahí”, dice Levitt, de 22 años de edad. “Así que se nos ocurrió la idea del calzado de emergencia”.

Cuando regresaron a la universidad a cursar su último año, Levitt y Shea diseñaron unos elegantes zapatos planos, negros, plegables, tipo

ballet, dentro de una pequeña cajita que podía introducirse en el bolso de mano y sacarlo cuando los pies comenzaran a protestar. Bautizaron su calzado con un nombre llamativo, CitiSoles, a un precio razonable de 24.99 dólares.

Levitt y Shea se dieron cuenta de que estaban frente a una idea con un gran potencial de rentabilidad, pero sabían que su último año en la universidad no sería fácil. Así que, en un acto de

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá . . .

1. Explicar el propósito y los objetivos del plan de negocios.
2. Explicar las razones para redactar o no un plan de negocios cuando se pone en marcha una iniciativa de emprendimiento.
3. Describir el contenido y el formato preferido de un plan de negocios.
4. Ofrecer consejos prácticos para redactar el plan de negocios.
5. Explicar el concepto y el proceso para desarrollar un modelo de negocio de una empresa.
6. Identificar las fuentes de apoyo disponibles para elaborar un plan de negocios.
7. Mantener la perspectiva adecuada al redactar un plan de negocios.

© iStockphoto.com/Dan Bachman

PERSPECTIVA

supervivencia, Shea se inscribió a un curso sobre cómo elaborar un plan de negocios.

"Ambas participábamos en actividades extracurriculares", dice Shea de 22 años. "El curso en realidad nos ayudó a mantener el rumbo".

El curso también las alentó a participar en la Stern Business Plan Competition, la cual les dio un acceso aún más amplio a la asesoría de profesores y consultores.

Tras terminar el curso y la competencia, Levitt y Shea ya contaban con un sólido plan de negocios. Pero antes de poder comenzar a vender, necesitaban asegurar sus creaciones mediante protecciones jurídicas de la propiedad intelectual. Esta vez se inscribieron a un curso sobre el proceso de registro de patentes y trabajaron con su profesor en el llenado de una solicitud de patente.

"Las escuelas suelen tener abogados que participan y trabajan con los estudiantes de manera desinteresada", comenta Levitt. "Recibimos asesoría gratuita de abogados que por lo general

cobran honorarios de entre 500 y 700 dólares la hora, y todo gracias a que nos tomamos el tiempo de enviar un mensaje de correo electrónico y preguntar".

Su empresa, FUNK-tional Enterprises LLC, nació el 1 de junio, el día en que llegaron 1 000 pares de CitiSoles. Hoy venden dos versiones de zapatos planos plegables: CitiSlips (el original pero en una amplia gama de colores, \$24.99) y AfterSoles (una versión más sencilla de los CitySlips, \$14.95).

Con la ayuda del departamento de marketing de su universidad, pronto apareció publicado un artículo acerca de CitySoles en el New York Daily News, al cual sucedieron otros muchos, incluido el publicado en el *New York Times*. Y el éxito de Levitt y Shea ya había comenzado.

Fuente: Joel Holland, "Putting School to Work", *Entrepreneur*, diciembre de 2009, p. 78. Copyright © 2009. Entrepreneur Media. Todos los derechos reservados. Reimpreso con autorización de Entrepreneur Media.

Austed la idea de un nuevo negocio lo entusiasma mucho. Pero cuando se lo menciona a alguna amiga propietaria de una empresa, le dice, "Necesitarás redactar un plan de negocios". Aunque esto le parece grandioso, sentarse a redactar un documento frío y formal, no es exactamente su idea de diversión, por lo que se pregunta si en verdad esto es necesario. Después de todo, usted conoce a un emprendedor que fundó e hizo crecer una empresa exitosa, tan sólo a partir de una idea desarrollada sobre una servilleta mientras cenaba en un restaurante local. Y, ¿acaso no es verdad que los fundadores de empresas tan notables como Microsoft, Dell Computers, la revista *Rolling Stone* y Calvin Klein iniciaron sus empresas sin contar con un plan de negocios?

Perspectiva general del plan de negocios

Para dar respuesta a la pregunta de si es necesario redactar un plan de negocios, primero debe comprender su propósito y objetivos. Le ayudaremos a examinar las razones por las que debe o no redactar un plan de negocios para su iniciativa de negocios. Después analizaremos las dos formas básicas que un plan puede asumir.

EL PROPÓSITO DEL PLAN DE NEGOCIOS

No existe una fórmula concreta para redactar un plan de negocios. Después de todo, ningún plan único funcionará en todas las situaciones. Pero, en general, **un plan de negocios** es un documento que delinea el concepto básico en el que se basa un negocio y describe la forma en que dicho concepto se materializará —es decir, qué problema resolverá. Un plan de negocios es un plan sobre el juego que jugará el emprendedor; cristaliza los sueños y la esperanza que le motivarán a lanzarse al ruedo. El plan de negocios debe presentar la idea básica de su iniciativa de emprendimiento y detallar cuestiones como en dónde se encuentra ahora, hacia adónde desea llegar y cómo pretende hacerlo. John Mullins, autor de *The New Business Road Test*, describe los tres elementos clave que todo plan de negocios debería contener:



plan de negocios
Documento que delinea el concepto esencial sobre el que una empresa se fundamentará y que describe la forma en que se materializará dicho concepto.

- El enunciado lógico de un problema y su solución
- Una cantidad importante de evidencias concretas y fehacientes
- Franqueza en cuanto a los riesgos, vacíos y otros supuestos que puedan resultar falsos.

No podría habernos dado un mejor consejo.

David Gumpert, quien por años encabezó el MIT Enterprise Forum,¹ ofrece una definición concisa y práctica de un plan de negocios, la cual se basa en la manera en que éste debe conducir a la acción: “Es un documento que demuestra de manera convincente que su negocio puede vender lo suficiente de un producto o servicio como para ser lo bastante rentable y atractivo para posibles inversionistas”.² Para Gumpert, el plan de negocios es esencialmente un documento para vender y convencer a las personas clave, tanto dentro como fuera de la empresa, de que la iniciativa de emprendimiento tiene un potencial real.

También es importante recalcar que redactar un plan de negocios es una oportunidad para convencerse usted mismo, el emprendedor, que lo que parece ser una buena idea también es una buena oportunidad de inversión, tanto en términos financieros como de sus metas personales. La cuestión relativa a sus aspiraciones personales merece una cuidadosa reflexión: *si la empresa no compagina con sus metas personales, sus probabilidades de éxito serán bajas y sin duda no disfrutará de la aventura*. Así que asegúrese de pensar en el rumbo que desea dar a su vida y en los costos personales de iniciar una empresa antes de ir en pos de esa oportunidad tan especial de negocio.

Para el emprendedor que está a punto de poner en marcha una iniciativa de emprendimiento, un plan de negocios tiene los siguientes objetivos fundamentales:

1. Identificar la naturaleza y el contexto de la oportunidad de negocios —es decir, ¿por qué existe tal oportunidad?
2. Delinear el enfoque que el emprendedor planea utilizar para aprovechar tal oportunidad.
3. Reconocer los factores que determinarán si la iniciativa de emprendimiento será exitosa.

En otras palabras, un plan de negocios es una herramienta para exponer las metas y estrategias que los *agentes internos* de la empresa utilizarán, y para ayudar a desarrollar las relaciones con personas externas (inversionistas y otras) que podrían ayudar a la empresa a alcanzar sus

FIGURA 6.1 Usuarios de los planes de negocios



metas. En la figura 6.1 se presenta un cuadro sinóptico de las personas que podrían estar interesadas en el plan de negocios de la iniciativa de emprendimiento propuesta. El primer grupo lo integran los usuarios internos del plan: el emprendedor y el grupo directivo y empleados de la nueva empresa. El segundo grupo está compuesto por las personas externas a la empresa y que son cruciales para el éxito de la misma: sus posibles clientes, proveedores, acreedores e inversionistas.

¿EN REALIDAD NECESITA UN PLAN DE NEGOCIOS?

La justificación que suele esgrimirse cuando *no* se desea redactar un plan de negocios es la siguiente: “Las empresas que iniciaron a partir de un plan de negocios no son más exitosas que aquellas que no lo hicieron”. Es verdad que los estudios que intentan medir el éxito de los emprendedores que se han basado en planes de negocios frente al éxito de los que han prescindido de ellos, han producido resultados contradictorios. Algunos hallazgos sugieren que existe una relación, mientras otros no encuentran ninguna.

Dado que conocemos historias de empresas como Apple, Calvin Klein y otras que iniciaron sin contar con un plan de negocios, no cabe duda que tener un plan no es un prerrequisito del éxito. *Simplemente indica que el plan de negocios no es la empresa.* Puede que haya algunos emprendedores que pasen horas redactando un plan de negocios de 60 hojas con otras 50 páginas de apéndices, pero que no sean eficaces al momento de ejecutarlo. En tales casos, podemos decir con seguridad que redactar un plan de negocios es una pérdida de tiempo. Lo que importa no es redactar el plan, sino implementarlo. Si el plan no conducirá a la acción, ni siquiera se moleste en redactarlo. Sólo si ejecuta el plan de negocios tiene una oportunidad razonable de hacer una diferencia. Thomas Stemberg, fundador de Staples, que posteriormente se convirtió en capitalista de riesgo, lo plantea muy bien:

En mi experiencia, los emprendedores suelen confundir la visualización de cómo será su empresa con sentar las bases de lo que ésta podría ser. Así que tienen grandes sueños y construyen planes de negocios detallados, lo que está bien. Pero, esto no se acerca a la importancia de implementar tan pronto como sea humanamente posible a las personas y sistemas que los llevarán a través de su recorrido, sin importar cuáles sean los derroteros inesperados que tomen los mercados o que la tecnología los obligue a tomar.

Para mí, los planes de negocios son interesantes principalmente como indicadores de lo que un emprendedor piensa. Aquí, en Highland Capital Partners, la firma de capital de riesgo de la que ahora formo parte, pasamos la mayor parte de nuestro tiempo hablando de lo que en realidad importa: administración y mercados. Si usted cuenta con el equipo correcto de administración y con un mercado atractivo, el resto marchará por sí solo.³



LA PUESTA EN MARCHA

Responda esta pregunta

¿Está indeciso sobre si redactar o no su plan de negocios? Antes de que decida no hacerlo, medite en la siguiente pregunta: si un acreedor o cualquier otro inversionista le exigiera ver su plan de negocios antes de invertir en su empresa, ¿por qué no se impone a sí mismo esa misma exigencia antes de invertir sus ahorros personales o, peor aún, los ahorros de su familia? Piénselo.

Por tanto, un emprendedor debe encontrar el equilibrio correcto entre planeación y operatividad. Sin importar lo bien estructurado que esté su plan, siempre habrá acontecimientos inesperados. Uno de los atributos clave de un emprendedor exitoso es su capacidad de adaptación, a pesar de lo que diga su plan de negocios. Así que, si debe elegir entre planear y actuar, opte por la acción —sin embargo, lo mejor sería optar por ambos.

Vinay Gupta de Ann Arbor, Michigan, pasó seis meses asistiendo a confe-

rencias y redactando un plan de negocios de 60 páginas antes de lanzar una firma de consultoría especializada en outsourcing para medianas empresas. Pero pronto, después de abrir su empresa, se dio cuenta de que muy pocas empresas medianas en realidad buscaban asesoría sobre outsourcing que lo que su investigación había sugerido. Así que descartó su idea original y desarrolló un software de administración para outsourcing orientado a empresas con ingresos anuales de más de 1 millón de dólares. Si bien la planeación le ayudó a Gupta a comprender la industria, no le indicó la falla fundamental de su idea original —que no había los suficientes clientes dispuestos a adquirir sus servicios.⁴

Los beneficios de un plan de negocios también dependen de las circunstancias individuales que rodean a una nueva empresa. Considere las siguientes posibilidades:

- Para algunas nuevas empresas, el entorno es tan turbulento que una planeación exhaustiva no sería beneficiosa. Los emprendedores en cualquier nuevo campo se darán cuenta de que no hay suficiente información que les permita redactar un plan integral. En este caso, la capacidad de adaptación de un emprendedor puede ser más importante que un plan detallado para el futuro.
- La planeación también supone un problema cuando el momento oportuno es un factor clave. En algunos casos, lograr la operatividad tan pronto como sea posible puede ser más importante que una planeación detallada, pero tenga cuidado de no utilizar el momento oportuno como una excusa para no redactar un plan de negocios.
- Una empresa también puede estar tan restringida por la escasez de capital que la planeación deja de ser una opción. En un estudio de empresas identificadas por la revista *Inc.* como las de más rápido crecimiento en Estados Unidos, Amar Bhidé concluyó que la falta de planeación puede ser una medida lógica para algunas empresas: “Los emprendedores con restricciones de capital no pueden darse el lujo de realizar análisis e investigaciones previas. El potencial de utilidades limitado y el alto nivel de incertidumbre de la oportunidad que buscan aprovechar también disminuyen los beneficios en comparación con los costos”.⁵

Redactar un plan de negocios detallado no es garantía de éxito, pero la mayoría de los emprendedores necesita la disciplina que acompaña a este proceso. El camino de una empresa que comienza sin la preparación adecuada tiende a ser fortuito. En palabras de Thomas Carlyle, el matemático y escritor escocés, “Nada es más terrible que la actividad irreflexiva”. Esto es válido en especial en procesos tan complejos como lo es iniciar una empresa.

Aunque la planeación es un proceso mental, debe trascender el ámbito de la especulación. Analizar la nueva empresa ideada debe ser un proceso más minucioso cuando se trata de ordenar ideas vagas. Un plan *basado en una buena investigación* ayudará a garantizar que se cubran de manera completa y sistemática todos los factores importantes al momento de poner en marcha una nueva empresa. Frank Moyes, un emprendedor exitoso durante muchos años y que imparte cursos sobre planeación de negocios en la Universidad de Colorado, ofrece la siguiente observación:

*Quizá la razón más importante para redactar un plan de negocios sea que es una tarea que le exigirá que se involucre en un proceso riguroso, cuidadoso y con frecuencia doloroso, pero esencial antes de poner en marcha una nueva iniciativa de emprendimiento. Exige que responda preguntas difíciles acerca de su iniciativa de negocios. ¿Por qué existe la necesidad de su producto/servicio? ¿Quién es su mercado meta? ¿Cómo es diferente su producto/servicio del de su competidor? ¿Qué tan rentable es la empresa y cuáles son los flujos de efectivo? ¿Cómo se debería financiar la empresa?*⁶

Por tanto, el plan de negocios se convierte en un modelo que ayuda al emprendedor y al equipo gerencial a enfocarse en cuestiones y actividades importantes para la iniciativa de emprendimiento. Además, ayuda al emprendedor a comunicar su visión a los empleados actuales y futuros de la empresa. Después de todo los emprendedores que construyen empresas exitosas rara vez trabajan solos.

El plan de negocios también es importante para las personas externas a la empresa. Aunque por lo general se piensa que son los primeros que se arriesgan en una nueva empresa, el emprendedor y el equipo gerencial no son los únicos que asumen riesgos. Para que una empresa tenga éxito, el emprendedor debe convencer a las personas externas —posibles clientes, proveedores, acreedores e inversionistas— de que se vinculen con la empresa. ¿Por qué deben hacer negocios con su nueva empresa y no con una empresa establecida? Necesitan pruebas de que su empresa estará ahí en el futuro. Como lo explica Amar Bhidé, “Algunos emprendedores tienen una capacidad innata de superar a sus rivales, adquirir habilidades gerenciales y, por tanto, construir un negocio floreciente. Pero es difícil que los clientes (y otras personas) identifiquen a fundadores con estas capacidades innatas”.⁷

Debido a que consigue mejorar la credibilidad de la iniciativa de emprendimiento, el plan de negocios es como una herramienta de ventas efectiva ante posibles clientes y proveedores, así como ante inversionistas. Por ejemplo, un plan de negocios bien estructurado puede ser útil para ganarse la confianza de los proveedores y posibilitar términos crediticios favorables. Asimismo, un plan puede mejorar las posibilidades de venta al convencer a los posibles clientes de que la nueva empresa tiene muchas probabilidades de tener una larga permanencia en la industria y así poder suministrar servicios a los usuarios de sus productos o continuar siendo una fuente de abastecimiento.

Por último, el emprendedor puede enfrentar la tarea de conseguir dinero que complemente sus ahorros personales. Esto precisa de una presentación efectiva ante banqueros, inversionistas o, en algunos casos, a capitalistas de riesgo. Acérquese a casi cualquier inversionista y lo primero que le preguntará es, “¿Dónde está su plan de negocios?”

Como ya lo habrá notado, un plan de negocios no es un prerequisite necesario para el éxito empresarial. Es posible que el plan sea prescindible en ciertas situaciones, en especial si sólo desea construir una pequeña empresa y no tiene planes de crecimiento importantes. Pero lo alentamos a soñar y a esperar lo mejor. Ewing Marion Kauffman, quien fundó Marion Labs con 5 000 dólares y que más tarde vendió por 6 000 millones de dólares, alguna vez dijo, “No debe optar por construir una empresa común. Está en su derecho de ser tan excéntrico como sea posible”.⁸ Y Peter Drucker escribió, “Aunque esté iniciando su empresa sobre la mesa de su cocina, debe tener la visión de convertirse en el líder mundial en su campo, de lo contrario, es probable que nunca sea exitoso”.⁹ De acuerdo, quizá no le interese una empresa que sea líder mundial en su campo, pero le aconsejamos nunca soñar con demasiado poco.

¿QUÉ TANTA PLANEACIÓN?

Para la mayoría de los emprendedores, la cuestión no es si elaborar un plan de negocios, sino *cómo* llevar a cabo una planeación efectiva, dada la situación. Como ya se observó, las diferentes situaciones conducen a necesidades diferentes, por tanto, a distintos niveles de planeación.

Por tanto, el problema va más allá de responder a la pregunta “¿Haré planeación?” Es más acerca de decidir cuánto planear. Al iniciar una empresa, un emprendedor debe realizar algunas concesiones, puesto que elaborar un plan requiere tiempo y dinero, dos recursos que siempre son escasos. En los extremos, un emprendedor tiene dos opciones básicas en lo que se refiere al plan de negocios: el plan insuficiente o el plan integral.

El plan conciso

Como se observó antes, la planeación exhaustiva puede ser de poca utilidad cuando el entorno es muy incierto o cuando el momento oportuno es un factor crucial para aprovechar una oportunidad. Un **plan conciso** es una forma abreviada de plan de negocios, que presenta sólo las cuestiones y proyecciones más importantes para la empresa. Como se enfoca principalmente en las cuestiones de mercado, como la fijación de precios, la competencia y los canales de distribución, el plan conciso es una fuente escasa de información de apoyo.

Este tipo de plan con frecuencia es idóneo cuando se busca financiamiento externo de bancos, en especial si incluye resultados financieros históricos y proyectados. De hecho, es inusual que un emprendedor proporcione cualquier tipo de plan al solicitar un préstamo que un plan conciso quizá haga que el banquero se forme una buena impresión de su empresa. Además, un plan conciso puede ser útil cuando se intenta ponderar el interés del

plan conciso

Forma resumida de un plan de negocios que presenta sólo las cuestiones y proyecciones más importantes de la empresa.

inversionista y determinar si redactar un plan integral compensará el tiempo y el esfuerzo invertidos en él.

El plan integral

plan integral

Plan de negocios completo que ofrece un análisis profundo de los factores críticos que determinarán el éxito o el fracaso de una empresa, junto con todos los supuestos básicos.

Cuando los emprendedores e inversionistas hablan de un plan de negocios, suelen referirse a él como un **plan integral**, es decir, un plan de negocios completo que ofrece un análisis profundo de los factores críticos que determinarán el éxito o el fracaso de una empresa, junto con todos los supuestos básicos. Tal plan es beneficioso cuando se describe alguna nueva oportunidad (nueva empresa), se enfrenta un cambio importante en el negocio o en el entorno externo (demoografía cambiante, nueva legislación, desarrollo de tendencias en la industria), o se explica una situación de negocios compleja. En el resto de este capítulo y en los siguientes, analizaremos el plan de negocios integral.

Preparación del plan de negocios

A sí que ha decidido redactar su plan de negocios. Al igual que sucede con un trabajo o reporte final, comenzar suele ser la parte más difícil. Recuerde que en el capítulo 3 enfatizamos la importancia de llevar a cabo primero un análisis de factibilidad y sólo entonces redactar un plan de negocios si su idea pasa la prueba de fuego. Antes de avanzar con su plan de negocios hay tres elementos que el análisis de factibilidad debe destacar: un sólido potencial de mercado, una industria atractiva y el equipo o persona idóneos para implementar este plan. Con frecuencia, los emprendedores pasan por alto estas tres cuestiones en su prisa por “poner manos a la obra”. Estar orientado a la acción es un rasgo positivo de un emprendedor, pero no a expensas de hacer la tarea básica. Nunca olvide la necesidad de equilibrio. Un emprendedor nos dijo alguna vez, “No es tan difícil. Para cumplir con los requerimientos básicos es necesario un mercado grande y creciente, una ventaja competitiva injusta y un equipo capaz de aprovechar la ventaja”.¹⁰ Así que antes de redactar su plan de negocios, comience con el análisis de factibilidad para ver si están presentes los puntos básicos.

Una vez terminado el análisis de factibilidad, es momento de comenzar con el proceso de redacción del plan de negocios. Para ello hay dos cuestiones primordiales: el contenido y el formato del plan y la efectividad de la presentación escrita.

EL CONTENIDO Y EL FORMATO DEL PLAN DE NEGOCIOS

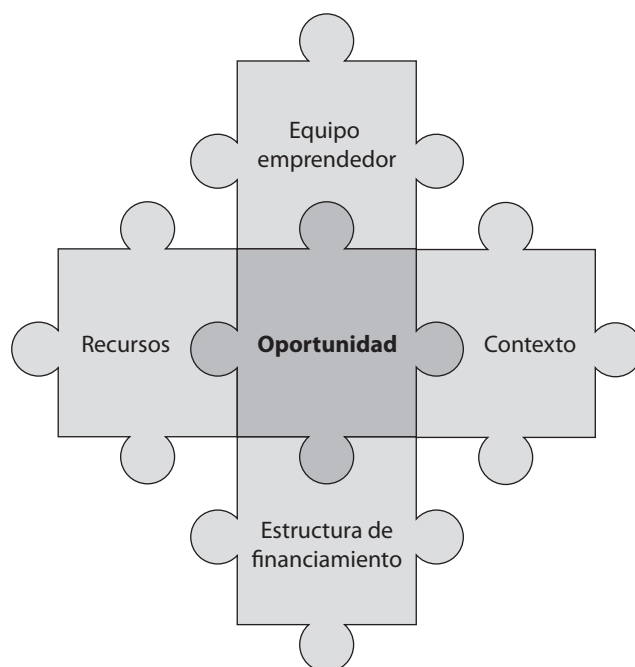
Cuando considere el contenido del plan de negocios, piense primero y sobre todo en la oportunidad, según la haya identificado su análisis de factibilidad. Desde luego, si la oportunidad es buena, las estrategias y los planes financieros le seguirán de manera natural. El plan de negocios debe considerar a detalle los siguientes factores básicos (presentados en la figura 6.2):

1. La *oportunidad* debe reflejar el potencial y el atractivo del mercado y la industria.
2. Los *recursos críticos* incluyen no sólo el dinero, sino los recursos humanos (proveedores, contadores, abogados, inversionistas, etcétera) y los activos tangibles (como las cuentas por cobrar, inventarios, etcétera). Un emprendedor debe idear medios para minimizar los recursos que una nueva empresa necesitará.
3. El *equipo emprendedor* debe poseer integridad y amplia experiencia.
4. La *estructura de financiamiento* —la manera en que se financia una empresa (deuda frente a capital) y cómo se asigna el porcentaje de propiedad entre los fundadores e inversionistas— tendrá un impacto importante en el incentivo que tenga el emprendedor para trabajar con ahínco. La meta es lograr un acuerdo de ganar-ganar.
5. El *contexto* (o factores externos) de una oportunidad incluye el entorno regulatorio, las tasas de interés, las tendencias demográficas y otros factores que cambian de manera inevitable pero que el emprendedor no puede controlar.

3

Describir
el contenido
y el formato preferidos
de un plan
de negocios.

FIGURA 6.2 Un plan de negocios identifica los factores clave para el éxito



© Cengage Learning

Por tanto, el plan de negocios debe demostrar que el emprendedor ha conjuntado correctamente la oportunidad, los recursos, las personas y la estructura de financiamiento, todo dentro del contexto adecuado. Sin duda, siempre habrá incertidumbre y ambigüedad; lo imprevisto siempre tiende a suceder. Pero al tomar decisiones en torno a estos factores clave, usted puede estar seguro de que está tratando con cuestiones importantes, y esto lo ayudará a determinar el contenido apropiado para su plan.

No existe un patrón único que pueda seguirse al redactar un plan de negocios. Un plan para una tienda minorista, un restaurante o un negocio mayorista, necesariamente tendrá variaciones en términos de temas, orden de presentación y materia de énfasis. No obstante, los inversionistas desean ver un formato que les sea familiar. Así que no redacte un plan que sea fundamentalmente diferente a lo que está acostumbrado a ver. Las grandes variaciones respecto a un formato predominante serían un error.

La figura 6.3 resume las principales secciones comunes a la mayoría de los planes de negocios y ofrece una visión panorámica de lo que éstos suelen contener. A continuación se ofrece una breve explicación de cada una de estas secciones;¹¹ los capítulos 7 a 13 examinan con detalle cada sección del plan de negocios.

Portada

La portada debe contener la siguiente información:

- Nombre, domicilio, número telefónico y sitio web de la empresa
- Eslogan y logotipo de la empresa
- Nombre del contacto (de preferencia el director general) con un domicilio postal, número telefónico, número de fax y dirección electrónica.

FIGURA 6.3 Descripción breve del plan de negocios

Encabezado de sección	Información proporcionada
Portada	Nombre, logotipo, eslogan, información de contacto, número de ejemplar, fecha de preparación y cláusula de exención de responsabilidad (si fuera necesaria)
Tabla de contenido	Lista de las secciones clave del plan de negocios
Resumen ejecutivo	Un resumen de dos a tres páginas de los puntos significativos, que tiene la finalidad de motivar al lector a continuar leyendo
Industria, cliente meta y análisis de la competencia	Características clave de la industria, incluidos los diferentes segmentos, y el nicho en el que planea competir
Descripción de la empresa	Objetivos de la empresa, naturaleza del negocio, su producto o servicio principal, su estatus actual (empresa nueva, adquisición o expansión) e historia (si la hubiera) y la forma jurídica que ha adoptado la organización
Plan de producto/servicio	Justificación de por qué las personas comprarán el producto o servicio, a partir de sus características únicas.
Plan de marketing	Estrategia de marketing, como los métodos de identificar y atraer clientes, estrategia de ventas, tipo de personal de ventas, canales de distribución, tipos de promociones y publicidad, y políticas de crédito y fijación de precios.
Plan de operaciones y desarrollo	Métodos de operación o manufactura, instalaciones operativas (ubicación, espacio, equipo), métodos de control de calidad, procedimientos de control de inventarios y operaciones, fuentes de abastecimiento y procedimientos de compras.
Equipo gerencial	Descripción del equipo de administración, inversionistas externos y directores, planes de reclutamiento y capacitación de empleados.
Riesgos críticos	Cualquier riesgo inherente conocido en la iniciativa de emprendimiento
Oferta	Cuánto capital necesita el emprendedor y cómo se utilizará el dinero (sección utilizada para atraer inversionistas)
Estrategia de salida	Medios en que un inversionista —y el emprendedor— puede beneficiarse de su inversión en la empresa
Plan de financiamiento	Fuentes de financiamiento consideradas; todo estado financiero histórico, si los hubiera; estados financieros proforma de tres a cinco años, incluidos los estados de resultados, balances generales, estados de resultados y presupuestos de efectivo
Apéndice y documentos de apoyo	Diferentes materiales complementarios y apéndices para ampliar la comprensión que tenga el lector del plan

© Cengage Learning

- Fecha en que se preparó el plan de negocios
- Si el plan se le proporcionará a inversionistas, se debe incluir una cláusula de limitación de responsabilidad en la que se mencione que el plan se proporciona de manera confidencial tan sólo a inversionistas calificados y que no se reproducirá sin autorización
- Número del ejemplar (para llevar un registro de cuántos ejemplares se han proporcionado)

Tabla de contenido

La tabla de contenido ofrece un listado secuencial de las secciones del plan con sus números de página respectivos. Esto le permite leer los puntos más relevantes del plan (una práctica común)

FIGURA 6.4 Tabla de contenido de un plan de negocios

I	RESUMEN EJECUTIVO
II	LA INDUSTRIA, CLIENTES META Y COMPETENCIA
III	LA EMPRESA
IV	EL PLAN DE MARKETING
V	EL PLAN DE OPERACIONES
VI	EL PLAN DE DESARROLLO
VII	EL PLAN DE CRECIMIENTO
VIII	EL EQUIPO
IX	EL PLAN FINANCIERO
X	APÉNDICES

en lugar de leerlo de principio a fin. La figura 6.4 presenta la tabla de contenido de un plan de negocios.

Resumen ejecutivo

Con frecuencia se piensa que el **resumen ejecutivo** es la sección más importante del plan de negocios. Si usted no es capaz de capturar la atención del lector en el resumen ejecutivo, lo más probable es que éste no continúe leyendo. Desde el principio debe transmitir un panorama claro y conciso de la iniciativa de emprendimiento propuesta y, al mismo tiempo, comunicar emoción en relación con sus posibilidades. Esto significa que debe estar escrito —y si fuera necesario, reescrito— de tal forma que logre claridad e interés. Aunque el resumen ejecutivo se ubica al principio del plan de negocios, ofrece una visión general de todo el plan y debe redactarse al final. En no más de tres (de preferencia dos) páginas, el resumen ejecutivo deberá incluir las siguientes subsecciones:

- Una descripción de la oportunidad
- Una explicación del concepto de negocio
- El panorama de la industria
- El mercado meta
- La ventaja competitiva que se espera lograr en el mercado
- Los aspectos financieros de la oportunidad
- La cantidad y finalidad del dinero que se está solicitando (la “oferta”) si es que se está en busca de financiamiento

Según la situación y las preferencias del emprendedor, el resumen ejecutivo debe asumir la forma de una sinopsis o relato.

SINOPSIS La sinopsis es la forma más sencilla de los dos formatos de resumen. Una sinopsis cubre de manera breve todos los aspectos del plan de negocios y da a cada tema un tratamiento

resumen ejecutivo

Sección del plan de negocios que transmite un panorama claro y conciso de la iniciativa de emprendimiento propuesta.

relativamente equitativo. Relaciona, en un modo abreviado, las conclusiones de cada sección del plan de negocios. A pesar de su sencillez, la sinopsis puede resultar una lectura parca para el posible inversionista.

RELATO Debido a que el relato narra una historia, puede transmitir un mayor grado de emocionalidad que la sinopsis. No obstante, para componer un relato eficaz será necesario ser un escritor talentoso que pueda comunicar la información necesaria y generar entusiasmo sin caer en la exageración. Un relato es más adecuado para los negocios que incursionan en un terreno nuevo con un nuevo producto, un nuevo mercado o nuevas técnicas operativas. También es un mejor formato para las iniciativas de emprendimiento que cuentan con una ventaja dominante, como la propiedad de una patente importante o estar manejadas por un emprendedor famoso. Por último, el relato funciona bien para empresas con antecedentes o historias impactantes o interesantes.

Industria, cliente meta y análisis competitivo

La finalidad principal de esta sección es explicar la oportunidad y demostrar por qué existe un mercado importante que atender. Es necesario describir la industria en general en la que usted competirá, con todas sus características como tamaño, ritmo de crecimiento, tendencias fundamentales y principales participantes. Después deberá identificar los diferentes segmentos de la industria y, por último, describir a detalle el nicho en que planea participar. En este punto uno suele verse tentado a comenzar a describir su propia empresa, sin embargo, primero deberá contextualizar la oportunidad y demostrar que existe un segmento de mercado carente de este servicio. Más tarde usted tendrá la oportunidad de introducir su producto y/o servicio.

Después, describa a sus clientes meta en términos de sus variables demográficas y psicológicas, como sus valores, actitudes, e incluso sus temores. Cuanto con más claridad pueda identificar a su cliente, más probable será que le ofrezca un producto o servicio que en realidad demanden. Por último, una vez que conozca cómo es el cliente y qué desea, tendrá la base para comprender quiénes son sus competidores. Analice a sus competidores en términos de los atributos del producto o servicio que están o no ofreciendo.

Descripción de la empresa

Esta sección ofrece una breve descripción de la empresa. Si la empresa ya existe, se debe incluir su historia. La descripción de la empresa informa al lector el tipo de empresa que se está proponiendo, sus objetivos, ubicación y si atenderá un mercado local o internacional. En muchos casos se abordan cuestiones legales —en especial aquellas que tienen que ver con la constitución jurídica de la empresa— en esta sección del plan. (Las cuestiones jurídicas concernientes a la constitución de la empresa se analizan con mayor detalle en el capítulo 8). Al redactar esta sección, el emprendedor deberá responder las siguientes preguntas:

- ¿Cuándo y dónde iniciará la empresa?
- ¿Cuál es la historia de la empresa?
- ¿Cuáles son los objetivos de la empresa?
- ¿Qué cambios se han realizado en la estructura o propiedad de la empresa?
- ¿En qué etapa de desarrollo se encuentra la empresa —por ejemplo, en la fase inicial o en la fase de línea completa de producto?
- ¿Qué se ha logrado hasta ahora?
- ¿Cuál es la habilidad distintiva de la empresa?
- ¿Cuál es la naturaleza y actividad básicas de la empresa?
- ¿Cuál es el producto o servicio primario?
- ¿A qué clientes se atenderá?

(Continúa p. 176)

FIGURA 6.5 Resumen ejecutivo del plan de negocios de Benjamin's

1.1 La oportunidad

1. La comida china es una de las tendencias culinarias de más rápido crecimiento en el mundo y está avanzado con rapidez para incorporarse a los mercados principales.¹
2. Los habitantes de Norteamérica encabezan el estilo de vida más ocupado, por lo que acostumbran comer fuera de casa. Los restaurantes representan 46% del gasto total en comida², en comparación con 44.6 % en 1990 y 26.3 % en 1960³. Para 2020, 53% del dinero gastado en comida se gastó en establecimientos fuera del hogar.⁴
3. Los norteamericanos demandan comida de mejor calidad y están dispuestos a pagar por ello. En consecuencia, los establecimientos de comida rápida han agregado recientemente artículos de primera calidad a su menú. Por ejemplo, algunas de las empresas que elaboran hamburguesas tienen una línea de productos recién cosechados, como Arby's con la etiqueta "Market Fresh"; Carl's Jr. ofrece la hamburguesa de seis dólares "The Six Dollar Burger".⁶

El segmento denominado comida casual ha surgido en respuesta a la demanda de alimentos de mejor calidad a un precio un poco más alto que el de la comida rápida. A pesar de la inmensa popularidad de la comida asiática, y de la comida china en particular, el segmento de comida casual está dominado por cafeterías y panaderías. No obstante, en años recientes, los participantes en el segmento de la comida casual asiática han comenzado a surgir por varias regiones de Norteamérica.

Por tanto, los clientes tienen opciones muy limitadas:

- En la actualidad, los parroquianos de los restaurantes de comida tailandesa están limitados a opciones de restaurantes de servicio completo, en los cuales se requiere pasar más tiempo y son más caros que las opciones de comida rápida o comida casual.
- Las opciones actuales que tienen los consumidores ocupados están limitadas a hamburguesas, sándwiches, pizzas y comida mexicana, en lo que respecta a las opciones de comida rápida.

1.2 La empresa

- Benjamin's es un restaurante casual de comida rápida que sirve comida china, rápido y a precios accesibles, en una atmósfera divertida y cordial.
- Abriremos dos establecimientos, con planes futuros de crecer por medio del franquiciamiento.
- El restaurante se basará en pedidos en el mostrador y servicio a la mesa con un precio promedio por consumo de \$7.50. Los horarios de servicio serán de 12 a 11 pm, los siete días de la semana. Esperamos que 30 % de las ventas provengan de pedidos para llevar.
- La empresa ofrecerá cultura china y datos curiosos sobre la comida en el menú, en los empaques y como parte de la decoración para mejorar la experiencia en general.
- Nuestros clientes meta son personas ciudadinas, estudiantes universitarios de entre 18 a 35 años de edad y profesionales jóvenes.
- El tamaño del restaurante será de alrededor de 420 metros cuadrados con 450 asientos. La primera ubicación se seleccionará de entre las calles de las ciudades de San Diego o Denver, Colorado, debido a su proximidad con el mercado meta.

1.3 Plan de crecimiento

Nuestro plan es crecer por medio del franquiciamiento después de abrir dos establecimientos propiedad de la empresa. Planeamos saturar primero la llamada Denver Area, para después avanzar hacia la expansión nacional mediante convenios de desarrollo por áreas. Con base en nuestros cálculos, la ciudad de San Diego puede albergar de tres a cinco establecimientos, mientras que Denver Area puede albergar veinte.

1.4 El equipo

Equipo gerencial

Benjamin Pablik, fundador y propietario –cinco años de experiencia en finanzas y maestría en marketing. Ganador del Premio Latinoamericano de Espíritu Emprendedor.

Sam Nolan, director general –Cuatro años de experiencia en servicios financieros. Tres años de experiencia en administración de restaurantes.

Susan Fields, Chef –Más de 10 años de experiencia como propietario de restaurantes de comida china y chef en Canadá.

(Continúa)

FIGURA 6.5

Resumen ejecutivo del plan de negocios de Benjamin's (continuación)

Consejo consultivo:

Peter Kings – Empresario exitoso. Fundador y CEO de The Dinner Group, empresa dedicada al marketing, manufactura, alimentos y desarrollo de bienes raíces y hoteles en China y Asia Pacífico. The Dinner Group es el franquiciado chino de Burger Queen, Dairy King y Sister, y franquiciador de The Bakery Company, la cual posee una participación de 45% en el mercado chino de la repostería.

Scott Sanders –Cofundador de Bakery International y experto en espíritu emprendedor y franquiciamiento.

Herbert Martin –Antiguo capitalista de riesgo en la industria restaurantera y asesor actual de iniciativas de emprendimiento.

1.5 Aspectos financieros

Estimamos que la inversión inicial requerida es de \$400 000. A continuación se presenta un resumen de nuestros datos financieros para un periodo proyectado de cinco años.

Resumen de datos financieros (\$)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Número de establecimientos propiedad de la empresa	1	1	2	2	2
Número de franquicias vendidas	—	—	—	3	13
Número de franquicias en operación	—	—	—	—	3
Ingresos	691 200	881 280	1 977 592	2 293 859	2 874 559
Utilidad bruta	451 080	601 749	1 380 195	1 623 578	2 122 505
EBIT	(110 145)	74 104	129 202	363 687	525 670
EBITDA	(72 526)	111 723	204 440	430 592	592 575
Utilidad neta	(138 145)	48 904	81 602	196 068	296 922
Efectivo	109 784	168 277	561 526	751 112	989 152
Capital accionario total	(28 179)	20 725	302 327	498 395	795 317
Deuda total	350 000	315 000	595 000	525 000	385 000
Rentabilidad					
Utilidad bruta porcentual	65.3%	68.3%	69.8%	70.8%	73.8%
EBIT %	–15.9%	8.4%	6.5%	15.9%	18.3%
EBITDA %	–10.5%	12.7%	10.3%	18.8%	20.6%
Utilidad neta %	–20.0%	5.5%	4.1%	8.5%	10.3%
Rendimientos					
Rendimientos sobre los activos	–37.1%	12.2%	8.0%	16.8%	21.8%
Rendimiento sobre el capital accionario	490.2%	236.0%	27.0%	39.3%	37.3%
Rendimiento sobre el capital (Deuda a largo plazo + capital accionario)	–42.9%	14.6%	9.1%	19.2%	25.2%

- ¿Cuál es la forma de constitución jurídica de la empresa —propiedad individual, sociedad, sociedad de responsabilidad limitada, o alguna otra?
- ¿Cuáles son los estados económicos actuales y proyectados de la industria?
- ¿La empresa intenta vender a otra empresa o a un grupo inversionista; o planea cotizar en bolsa, o los propietarios desean transferir la propiedad a la siguiente generación de la familia?

Plan de producto/servicio

El **plan de producto/servicio** describe los productos y/o servicios que la empresa ofrecerá a sus clientes. Ahora es momento de realizar una presentación convincente de la ventaja competitiva de su empresa. Con base en su descripción anterior de la industria y de sus principales participantes, explique cómo podrá su producto o servicio llenar los vacíos en el mercado y por qué su producto o servicio es “mejor, más barato y rápido” que los existentes. En caso de un producto físico, trate de proporcionar un prototipo. Los inversionistas, como es natural, mostrarán un mayor interés en los productos que se han desarrollado, probado y que hayan demostrado ser funcionales. Debe identificarse cualquier característica innovadora y explicarse todas las patentes. (El capítulo 15 analiza este tema con mayor profundidad). Por otra parte, en esta sección deberá explicar su estrategia de crecimiento para el producto o servicio, puesto que el crecimiento es la determinante principal del valor de una empresa. Si fuera relevante, describa los mercados meta secundarios en los que la empresa se enfocará.

Plan de marketing

El **plan de marketing** describe la forma en que la empresa llegará a los clientes dentro de un mercado determinado y los atenderá. En otras palabras, ¿cómo seducirá a los clientes para que adopten su producto o servicio y continúen utilizándolo? Esta sección debe presentar la estrategia de marketing, como los métodos para identificar y atraer clientes; estrategias de fijación de

precios, enfoque de ventas, tipo del personal de ventas y canales de distribución; tipos de promociones y publicidad; y políticas de crédito y de fijación de precios. Se necesitará desarrollar pronósticos, con base en esa información. Por último, en términos de servicio al cliente, esta sección deberá describir todas las garantías, así como las actualizaciones de productos planeadas. (El capítulo 7 presenta una cobertura detallada del plan de marketing).

plan de producto/servicio

Sección del plan de negocios que describe los productos y/o servicios que se proporcionarán y explica sus méritos.

plan de marketing

Sección del plan de negocios que describe los beneficios que obtendrá el usuario del producto o servicio y el tipo de mercado existente.

LA PUESTA EN MARCHA

A C C I Ó N

El arte de comenzar

Naeem Zafer, un emprendedor exitoso, ofrece consejos prácticos para iniciar una empresa en su sitio web www.startup-advisor.com. También ofrece excelentes ideas en “The Art of Writing a Business Plan”, en http://www.slideshare.net/naeemz/the-art-of-writing-a-business-plan-zafar?from=share_email.com

El plan de operaciones y desarrollo

El **plan de operaciones y desarrollo** ofrece información acerca de la forma de producción del producto o servicio. Aquí usted explicará cómo contribuirán las operaciones a la ventaja competitiva de la empresa —es decir, cómo crearán valor las operaciones para el cliente. Esta sección analiza cuestiones como la ubicación y las instalaciones, por ejemplo, cuánto espacio requerirá la empresa y qué tipo de equipo necesitará. En la época actual es importante describir si la misma empresa será la productora o se subcontratará la producción para minimizar los costos. No obstante, recuerde que nunca debe planear subcontratar como parte de las operaciones que forman parte de su ventaja competitiva. (Estos aspectos del plan se analizan con mayor detalle en los capítulos 9 y 21). El plan de operaciones y desarrollo también debe explicar el enfoque que propone la empresa para garantizar la calidad, el control de inventarios y el empleo de subcontratistas para obtener las materias primas. (Vea capítulo 21 para comprender mejor estos temas).

plan de operaciones y desarrollo

Sección del plan de negocios que ofrece información acerca de cómo se producirá u ofrecerá un producto o servicio, como las descripciones de las instalaciones de la nueva empresa, materias primas y requerimientos de procesamiento.

Equipo gerencial

Los posibles inversionistas buscan empresas administradas de forma adecuada. De todos los factores a considerar, la calidad del equipo gerencial es primordial. Algunos inversionistas afirman que preferirían tener un equipo gerencial de 10 y un producto o servicio de 8, que un equipo de 8 y un producto de 10. Pero también se puede decir que el equipo correcto en el mercado

equipo gerencial

Sección del plan de negocios que describe la estructura organizacional de la empresa y la trayectoria de sus integrantes clave.

riesgos críticos

Sección del plan de negocios que identifica los posibles riesgos que un inversionista puede encontrar.

oferta

Sección del plan de negocios que indica al inversionista cuánto dinero es necesario y cuándo y cómo se utilizará el mismo.

equivocado tiene grandes probabilidades de fracasar. Para tener éxito, es necesario contar con un equipo efectivo en un mercado atractivo.

La sección del **equipo gerencial** debe detallar la estructura organizacional que se propone para la empresa y la trayectoria de las personas que ocuparán los cargos clave. En teoría, ya debería estar trabajando un equipo gerencial balanceado, es decir, uno que cuente con expertise (conocimiento experto) en marketing y finanzas, así como con experiencia en producción y talento innovador. La experiencia gerencial en empresas relacionadas y otras situaciones de poner en marcha nuevas empresas es muy valiosa. (Los factores que intervienen en preparar la sección sobre el equipo gerencial se analizan con mayor detalle en el capítulo 8).

Riesgos críticos

El plan de negocios debe estar diseñado para comunicar una historia de éxito, pero siempre existen riesgos asociados con emprender una iniciativa de negocios. Por tanto, el plan estaría inconcluso si no identificara los riesgos inherentes a la iniciativa. La sección de **riesgos críticos** identifica las posibles fallas que podría encontrar un inversionista. Entre los riesgos comunes están la falta de aceptación en el mercado (los clientes no compran el producto como se había anticipado), contraataque de la competencia, gastos más altos y más tiempo que lo esperado para iniciar y hacer crecer la empresa, financiamiento inadecuado y regulaciones gubernamentales.

Oferta

Si el emprendedor está en busca de inversionistas que aporten su capital, puede incluir una **oferta** en el plan para indicar con claridad cuánto dinero necesitará y cuándo. Es conveniente transmitir esta información en una *tabla de fuentes y usos* que indique el tipo de financiamiento que se está solicitando (deuda o capital) y cómo se utilizarán dichos fondos. Por ejemplo, para una empresa que necesita \$500 000, incluido todo el dinero que se ha pedido prestado y la inversión del fundador, la tabla de fuentes y usos del primer año sería como ésta:

Fuentes:	
Deuda bancaria	\$100 000
Capital:	
Nuevos inversionistas	300 000
Fundadores	100 000
Fuentes totales	<u>\$500 000</u>
Usos:	
Desarrollo de producto	\$125 000
Costos de personal	75 000
Capital de trabajo	
Efectivo	20 000
Cuentas por pagar	100 000
Inventario	80 000
Maquinaria	100 000
Usos totales	<u>\$500 000</u>

Si se solicita capital, el emprendedor deberá decidir cuánta propiedad del negocio está dispuesto a ceder —lo cual no es fácil en la mayoría de los casos. Por lo general, la cantidad de dinero recaudada deberá mantener la empresa durante 12 a 18 meses —el tiempo suficiente para lograr algunos hechos relevantes. Después, si todo marcha bien, será más fácil y menos costoso recaudar más dinero. (Estas cuestiones se analizarán mejor en los capítulos 11 y 12).

estrategia de salida

Sección del plan de negocios que se enfoca en opciones para recuperar la inversión.

Estrategia de salida

Si una empresa utiliza el plan de negocios para recaudar capital, los inversionistas querrán conocer las posibles opciones para recuperar su inversión, lo que se conoce como **estrategia de**

salida. La mayoría de los inversionistas accionarios no invertirá en una nueva empresa en una de sus fases iniciales si no tienen la suficiente confianza de que en el futuro tendrán la posibilidad de recuperar su inversión principal, más un buen rendimiento sobre su inversión. Esta cuestión de elaborar una estrategia de salida, o lo que se llama *cosecha*, se analizará en el capítulo 13.

Plan financiero

El **plan financiero** presenta pronósticos financieros mediante estados financieros proforma. En palabras de Paul Gompers, un profesor de Harvard,

*Uno de los principales beneficios de crear un plan de negocios es que éste obliga a los emprendedores a plantearse abiertamente las finanzas de su empresa. Por tanto, un plan de negocios no está completo hasta que los emprendedores pueden demostrar que todos sus maravillosos planes relativos a la estrategia, mercados, productos y ventas, en realidad se conjuntarán para crear un negocio autosuficiente a corto plazo y rentable a largo plazo.*¹²

Y como lo explica Rudy Garza, un capitalista de riesgo en Austin, Texas, “El plan financiero me ayuda a comprender el proceso mental del emprendedor acerca de la oportunidad”.¹³

Los **estados proforma**, que son proyecciones de los estados financieros de la empresa se presentan para por lo menos tres años y de preferencia hasta cinco. Lo más adecuado es que los pronósticos incluyan balances generales, estados de resultados, estados de flujos de efectivo por cada uno de los tres a cinco años siguientes, así como presupuestos de efectivo mensuales para el primer año y trimestrales para el segundo y tercer años. Es vital que las proyecciones financieras estén sustentadas en supuestos sólidos y explicaciones de cómo se determinaron sus cifras. (Este tema se abordará con mayor profundidad en este capítulo cuando hablemos del *modelo de negocio*).

Aunque los estados financieros son importantes, el estado de flujo de efectivo merece una atención especial, pues un negocio puede ser rentable pero fracasar si no produce flujos de efectivo positivos. Un estado de flujos de efectivo bien diseñado identifica las fuentes de efectivo —cuánto se generará de las operaciones y se recaudará de los inversionistas. También muestra cuánto dinero se dedicará a las inversiones en áreas como inventarios y equipo. El estado de flujo de efectivo debe indicar con claridad cuánto efectivo se requiere que provean los acreedores y los posibles inversionistas y para qué se utilizará. (La preparación de estados proforma y el proceso de recaudar el capital necesario se analiza en los capítulos 11 y 12).

Apéndice de documentos de apoyo

El apéndice debe contener diferentes materiales complementarios y anexos para facilitarle al lector la mejor comprensión del plan. Estos documentos de apoyo pueden incluir cualquier cuestión referenciada en el texto del plan de negocios, como los currículos (hojas de vida) de los inversionistas clave y propietarios/gerentes; fotografías de productos, instalaciones y edificios; referencias profesionales; estudios de investigación de mercados; investigaciones pertinentes publicadas; y contratos de venta firmados.

El hecho de que aparezca al final del plan no indica que el apéndice tenga una importancia secundaria. Antes que nada, el lector necesita comprender los supuestos en que se basan las premisas planteadas en el plan. Por otro lado, nada es más importante para un posible inversionista que las aptitudes del equipo gerencial. Por tanto, la presentación de los currículos de dicho equipo es un asunto de gran importancia, por tanto, ésta debe prepararse con mucho esmero.

Cada capítulo en esa sección (parte 3) del libro, con excepción del capítulo 10, termina con un conjunto especial de ejercicios que lo guiarán en el proceso de redactar su plan de negocios. Este grupo de ejercicios está compuesto por preguntas que se deben considerar y responder cuidadosamente. Se titula, “El plan de negocios: los fundamentos”, puesto que trata con cuestiones importantes para emprender una iniciativa de emprendimiento y ofrece los lineamientos para preparar las diferentes secciones de un plan de negocios.

plan financiero

Sección del plan de negocios que proyecta la posición financiera de la empresa a partir de supuestos sólidos, además de explicar cómo se han determinado dichas cifras.

estados proforma

Proyecciones de los estados financieros de una empresa hasta por cinco años, e incluyen balances generales, estados de resultados y estados de flujos de efectivo, así como presupuestos de efectivo.

CONSEJOS PARA REDACTAR UN PLAN DE NEGOCIOS

En lo que se refiere a realizar una presentación escrita efectiva, es necesario enfatizar nuevamente que la calidad de un plan de negocios dependerá, en última instancia, de la calidad de la oportunidad de negocios. Una vez más le aseguramos, *el plan no es la empresa*. Una presentación efectiva no podrá salvar a una idea de iniciativa de emprendimiento mal concebida. Pero, por otra parte, un buen concepto es inmune a una presentación que falle en comunicarse de manera efectiva. A continuación le presentamos algunas recomendaciones que le ayudarán a evitar algunos de los errores comunes.

Analice a fondo el mercado

Al analizar el mercado de su producto o servicio, deberá responder algunas preguntas básicas. Los inversionistas y acreedores demandarán respuestas a estas preguntas, y lo mismo debería hacer usted. Si intenta proseguir sin responderlas, estará aumentando de manera significativa sus probabilidades de fracaso. Usted debe poder responder preguntas como

- ¿Cuál es su mercado meta?
- ¿Qué tan grande es su mercado meta?
- ¿Qué problemas atañen al mercado meta?
- ¿Alguno de esos problemas es mayor que el que está abordando con su producto o servicio?
- ¿Cómo resuelve su producto o su servicio tal problema?

- ¿Quiénes están dispuestos a comprar su producto o servicio?
- ¿Cuánto están dispuestos a pagar por él?
- ¿Por qué necesitarían comprárselo?
- ¿Quiénes son sus competidores?
- ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades?

Como ya lo hemos apuntado, su presentación debe ser resultado de declaraciones sustentadas en evidencias. En ninguna otra parte de su plan de negocios es más importante ofrecer evidencias concretas que respalden sus afirmaciones que cuando presenta su análisis de mercado. Recabar datos secundarios acerca del mercado es importante, pero si no sale a hablar con sus posibles clientes, entonces su análisis carecerá de credibilidad. Esto precisa un arduo trabajo, pero es mucho mejor que darse cuenta de que los clientes no irán a comprar su producto o servicio en este momento, que después de haber invertido sus ahorros personales.

Por último, en lo que respecta a la competencia, debe comprender que todos tienen competidores. El dicho “No tenemos competencia” provocará seguramente escepticismo entre los lectores. Debe mostrar en su plan en qué lugar del mercado tendrá cabida su negocio y cuáles son las fortalezas y debilidades de sus competidores. Si fuera posible, incluya estimaciones de sus participaciones de mercado y niveles de rentabilidad.

Respalde sus afirmaciones con evidencias convincentes

Con mucha frecuencia, los emprendedores hacen declaraciones generales sin contar con datos duros que las sustenten. Cualquier declaración o aseveración debe estar fundada en hechos y datos objetivos. Cuando prometa ofrecer un servicio superior o explique el atractivo del mercado, por ejemplo, también incluya evidencia convincente que respalde sus declaraciones. En resumen, el plan debe ser creíble.

A menudo los autores de este libro hemos tenido la oportunidad de observar a emprendedores presentar planes de negocios a posibles inversionistas. En más de una ocasión, los



emprendedores han presentado proyecciones financieras demasiado optimistas que van más allá de lo creíble. La oportunidad podría seguir siendo atractiva con proyecciones más conservadoras. Pero en lugar de ajustar los pronósticos para hacerlos más convincentes, continúan afirmando que sus cifras ya son “conservadoras”. No sorprende que los inversionistas se rehúsen a invertir en estas empresas.

Grandes volúmenes de proyecciones financieras detalladas y computarizadas sugieren—voluntaria o involuntariamente— que el emprendedor puede predecir con gran precisión lo que sucederá. Los inversionistas experimentados saben que esto no sucede en la realidad.

LA PUESTA EN MARCHA

ACCIÓN

Cuente su historia con datos comprobables

La mayoría de los planes de negocios no presenta historias convincentes y, por tanto, no pueden causar una buena impresión a los lectores, quienes quiera que éstos sean. Sólo una pequeña cantidad de planes de negocios se leen de principio a fin. Si desea interesar a los inversionistas en su plan de negocios, entonces muéstreles su historia presentando evidencias contundentes de que su idea de negocio es realmente buena.

Desean saber lo que está detrás de las cifras; esto les permite ver cómo piensa el emprendedor y si comprende los factores clave que determinarán el éxito o fracaso de la empresa. Para determinar esta información, los inversionistas suelen plantear una pregunta común: “¿Cuál es su modelo de negocio?” Esta pregunta fundamental se analizará con mayor detalle más adelante en este capítulo.

Piense como inversionista

Numerosas empresas pequeñas no buscan capital externo, excepto en forma de pequeños préstamos. Pero sin importar si está preparando un plan de negocios para buscar financiamiento externo, le resultará positivo comprender el mundo de la forma en que un inversionista lo ve—es decir, debe pensar como lo hace un inversionista. Como aconseja Jeffrey Bussgang, quien ha sido emprendedor y capitalista de riesgo, “Debe pensar como [inversionista] y actuar como un emprendedor”.¹⁴ De esta forma aportará al análisis la energía del emprendedor y la disciplina del inversionista.

En esencia, los posibles inversionistas tienen una sencilla meta: maximizar el rendimiento potencial de una inversión mediante los flujos de efectivo que recibirán, al tiempo en que minimizan el riesgo que están asumiendo. Por una razón, ellos buscan formas de trasladar el riesgo a otros, por lo general al emprendedor. Dada la óptica fundamentalmente diferente del inversionista y del emprendedor, la pregunta importante resulta ser ésta: “¿Cómo redactar un plan de negocios que responda lo que desea conocer un posible inversionista?” No existe una respuesta sencilla, pero hay dos hechos relevantes: los inversionistas tienen cortos periodos de atención y ciertas cuestiones atraen a algunos inversionistas mientras que a otros los repelen.

Debido a que la mayoría de los inversionistas reciben tantos planes de negocios, es imposible que los lean todos detalladamente. Para ejemplificar esta situación, uno de los autores de este libro envió un plan de negocios de un emprendedor a un inversionista con el que tenía una relación personal. El plan estaba bien redactado e identificaba con claridad una necesidad. Aunque el inversionista fue cortés y escuchó con atención, en cuestión de minutos tomó la decisión de no considerar la oportunidad. Una rápida lectura del resumen ejecutivo no captó su interés y la charla pronto tomó otros derroteros.

Además, los inversionistas están más *orientados al mercado* que al *producto*, pues saben que la mayoría de los inventos patentados nunca dan a ganar a sus inventores ni un centavo. La esencia del proceso de emprendimiento es identificar nuevos productos y servicios que satisfagan alguna necesidad identificable del cliente. Por tanto, es esencial que el emprendedor estudie las inquietudes de los inversionistas acerca de las respuestas de los clientes meta ante un nuevo producto o servicio y para llegar a los posibles clientes.

Bill Sahlman de la Escuela de Negocios de Harvard ha visto una gran cantidad de planes de negocios y ha escuchado la mayor parte de las “líneas” que emplean los emprendedores al presentarlos a los inversionistas. Con un ligero tono irónico, Sahlman dice cómo interpretan los

FIGURA 6.6 Glosario de términos de planes de negocios

Lo que dicen...

Proyectamos de modo conservador...

Tomamos nuestra mejor presunción y la dividimos entre 2.

Proyectamos un margen de 10%.

El proyecto tiene un avance de 98%

Nuestro modelo de negocio está probado...

Tenemos una delantera de 6 meses.

Sólo necesitamos una participación de mercado de 10%.

Los clientes claman por nuestro producto.

Somos un producto de bajo costo.

No tenemos competencia.

Nuestro equipo gerencial tiene mucha experiencia...

Un grupo selecto de inversionistas está considerando el plan.

Buscamos un inversionista que tenga un valor agregado.

Si invierte en nuestros términos, obtendrá una tasa de rendimiento de 68%.

... y lo que en realidad quieren decir

Leímos un libro que decía que teníamos que ser una empresa de \$50 millones en cinco años y tan sólo aplicamos ingeniería inversa a esas cifras.

Accidentalmente lo dividimos entre 0.5.

No modificamos ninguno de los supuestos del modelo del plan de negocios que descargamos de Internet.

Completar el 2% restante tardará tanto como tardó crear el 98% inicial pero costará el doble.

Si toma la evidencia de la semana pasada de las mejores 50 ubicaciones y la extrapola hacia todas las demás.

Intentamos no averiguar cuántas otras personas también la tienen.

También las otras 50 empresas entrantes que obtuvieron el financiamiento.

No les hemos dicho que deben pagar por él. Además, todos nuestros clientes actuales son nuestros parientes.

Aún no hemos producido nada, pero tenemos la confianza de que podremos hacerlo.

Sólo IBM, Microsoft, Netscape y Sun han anunciado sus planes de entrar al negocio.

En consumir el producto o servicio.

Enviamos una copia del plan a todos los integrantes de Pratt's Guide.

Estamos en busca de un inversionista pasivo y torpe.

Si todo lo concebible saliera bien, quizás usted podría recuperar su dinero.

Fuente: Reimpreso con autorización de *Harvard Business Review*. "How to Write a Great Business Plan" por William A. Sahlman, julio/agosto 1997, p. 106. Copyright © 1997 por Harvard Business School Publishing Corporation. Todos los derechos reservados.

inversionistas el lenguaje del emprendedor en su "Glosario de términos de planes de negocios" (vea la figura 6.6). Tras redactar y presentar un plan de negocios, tenga en mente el escepticismo con que será recibido por su audiencia.

No oculte las debilidades —identifique las posibles fallas fatales

Una dificultad presente al redactar un plan de negocios es lidiar de manera eficaz con los problemas o debilidades —y todo plan de negocios los tiene. Un emprendedor que quiera causar una buena impresión, puede llegarse a obsesionar tanto con una oportunidad que no sea capaz de ver las posibles fallas fatales.

Por ejemplo, es posible que el emprendedor no se plantee, "¿Cuál es el posible impacto que tendrá una nueva tecnología, comercio electrónico o cambios en la demanda del consumidor sobre la demanda del consumidor en la iniciativa de emprendimiento propuesta? O que ignore o pase por alto una cuestión negativa al tratar de recaudar fondos para su iniciativa,

lo cual puede resultar dañino e incluso fatal. Si existen debilidades en el plan, los inversionistas las detectarán. En este punto, la pregunta del inversionista será “¿Qué más no me has dicho?” La mejor forma de manejar de la manera adecuada la debilidad es considerar cuidadosamente cualquier posible problema, estar abierto y ser sincero respecto a esos problemas y tener un plan de acción que los solucione de una manera eficaz. En otras palabras, la *integridad importa*.

Mantenga la confidencialidad

Al presentar su plan de negocios a personas externas (en especial a los posibles inversionistas), destaque que toda la información del plan es de propiedad privada y confidencial. Numere cada ejemplar del plan y lleve un control de cada ejemplar circulante; para este fin, deberá solicitar su firma de recibido a todas las personas que reciban el plan.

Cuando una nueva empresa esté basada en tecnología patentada, sea cuidadoso al divulgar cierta información —por ejemplo, los detalles del diseño tecnológico o de las especificidades delicadas de una estrategia de marketing— incluso a un posible inversionista.

Si bien debe ser muy cauto al transmitir información protegida, los emprendedores a veces temen demasiado a que alguien robe su idea y la utilice. Desde luego, en raras ocasiones sucede y es natural que quiera protegerse, *pero no se obsesione con la noción de que alguien pudiera robar su idea y vencerlo en el mercado con ella*. Recuerde, el plan no es la clave de su éxito; ¡su ejecución es lo que importa! Si alguien puede superarlo en cuanto a ejecución, entonces quizá no sea la persona adecuada para poner en marcha su empresa. Además, el temor paranoide de que alguien pueda robarse su idea suele desincentivar a los inversionistas y puede desalentarlo a avanzar con su empresa.

Recuerde que los detalles importan

Debe poner atención a los detalles, los cuales pueden parecerle intrascendentes, pero es probable que para los lectores de su plan no lo sean y que en ellos basen su decisión de asociarse o no con usted. Las siguientes sugerencias le ayudarán a ocuparse de “esas pequeñas cosas”.

1. *Utilice una buena gramática.* Nada desanima más rápidamente a un lector que un plan de negocios mal redactado. Encuentre a un buen editor y revíselo, una y otra vez.
2. *Limite la presentación a una extensión razonable.* La meta no es redactar un plan de negocios largo, sino redactar un plan de negocios adecuado. Las personas que leen los planes aprecian la brevedad y la consideran como un signo de su habilidad para identificar y describir de un modo organizado los factores importantes que determinarán el éxito de su negocio. En todas las secciones de su plan, en especial en el resumen ejecutivo, vaya al grano rápidamente.
3. *Busque una apariencia atractiva y profesional.* Para agregar interés y ayudar a la comprensión del lector, haga uso amplio pero eficaz de apoyos visuales, como gráficas, cuadros y resúmenes en tablas. El plan debe presentarse dentro de una carpeta de tres aros para facilitar revisiones futuras, contrariamente a estar encuadernado como un libro e impreso en papel brillante con imágenes y gráficas de colores folclóricos.
4. *Describa su producto o servicio en un lenguaje sencillo.* Los emprendedores con una trayectoria técnica tienden a obsesionarse con su nuevo invento y piensan que esto es todo acerca del producto. También tienden a utilizar el lenguaje técnico o de la industria que los individuos poco familiarizados con ella no comprenden fácilmente. ¡Este es un gran error! Presente su producto y/o servicio en términos simples y comprensibles y evite la tentación de utilizar demasiado lenguaje industrial.

El anterior consejo tiene como finalidad ayudarle a pensar en preparar un plan de negocios. Si ignora estas recomendaciones, el plan quitará mérito a la oportunidad misma, y quizá pierda la probabilidad de aprovechar una buena oportunidad. Le recomendamos que escuche las críticas que hagan emprendedores experimentados acerca de su concepto de negocios y de la efectividad de la presentación del plan de negocios; ellos saben los obstáculos que hay que evitar. Y, como lo hemos dicho en más de una ocasión *hable con sus clientes*.



© iStockphoto.com/Angelika Schwarz

Lo que puede salir mal y aun así sale bien

Numerosas universidades de todo el país están celebrando competencias para atraer la atención, generar ideas y lanzar nuevas iniciativas de negocios. La gran pregunta es, ¿qué sucede después de ellas? Con lo que los emprendedores Will Anderson, Rory McDonald y Jared Archibald de la Universidad de Stanford se encontraron fue con un tortuoso camino después de haber resultado triunfadores en el concurso de planes de negocios de la Business Association of Stanford Engineering Students. Su idea ganadora consistía en adaptar una tecnología filtradora de ruidos y habla (desarrollada por la Escuela de Ingeniería Eléctrica de Stanford) para lograr una mejora drástica en los aparatos auditivos.

El equipo ganó el premio mayor de 25 000 dólares. Con la ayuda de su asesor universitario, fundaron una empresa en torno a la idea, llamada Adaptive Hearing Solutions y consiguieron capital de riesgo cuyo monto ascendía a 500 000 dólares. No obstante, tras varios intentos clínicos, la tecnología mostró pocas mejoras en relación con la tecnología existente. El equipo tomó la decisión de poner fin a la idea para enfocarse en otros intereses en lugar de poner en marcha a una pequeña empresa que tenía pocas probabilidades de ser rentable en el proceso.

A pesar de que la empresa “fracasó” el equipo aprendió una buena lección acerca del espíritu emprendedor: el fracaso puede llegar a ser una experiencia rentable. Los miembros del equipo están utilizando las conexiones y reputación que se forjaron gracias al concurso para desarrollar una nueva empresa o especializarse aún más en sus campos mediante estudios de posgrado.

Pero aún sigue sin respuesta la pregunta: “¿Vale la pena participar en competencias de negocios?” Sin importar los resultados, la experiencia general de los participantes es positiva. Una de las principales razones es el precio monetario que se otorga a los ganadores. Muchas nuevas empresas han podido establecerse gracias al dinero del premio y no tuvieron que solicitar dinero adicional externo.

No obstante, aunque la empresa ganadora fracase, como lo hizo el equipo Stanford, los beneficios de ganar un concurso de esta naturaleza son duraderos. Las conexiones con otros profesionales y los aspirantes a empresarios son invaluable. Y la experiencia obliga a los equipos a articular lo que sus empresas significan y aprender a convertir un concepto en un plan factible.



© andreas csontos/Shutterstock.com

Fuentes: Adaptado de Jeffrey Gangemi, “The Afterlife of Business Plan Contest Winners”, *Bloomberg Businessweek*, http://www.businessweek.com/print/smallbiz/content/dec2006/sb20061212_410722.htm, consultado el 8 de enero de 2011.

5

Explicar el concepto y el proceso para desarrollar un modelo de negocio de una empresa.

COMPRENSIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO¹⁵

Como se mencionó antes, el término *modelo de negocio* se ha convertido en una frase popular dentro del mundo empresarial, en especial entre emprendedores y sus inversionistas. Si bien se habla de ellos en los círculos empresariales, pocos hombres de negocios tanto en empresas grandes como pequeñas lo entienden. En esencia, un **modelo de negocio** explica de un modo claro y sistemático cómo es que una empresa generará utilidades y flujos de efectivo, dadas sus fuentes de ingresos, estructuras de costos y el monto de la inversión requerido. Es la explicación detallada de cómo una empresa hará dinero. Como tal, mide los resultados anticipados de las decisiones de negocios clave y todas las compensaciones que determinarán las utilidades y flujos de efectivo de una empresa.

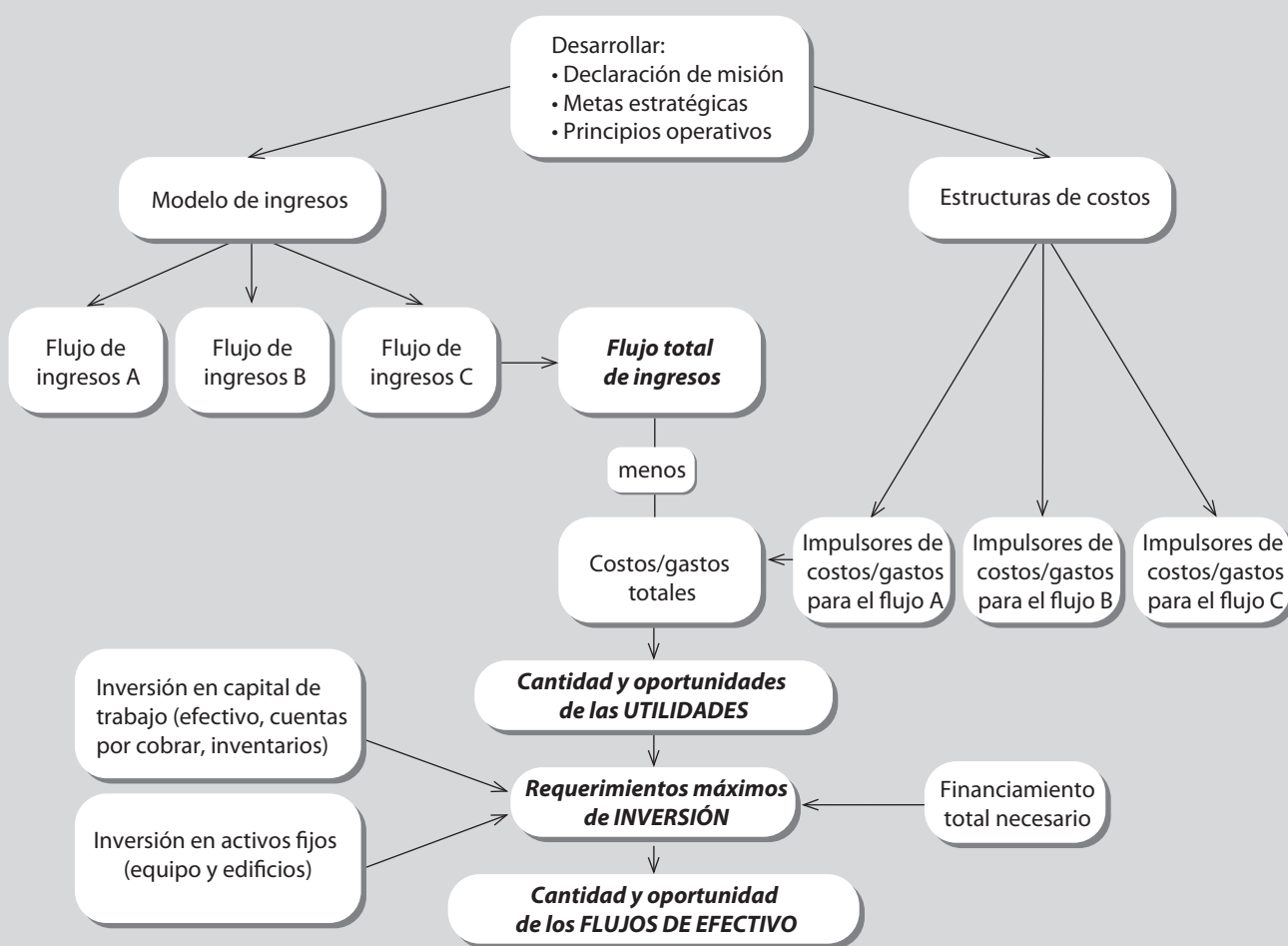
Algunos modelos de negocio son fáciles de comprender: una empresa produce un producto y/o servicio y lo vende a sus clientes; si las ventas son mayores que los gastos, la empresa será

rentable. Otros modelos son más complejos. Por ejemplo, las transmisiones televisivas son parte de una intrincada red de distribuidores, creadores de contenido, anunciantes y televidentes. La forma en que se creen y distribuyan las utilidades y los flujos de efectivo eventuales dependerá de varios factores encontrados, los cuales no es fácil identificar desde el principio. Además, el comercio electrónico está dando origen a nuevos modelos de negocio. Considere las subastas, una de las formas más antiguas de fijar precios para artículos como mercancía agrícola, arte y antigüedades. Hoy, Internet ha popularizado el modelo de las subastas y ampliado su uso a una amplia gama de bienes y servicios.

Comprender el modelo de negocio es especialmente importante cuando se trata de una nueva empresa, donde existe tanta incertidumbre. En específico, un modelo de negocio para una nueva empresa obliga al emprendedor a ser más disciplinado y a evitar las quimeras en cuanto a las proyecciones financieras. Cuando llega el momento de crear un plan de negocios, el emprendedor debe conocer las fuerzas que determinarán las utilidades y flujos de efectivo futuros de la empresa. Por tanto, un modelo de negocio tiene como finalidad ofrecer la mejor de las evidencias de que un concepto de negocios puede traducirse en un negocio viable y rentable y qué tan importante es la inversión requerida para hacer que esto suceda. La figura 6.7 ofrece un panorama básico del proceso para construir un modelo de negocio para una empresa con tres fuentes de ingresos.

modelo de negocio
Análisis de cómo una empresa planea generar utilidades y flujos de efectivo, dadas sus fuentes de ingresos, sus estructuras de costos y el monto de inversión requerido.

FIGURA 6.7 Estructura de un modelo de negocio básico



Un emprendedor debería comenzar por desarrollar su declaración de misión, sus metas estratégicas y los principios que guiarán sus operaciones (vea la figura 6.7). Tres elementos clave integran el modelo de negocio:

modelo de ingresos

Componente del modelo de negocio que identifica los diferentes tipos de flujos de ingresos que una empresa espera recibir.

1. El **modelo de ingresos**, el cual define la naturaleza y tipos de fuentes de ingresos de una empresa.
2. Las **estructuras de costos** que motivan los costos y gastos de la empresa.
3. La **inversión máxima** que se requerirá para hacer que la empresa sea rentable y que los flujos de efectivo sean positivos.

Analicemos brevemente cada elemento.

Modelo de ingresos

Antes que nada es fundamental comprender si el modelo de negocio está basado en un flujo de ingresos único o híbrido. Ejemplos de los tipos de flujos de ingresos más comunes son

- *Flujo único.* Los ingresos de una empresa provienen de un solo producto o servicio.
- *Flujos múltiples.* Una empresa obtiene sus ingresos de una combinación de múltiples productos y servicios.

- *Flujos interdependientes.* Los ingresos de una empresa provienen de vender uno o más productos y/o servicios como forma de generar ingresos de otros productos y/o servicios, por ejemplo, las impresoras y los cartuchos de tinta.
- *Líder con pérdidas.* Uno o varios flujos que se venden con pérdidas con el fin de crear ventas en un flujo de ingresos rentable.

Los tipos más comunes de modelos de ingresos que se encuentran en una empresa son:

- *Modelo o modelo de ingresos basado en unidades.* Los clientes pagan un precio fijo por unidad a cambio de un producto o servicio.
- *Modelo de ingresos basado en suscripción/membresía.* Los clientes pagan un monto fijo a intervalos regulares, antes de recibir un producto o servicio.
- *Modelo de ingresos basado en la publicidad.* Los clientes pagan sólo una fracción del verdadero valor del producto o servicio.
- *Modelo de ingresos basado en licenciamiento.* Los clientes pagan una cuota única por la licencia de uso o reventa de un producto o servicio.

Al pronosticar los ingresos, el emprendedor encontrará que las respuestas a las siguientes preguntas clave pueden revelar la razón de las estimaciones de ventas futuras:

1. ¿Cuáles son sus clientes más probables?
2. ¿Qué tan diferentes son de la población general?
3. ¿Qué acontecimientos activarán la necesidad o deseo por su tipo de producto o servicio?
4. ¿Cuándo ocurrirán dichos acontecimientos? ¿Se pueden predecir?
5. ¿Los clientes tomarán decisiones sobre comprar o no su producto o servicio?
6. ¿Cuáles serán los factores clave para la decisión?
7. ¿Con base en tales factores clave, cómo se comparará su producto o servicio con los de la competencia?
8. ¿Estas diferencias serán significativas para el cliente?



“Tras una detallada investigación, nos queda claro que necesitamos incluir más de un valor”

estructuras de costos

Componente del modelo de negocio que ofrece una estructura a partir de la cual estimar la naturaleza y tipos de costos y gastos en los que una empresa puede incurrir.

inversión máxima

Componente del modelo de negocio que ofrece las estimaciones de los tipos y montos de la inversión requerida para obtener utilidades y flujos de efectivo positivos.

9. ¿El cliente está consciente de esas diferencias?
10. ¿Cómo puede exponerse a los clientes más probables a su producto o servicio?

Se pueden y deben plantear preguntas adicionales dependiendo del producto o servicio, industria y clientes atendidos. Cuanto mejor comprenda las respuestas a tales interrogantes, más probable será que sus proyecciones financieras sean factibles y alcanzables. Pero aunque las preguntas no le proporcionen las respuestas que esté esperando, será mejor que comprenda por qué sus proyecciones financieras quizá no sean realizables y qué necesita hacer para mejorar los pronósticos.

Estructuras de costos

Las estructuras de costos son los factores que afectan los costos y gastos de la empresa. Estos gastos pueden variar tanto con el tiempo o volumen de ventas. Entre los tipos más comunes de factores de costos se encuentran el costo unitario de bienes vendidos, nómina, actividades de

experiencias de emprendimiento

Los estudiantes universitarios también redactan planes de negocios

Un gran número de universidades están llevando a cabo concursos de planes de negocios para preparar a los jóvenes aspirantes a empresarios a iniciar una empresa y ofrecerles cierto capital inicial para ayudarlos. Aquí le narramos las anécdotas de tres estudiantes que participaron en estos concursos:

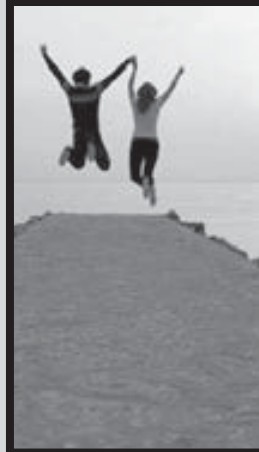
Alex Farkas y Greg Rosborough, ambos de 24 años de edad, y Stephen Tanenbaum, de 25, ganaron \$20 000 en una competencia de planes de negocios, además de \$80 000 adicionales recaudados de contribuciones de su familia y amigos. El dinero les ayudó a lanzar su idea de plan de negocios, Ugallery.com. Los graduados de la Universidad de Arizona participan en tres competencias durante su último año, entre las que se encuentra una en Canadá. "Pienso que triunfamos en las competencias de planes de negocios debido a que nuestro modelo de negocio es muy realista", dice Tanenbaum.

El plan de negocios desarrollado por Dee Murthy, de 26 años de edad, y Andres Izquieta, de 27, también fue premiado. Pero además del premio monetario de miles de dólares otorgado por la Universidad del Sur de California, organizadora de la competencia, Five Four Clothing tenía algo más a su favor: la ubicación y el momento correctos. Los Ángeles resultó ser el lugar ideal para que los socios de negocios lanzaran su línea de ropa de estilo urbano y ultra moderno para hombres. Murthy dice que sus amigos comenzaron a vestir Five Four cuando asistían a los centros nocturnos locales, y pronto estaban en charlas con las boutiques de moda como Fred Segal.

Para el emprendedor de 28 años de edad Rodrigo Veloso, ser el ganador latinoamericano de la competencia Moot Corp Competition mientras estudiaba su último año en Sao Paulo, Brasil, le ayudó a establecer los contactos que necesitaba para introducir su agua de coco brasileña a Estados Unidos. Como ganador del primer lugar, Veloso fue invitado para participar en la competencia global de la Universidad de Texas en Austin. Aunque no ganó, Veloso pudo establecer valiosas relaciones de negocios y conocer a la que ahora es su esposa, Emile Fritz. . . Veloso dependía de sus recién formadas conexiones cuando se mudó a Los Ángeles para convertir su plan en un negocio. Tras la llegada, se reunió de inmediato con inversionistas quienes a su vez le presentaron a otros inversionistas. Combinó el capital inicial de un inversionista y contribuciones de su familia y amigos con sus propios ahorros para crear O.N.E. World Enterprises.

Fuentes: Adaptado de Kristin Edelhauser, "College Business Plans That Made the Grade", *Entrepreneur*, <http://www.entrepreneur.com/staringabusiness/businessplans/article182608.html>, consultado en marzo de 2011.

VIVIR ^{EL} SUEÑO



© Shutterstock.com/Angelia Schwarz

marketing, costos administrativos y gastos de marketing. Los gastos y costos que son útiles para hacer proyecciones suelen clasificarse de la siguiente manera:

- *Costos fijos.* Costos que no presentan variación alguna con el volumen, por ejemplo, gastos como la renta.
- *Costos variables.* Gastos que varían directa y proporcionalmente con los cambios en el volumen, por ejemplo, comisiones de ventas.
- *Costos semivariables.* Gastos que incluyen tanto los costos variables como los costos fijos. Éstos varían en dirección, mas no proporcionalmente con los cambios en el volumen de ventas, como ciertos tipos de nóminas que cambian a medida que crece la empresa, pero que no cambian proporcionalmente con los cambios en las ventas.

Las decisiones centrales de negocios y las ventajas y desventajas de un modelo de negocio de una empresa pueden entenderse mejor si el emprendedor conoce los factores determinantes de sus costos, tanto su tipo como importancia, y si alguno de estos factores supone alguna ventaja estratégica de costos.

Inversión máxima

El último componente clave de un modelo de negocio es el monto de inversión que una empresa requerirá para lograr flujos de efectivo positivos y ser rentable. No sólo incluye el monto de la inversión en activos tangibles, como equipo y edificios, sino activos que son de igual importancia, como la cantidad de capital circulante en forma de efectivo operativo, cuentas por cobrar e inventarios.

Una vez que se ha desarrollado el modelo de negocio y se han utilizado estados financieros proforma, vale la pena que un emprendedor lleve a cabo un análisis de sensibilidad para identificar factores críticos para el éxito de una empresa. Sólo haciéndolo el modelo de negocio producirá su mayor valor para determinar si la iniciativa de emprendimiento tiene posibilidades razonables de triunfar. (Esta explicación de modelo de negocio se ilustrará con más detalle en el capítulo 11, cuando analicemos la proyección de los requerimientos financieros de una empresa).

Recursos para la preparación del plan de negocios

6

Identificar fuentes disponibles de apoyo para elaborar un plan de negocios.

Al redactar un plan de negocios, es importante saber lo que funciona y lo que no. Existen muchos libros, sitios web y software que ofrecen amplia orientación sobre el tema de cómo elaborar un plan de negocios y hasta instrucciones paso a paso. (Al final de este capítulo se ofrece un listado de algunos de estos materiales). Tales recursos pueden ser invaluableles. No obstante, en general, se debe resistir a la tentación de adaptar un plan de negocios existente para su propio uso. No pierda su tiempo tratando de modificar las cifras y la redacción del plan de negocios de otra empresa.

PLANEACIÓN DE NEGOCIOS ASISTIDA POR COMPUTADORA

El uso de la computadora facilita en gran medida la preparación de un plan de negocios. Su capacidad de procesamiento de palabras, por ejemplo, puede acelerar la redacción de las secciones narrativas del reporte. Las hojas de cálculo son igualmente útiles para preparar los estados financieros necesarios en el plan.

Se han diseñado varias opciones de software para redactar planes de negocios, como ayuda para que el emprendedor tome en cuenta las cuestiones importantes que supone iniciar una nueva empresa y organice sus pensamientos para crear una presentación efectiva. No obstante, tales opciones de software no pueden generar un plan único y, por tanto, pueden limitar la creatividad y flexibilidad del emprendedor. El sentido común liso y llano también se requiere al usar software para elaborar planes de negocios. Uno de los autores recientemente recibió un plan de negocios que tenía casi 80 páginas de extensión. Cuando cuestionó al autor por su excesiva

Las dependencias de apoyo a la pequeña empresa como recurso

En Internet puede encontrar muchos sitios web, talleres y software para ayudarlo a redactar un plan de negocios. Comience con el sitio web de la Small Business Administration en <http://www.sba.gov>. La SBA es una rica fuente de información para planear su nueva empresa; incluye una guía para redactar su plan de negocios.

extensión, éste respondió “Cuando terminé de responder todas las preguntas del software, ésta fue la extensión que resultó”.

Recuerde que no existe un procedimiento único para redactar un plan de negocios —no existe una fórmula para el éxito— a pesar de lo que algunos desarrolladores de software pudieran afirmar. No obstante, si reconoce sus limitaciones, puede usar software para facilitar el proceso.

ASISTENCIA PROFESIONAL EN LA PLANEACIÓN DE NEGOCIOS

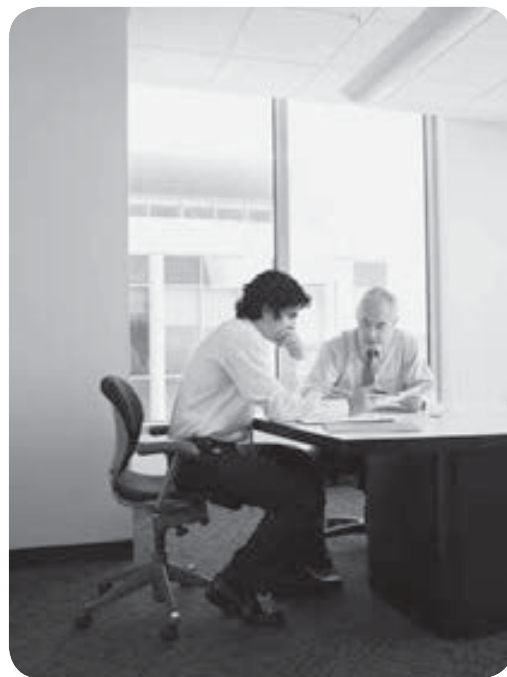
Como ya se analizó antes, los fundadores de la empresa son sobre todo ejecutores —y la evidencia sugiere que así conviene que sea, si se desea que la iniciativa de negocios sea exitosa. Pero algunos propietarios de pequeñas empresas carecen de la experiencia y el know-how (conocimientos prácticos), así como de la inclinación necesaria a la planeación.

El propietario de una pequeña empresa que no pueda responder preguntas difíciles acerca del negocio, quizá necesite la ayuda de algún consultor en planeación de negocios —alguien acostumbrado a trabajar con pequeñas empresas, nuevas empresas y propietarios inexpertos en materia de administración financiera. Tales asesores incluyen contadores, especialistas de marketing, abogados (de preferencia con mentalidad empresarial), organizaciones incubadoras de ideas, organismos para el desarrollo de pequeñas empresas (SBDC, por sus siglas en inglés) y oficinas de desarrollo económico locales y regionales.

Un banquero inversionista o intermediario financiero pueden redactar un plan de negocios como parte de los esfuerzos de financiamiento generales de la empresa. Por otra parte, un buen asesor tendrá los contactos de los que usted carezca e incluso le puede ayudar a reformular por completo su plan de negocios. No obstante, utilizar los servicios de un asesor de plan de negocios le costará; con frecuencia los consultores le cobrarán una tarifa por hora, así como un porcentaje de contingencia basado en la cantidad recaudada.

También puede serle de utilidad la Small Business Administration (SBA) y el Service Corps of Retired Executives (SCORE). Ambas organizaciones tienen programas para presentar a los propietarios de empresas expertos voluntarios que les asesorarán. SCORE, en especial, es fuente de todo tipo de asesoría de negocios, por ejemplo, cómo redactar un plan de negocios, cómo investigar el potencial de mercado y administrar los flujos de efectivo. Los asesores de SCORE trabajan en secciones locales diseminadas por todo Estados Unidos y pueden contactarse mediante una llamada a las oficinas nacionales.

Otra fuente de asistencia es el Programa de Capacitación Empresarial FastTrac patrocinado por el Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership de la ciudad de Kansas, Missouri. Ubicado en universidades, cámaras de comercio y SBDC de todo el país, el programa FastTrac enseña los elementos básicos para el desarrollo de productos, reconocimiento de conceptos, estrategias de financiamiento e investigación de mercados, y también ayuda a los emprendedores a redactar un plan de negocios de forma paulatina y bien organizada.



Fuse/Jupiter Images

En lo que respecta a obtener asistencia para redactar su plan de negocios, sin duda tiene muchas opciones a su alcance. No obstante, si opta por contratar a un consultor, las siguientes sugerencias pueden ayudarle a evitar algunos costosos errores:¹⁶

- *Obtenga recomendaciones.* Pida a colegas, conocidos y profesionales como banqueros, contadores y abogados los nombres de consultores de planes de negocios que le recomienden. Una buena recomendación lo ayudará a sentirse más confiado. En todo caso, pocos son los consultores que anuncian sus servicios, así que quizá las recomendaciones sean su única opción.
- *Busque a alguien compatible.* Identifique a un consultor que sea experto en ayudar empresas como la suya. Lo ideal sería que el consultor tuviera mucha experiencia con empresas de magnitud y edad similares en industrias relacionadas. Evite a los expertos generales en negocios o a quienes carezcan de experiencia en su área particular.
- *Revise las referencias.* Obtenga los nombres de por lo menos tres clientes que el consultor haya ayudado a redactar planes de negocios. Llame a clientes antiguos y pregúnteles sobre el desempeño del consultor. ¿La tarifa final del consultor no presentó grandes diferencias con la estimación original? ¿Terminó el plan a tiempo? ¿El plan cumplió con la finalidad pretendida?
- *Acuerde todo por escrito.* Tenga un contrato legal en el que se estipulen los servicios del consultor. Debe detallar la tarifa, cuándo se pagará y en qué circunstancias. Y asegúrese de obtener una descripción por escrito de lo que el consultor deberá hacer para ganarse sus honorarios. Que la tarifa sea por hora o por todo el trabajo, no es tan importante como que cada parte conozca con exactitud lo que se espera de ellas.

Tenga en mente que conseguir ayuda para preparar su plan de negocios, no relevará al emprendedor de la responsabilidad que conlleva ser el planificador principal. Sus ideas seguirán siendo esenciales para elaborar un plan realista y convincente.

Mantenga la perspectiva correcta



En resumen, afirmamos que el plan de negocios es de gran trascendencia al iniciar y hacer crecer una empresa. Como se sugirió en el capítulo, redactar un plan efectivo es importante tanto con fines internos como para narrar la historia de la empresa a personas externas que pueden contribuir al éxito de la misma. Pero se debe tener criterio al decidir si debe planear y hasta qué punto, dadas sus circunstancias personales. No existe una respuesta única que se pueda aplicar a todas las situaciones. Además, es importante evitar las interpretaciones equívocas que numerosos emprendedores tienen acerca de un plan adecuado les garantizará el éxito. El plan de negocios, sin importar cuán benéfico sea, no es el negocio. Un plan adecuado facilita el éxito de una empresa sólo cuando el emprendedor y el equipo gerencial lo ejecutan de manera eficaz.

Redactar un plan de negocios debe pensarse como un proceso continuo y no como un medio para lograr un fin. De hecho, en lo que respecta a la redacción del plan, el proceso es tan importante como el resultado final. Para algunos emprendedores esto es difícil de aceptar, dada su orientación a los resultados finales. Pero este punto merece recalcar: *redactar un plan de negocios es antes que nada un proceso continuo y en segundo término es un medio para el logro de un fin. El proceso es tan importante como —sino es más que— el producto terminado.*

Si bien su plan representará la visión y metas de la empresa, rara vez reflejará lo que en realidad sucede. Con una empresa nueva, son demasiados los acontecimientos inesperados que pueden afectar el resultado final. Por tanto, un plan de negocios es en gran parte la oportunidad del emprendedor y del equipo gerencial de pensar en los posibles factores determinantes del éxito o fracaso de la iniciativa de emprendimiento. Anticipar los diferentes escenarios y sus

consecuencias puede mejorar en gran medida la capacidad de adaptación de un emprendedor —una cualidad esencial, cuando existe tanta incertidumbre.

Ahora que está consciente del papel que tiene el plan de negocios en una iniciativa de emprendimiento, está listo para avanzar a los capítulos 7 al 13, los cuales analizan con detalle cada uno de los componentes del plan.

1. Explicar el propósito y los objetivos del plan de negocios.

- Un plan de negocios es un documento que plantea la idea en la que se basa una empresa y describe las consideraciones relacionadas con la nueva empresa. Debe describir dónde se encuentra en ese momento el emprendedor, indicar a dónde desea llegar y delinear cómo propone llegar ahí.
- Un plan de negocios tiene tres objetivos básicos: 1) identificar la naturaleza y el contexto de una oportunidad de negocios, 2) presentar el método por el que el emprendedor optará para explotar la oportunidad, y 3) reconocer los factores que determinarán si la iniciativa de negocios será exitosa.

2. Explicar las razones para redactar o no un plan de negocios cuando se pone en marcha una iniciativa de emprendimiento.

- Los estudios que han intentado evaluar si los emprendedores que redactan planes de negocios tienen mejores resultados que los que no, han generado resultados contradictorios. Algunos hallazgos sugieren que existe una relación, mientras otros no.
- Lo que en última instancia importa no es redactar un plan, sino implementarlo. La meta es ejecutarlo.
- Un emprendedor debe encontrar el equilibrio correcto entre planear y ser operativo.
- Los beneficios de un plan de negocios dependen de las circunstancias individuales que rodean a una nueva empresa.
- La mayoría de los emprendedores necesita de la disciplina que supone redactar un plan de negocios. Un plan escrito ayuda a garantizar la cobertura sistemática y completa de factores importantes que se deben considerar al emprender un nuevo negocio.
- Un plan de negocios ayuda a un emprendedor a comunicar su visión a sus empleados actuales y futuros.
- Al mejorar la credibilidad de la empresa, un plan de negocios sirve como una herramienta efectiva de ventas ante futuros clientes y proveedores, así como ante inversionistas.
- Un plan conciso es una forma breve del plan de negocios que presenta sólo las cuestiones y proyecciones más importantes para la empresa.
- Un plan integral es un plan de negocios completo que ofrece un análisis profundo de los factores críticos que determinarán el éxito o fracaso de la empresa, además de los supuestos básicos.

3. Describir el contenido y el formato preferido de un plan de negocios.

- La oportunidad, los recursos críticos, el equipo emprendedor, la estructura de financiamiento y el contexto de una oportunidad, todos son factores interdependientes que deben tomarse en cuenta al pensar en el contenido de un plan de negocios.



- Las secciones principales de un plan de negocios son: 1) la portada, 2) la tabla de contenido, 3) el resumen ejecutivo, 4) la industria, el cliente meta y el análisis de la competencia, 5) la descripción de la empresa, 6) el plan de producto/servicio, 7) el plan de marketing, 8) el plan de operaciones y desarrollo, 9) el equipo gerencial, 10) riesgos críticos, 11) oferta, 12) estrategia de salida, 13) plan de financiamiento y 14) apéndice de documentos de apoyo.

4. Ofrecer consejos prácticos para redactar el plan de negocios.

- Analice a profundidad el mercado.
- Respalde cualquier afirmación con evidencia contundente.
- Al elaborar un plan de negocios que deberá presentar a inversionistas, comprenda su forma de pensar respecto a invertir en un negocio.
- No oculte las debilidades; trate de identificar las posibles fallas fatales.
- Mantenga la confidencialidad cuando sea apropiado.
- Ponga atención a los detalles.

5. Explicar el concepto y el proceso para desarrollar un modelo de negocio de una empresa.

- El término *modelo de negocio* se ha convertido en una frase popular en los negocios, en especial entre emprendedores y sus inversionistas.
- Un modelo de negocio explica de un modo claro y sistemático cómo una empresa generará flujos de efectivo y será rentable, dadas sus fuentes de ingresos, estructuras de costos y el monto de inversión requerido.
- El modelo de negocio mide los resultados anticipados de las decisiones centrales de negocios y todas las ventajas y desventajas que determinarán las utilidades y los flujos de efectivo de la empresa.
- Comprender el modelo de negocio es muy importante cuando se inicia una nueva empresa, donde existe tanta incertidumbre.
- Existen tres elementos clave que componen un modelo de negocio: el modelo de ingresos, las estructuras de costos y las inversiones necesarias para lograr utilidades y flujos de efectivo positivos.

6. Identificar las fuentes de apoyo disponibles para elaborar un plan de negocios.

- Existe una variedad de libros, sitios web y software disponibles como ayuda en la preparación de un plan de negocios.
- Los profesionales con expertise en planeación, como abogados, contadores y especialistas de marketing, puede ofrecer sugerencias y asistencia útiles para preparar un plan de negocios.
- La Small Business Administration (SBA), Service Corps of Retired Executives (SCORE) y el FastTrac Entrepreneurial Training Program también son de ayuda al respecto.

7. Mantener la perspectiva adecuada al redactar un plan de negocios.

- A pesar de los posibles beneficios que puede traer consigo un plan bien diseñado, debe utilizar su criterio al decidir cuánto planear en vista de sus circunstancias específicas.
- El plan de negocios, sin importar qué tan beneficioso sea, no es el negocio. Un buen plan lo ayudará a tener una empresa exitosa sólo cuando el emprendedor y el equipo gerencial lo ejecuten de manera eficaz.
- Un plan de negocios puede considerarse como una oportunidad para que el emprendedor y el equipo gerencial piensen en los posibles factores determinantes del éxito o fracaso de la iniciativa de emprendimiento.

Términos clave

plan de negocios p. 165

plan conciso p. 169

plan integral p. 169

resumen ejecutivo p. 173

plan de producto/servicio p. 177

plan de marketing p. 177

plan de operaciones y desarrollo p. 177

equipo gerencial p. 178

riesgos críticos p. 178

oferta p. 178

estrategia de salida p. 178

plan financiero p. 179

estados financieros proforma p. 179

modelo de negocio p. 184

modelo de ingresos p. 186

estructura de costos p. 186

inversión máxima p. 186

Preguntas para análisis

1. Explique a lo que se refiere un emprendedor al hablar de planes de negocios.
2. ¿Cuándo debe redactar un plan de negocios? ¿Cuándo pudiera no ser necesario o incluso aconsejable redactar un plan?
3. Explique dos tipos de planes de negocios. ¿En qué situación(es) utilizaría cada tipo de plan?
4. ¿Por qué es tan importante el resumen ejecutivo?
5. ¿Cómo podría diferir la perspectiva de un emprendedor respecto a la de un inversionista en términos del plan de negocios?
6. Describa las principales secciones que debe incluir un plan de negocios.
7. Si el estado de resultados de un plan financiero muestra que la empresa será rentable, ¿por qué se necesitaría un estado de flujo de efectivo?
8. Describa los errores comunes que los emprendedores cometen al redactar un plan de negocios.
9. Se dice que los inversionistas están más orientados al mercado que al producto. ¿Qué significa esto? ¿Cuál es la razón detrás de esta orientación?
10. ¿Qué es un modelo de negocio y por qué es importante?

Usted decide

SITUACIÓN 1

Usted desea abrir una tienda de ropa en línea y necesita información acerca del tamaño del mercado para la sección de marketing de su plan. A partir de su búsqueda en Google, se entera de que el año pasado, los estadounidenses gastaron \$18 300 millones en línea en ropa, accesorios y calzado y que se pronostica que el gasto en estos artículos para el año próximo será de \$22 100 millones.

Usted también ha investigado empresas dedicadas a las prendas de vestir que cotizan en bolsa, como Gap, para descubrir las tendencias de sus ventas en línea.

Pregunta 1 ¿Por qué su investigación no es la adecuada para lo que necesita saber?

Pregunta 2 ¿Considera que sería difícil encontrar toda la información necesaria?

Pregunta 3 ¿Qué más podría hacer para encontrar la información que necesita?

SITUACIÓN 2

Recientemente visitó a una amiga que sabía que usted había tomado un curso sobre pequeñas empresas cuando asistía a la universidad. Durante su visita, ella le comenta, “Estoy planeando iniciar un negocio este verano. No solicitaré un crédito bancario para financiar mi empresa, así que no tengo un plan de negocios. ¿Acaso será necesario?”

Pregunta 1 ¿Qué necesitaría saber para responder la pregunta?

Pregunta 2 Si decide redactar un plan de negocios, ¿qué consejo le daría?

SITUACIÓN 3

John Martin y John Rose decidieron iniciar una nueva empresa para fabricar bebidas no carbonatadas. Creían que su ubicación, cercana a agua de buena calidad, les daría una ventaja competitiva. Aunque Martin y Rose nunca habían trabajado juntos, Martin tenía 17 años de experiencia en la industria de las bebidas refrescantes. Rose había vendido hacía poco su empresa y tenía los fondos para financiar la iniciativa; no obstante, los socios necesitaba recaudar dinero adicional de inversionistas externos. Ambos se sentían emocionados por la oportunidad y pasaron casi 18 meses desarrollando su plan de negocios. El primer párrafo de su resumen ejecutivo reflejaba su emoción:

El mercado de bebidas de la “Nueva Era” es resultado de un auge espectacular en la demanda de bebidas con valor nutricional proveniente de ingredientes ambientalmente seguros y aguas que provienen de pozos profundos y limpios, libres de químicos y contaminantes. Argon Beverage Corporation producirá y comercializará una línea completa de bebidas frutales chispeantes, aguas saborizadas y bebidas deportivas de la más alta calidad y pureza. Estas bebidas tienen el mismo gusto delicioso que las bebidas carbonatadas, pero utilizan los jugos frutales más saludables, azúcares naturales y el agua de manantial más pura, el sello del mercado de las bebidas de la “Nueva Era”.

Con ayuda de un plan bien desarrollado, los dos compañeros recaudaron con éxito el capital necesario para iniciar su empresa. Arrendaron instalaciones y comenzaron la producción. No obstante, después de casi dos años, las metas del plan no fueron alcanzadas. Los costos se excedieron y las utilidades no eran las esperadas.

Pregunta 1 ¿Qué problemas podrían haber contribuido al desempeño deficiente de la empresa?

Pregunta 2 Aunque se identificaron varios problemas para implementar el plan de negocios, la principal razón de la baja rentabilidad resultó ser el desvío de fondos. Martin estaba desviando los recursos de la empresa para su uso personal, y hasta usó parte de los materiales de construcción adquiridos por la empresa para construir su casa. ¿Qué pudo haber hecho Rose para evitar esta situación? ¿Qué puede hacer después de lo ocurrido?

Ejercicios para adquirir experiencia

1. El apéndice A presenta un plan de negocios completo. Con base en su lectura de este capítulo, redacte un reporte de una página acerca de lo que le gusta y le disgusta del plan.
2. Un antiguo chef desea iniciar una empresa que proporcione ayuda temporal en las cocinas (como chefs, salseros, pasteleros y cortadores de carne) a restaurantes que necesiten personal durante periodos muy ocupados. Prepare un informe de una página en donde explique qué sección o secciones del plan de negocios serían las cruciales para este nuevo negocio y por qué.
3. Suponga que desea iniciar una empresa de servicios de mentoring para estudiantes universitarios que cursen los niveles básicos de contabilidad. Enumere los beneficios que obtendría si preparara un plan de negocios por escrito.
4. Entreviste a una persona que haya iniciado una empresa en los últimos cinco años o menos. Prepare un informe que describa el grado al que ese emprendedor realizó la planeación primaria y sus puntos de vista en relación con el valor de un plan de negocios.

CASOS OPCIONALES

Caso 3, Firewire Surfboards.

Caso en video 6, KindSnacks, sólo sitio web.



El plan de negocios Los fundamentos

La parte 3 (capítulos 6 al 13) toca cuestiones importantes al emprender una iniciativa de negocios. Este capítulo presentó una descripción general del plan de negocios y su elaboración. Los capítulos 7 a 13 se enfocan en los principales segmentos del plan de negocios, como el plan de marketing, el plan organizacional, el plan de ubicación, el plan financiero y el plan de salida, o lo que se denomina la cosecha. Después de estudiar a fondo estos capítulos, tendrá el conocimiento necesario para elaborar un plan de negocios.

Como aplicar lo estudiado facilita el aprendizaje, hemos incluido al final de cada capítulo de la parte 3 (salvo en el capítulo 10), una lista de las preguntas importantes que se necesitará plantear cuando prepare algún segmento particular de un plan de negocios. En este capítulo, también hemos incluido listas de libros, de sitios web y de software útiles para elaborar planes de negocios.

Preguntas relativas a la descripción de la empresa

Ahora que ha aprendido los principales conceptos de la preparación de un plan de negocios, puede iniciar el proceso de elaborar dicho plan partiendo con una descripción general de la empresa. Con respecto a las cuestiones clave de iniciar una nueva empresa, responda las siguientes preguntas:

1. ¿Cuándo y dónde comenzará la empresa?
2. ¿Cuál es la historia de la empresa?

3. ¿Cuáles son los objetivos de la empresa?
4. ¿Cuáles cambios se han hecho a la estructura y/o propiedad?
5. ¿En qué etapa de desarrollo se encuentra la empresa?
6. ¿Qué se ha logrado a la fecha?
7. ¿Cuál es la competencia distintiva de la empresa?
8. ¿Cuál es la naturaleza y actividad básicas de la empresa?
9. ¿Cuál es el producto o servicio principales?
10. ¿A qué clientes atenderá?
11. ¿Cuál es la forma de constitución de la empresa?
12. ¿Cuáles son los estados económicos presentes y proyectados de la industria?
13. ¿La empresa pretende cotizar en bolsa o es candidata a la adquisición o los propietarios desean transferir la propiedad a la siguiente generación de la familia?

Bibliografía acerca de la elaboración de planes de negocios

- Abrams, Rhonda, *The Successful Business Plan*, 4a. ed. (Palo Alto, CA: The Planning Shop, 2010).
- Bangs, David H., *The Business Planning Guide: Creating a Winning Plan for Success*, 9a. ed. (Nueva York: Kaplan Professional Company, 2002).
- Bangs, David H., *Business Plans Made Easy*, 3a. ed. (Irvine, CA: Entrepreneur Press, 2005).
- Barringer, Bruce Ro., *Preparing Effective Business Plans* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2009).
- Burke, Franklin, Jill E. Kapron y JIAN Tools for Sale, Inc., *BizPlanBuilder Express: A Guide to Creating a Business Plan with BizPlanBuilder*, 2a. ed. (Mason, OH: South-Western, 2007).
- Bygrave, William D., y Andrew Zacharakis (eds.) *The Portable MBA in Entrepreneurship*, 3a. ed. (Hoboken, NJ: John Wiley Sons, 2003).
- Deloitte Touche, LLP, *Writing an Effective Business Plan* (Nueva York: Author, 2003).
- Ford, Brian R., Jay M. Bernstein y Patrick T. Pruitt, *The Ernst Young Business Plan Guide*, 3a. ed. (Hoboken, NJ: John Wiley Sons, 2003).
- Gumpert, David E., *Burn Your Business Plan* (Needham, MA: Lauson Publishing, 2002).
- Gumpert, David E., *How to Really Create a Successful Business Plan*, 4a. ed. (Needham, MA: Lauson Publishing, 2003).
- Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership, *Planning and Growing a Business Venture: FastTrac*, 2008.
- Kawasaki, Guy, *The Art of the Start: The Time-Tested, Battle-Hardened Guide for Anyone Starting Anything* (Nueva York: Portfolio, 2004).
- King, Jan B., *Business Plans to Game Plans: A Practical System for Turning Strategies into Action*, edición revisada (Hoboken, NJ: John Wiley Sons, 2004).
- Mancuso, Joseph R., *How to Write a Winning Business Plan* (Nueva York: Simon & Schuster, 2006).
- McKeever, Mike, *How to Write a Great Business Plan*, 9a. ed. (Berkeley, CA: Nolo, 2008).
- Mullins, John y Randy Komisar, *Getting to Plan B*. (Boston: Harvard Business Press, 2009).
- Osterwalder, Alexander e Yves Pigneur, *Business Model Generation* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2010).
- Osteryoung, Jerome S. y Diane L. Denslow, *So You Need to Write a Business Plan* (Mason, OH: South-Western, 2003).
- Patsula, Peter J. y William Nowik (eds.), *Successful Business Planning in 30 Days: A Step-by-Step Guide for Writing a Business Plan and Starting Your Own Business*, 2a. ed. (Singapur: Patsula Media, 2002).
- Peterson, Steven D. y Peter E. Jaret, *Business Plans Kit for Dummies* (Indianapolis, IN: For Dummies, 2005).
- Pinson, Linda, *Anatomy of a Business Plan: A Step-by-Step Guide to Building a Business and Securing Your Company's Future* (Chicago: Enterprise/Dearborn, 2004).
- Rich, Stanley R., y David E. Gumpert, *Business Plans That Win \$\$\$: Lessons from the MIT Enterprise Forum* (Nueva York: HarperCollins, 1987).
- Rogoff, Edward, *Bankable Business Plans* (Mason, OH: South-Western, 2003).
- Ryan, J. D. y Gail P. Hiduke, *Small Business: An Entrepreneur's Business Plan*, 8a. ed. (Mason, OH: South Western Cengage Learning, 2009).
- Sahlman, William A., *Harvard Business Press Classics, How to Write a Great Business Plan* (Boston: Harvard Business Press, 2008).
- Sutton, Garret y Robert T. Kiyosaki, *The ABC's of Writing Winning Business Plans: How to Prepare a Business Plan That Others Will Want to Read – and Invest In* (Nueva York: Rich Dad's Advisors, 2005).
- Tiffany, Paul y Steven Peterson, *Business Plans for Dummies*, 2a. ed. (Indianapolis, IN: For Dummies, 2004).
- Timmons, Jeffrey A., Andrew Zacharakis y Stephen Spinelli, *Business Plans That Work* (Nueva York: McGraw-Hill, 2004).
- Tooch, David, *Building a Business Plan*, 2a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2004).

Artículos sobre cómo preparar planes de negocios

- Adams, Rob, "Taking the Trouble to Research Your Market," *Bloomberg Businessweek*, http://www.businessweek.com/smallbiz/content/oct2004/sb20041020_9945.htm.
- Bygrave, W. D., J. E. Lange, y T Evans, "Do Business Plan Competitions Produce Winning Businesses?" *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 2004, p. 275.
- Chrisman, J. J., E. McMullan, y J. Hall, "The Influence of Guided Preparation on Long-Term Performance of New Ventures," *Journal of Business Venturing*, vol. 20 (2005), pp. 769-791.
- Delmar Frederic, y Scott Shane, "Does Business Planning Facilitate the Development of New Ventures?" *Strategic Management Journal*, vol. 24, núm. 12 (2003), pp. 1165-1185.
- Gartner, W. B., y J. Liao, "Cents and Sensemaking in Pre-Venture Business Planning: Evidence from the Panel Study of Entrepreneurial Dynamics," *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 2005, p. 298.
- Guber, M., "Uncovering the Value of Planning in New Venture Creation: A Process and Contingency Perspective," *Journal of Business Venturing*, vol. 22 (2007), pp. 782-807.
- Honig, B. y D. T. Karlsson, "Institutional Forces and the Written Business Plan," *Journal of Management*, vol. 30, núm. 1 (2004), pp. 29-48.
- Hormozi, Amir M., et al., "Business Plans for New or Small Businesses: Paving the Way to Success," *Management Decision*, vol. 40, núms. 7 y 8(2002), pp.755-763.
- Karlsson, Thomas, Benson Honig y Wilfrid Laurier, "Business Planning Practices in New Ventures: An Institutional Perspective," trabajo presentado en la Babson Conference, abril de 2007.
- Lange, Julian E., et al., "Pre-Startup Formal Business Plans and Post-Startup Performance: A Study of 116 Ventures," *Venture Capital Journal*, vol. 9, núm. 4 (2007), pp. 237-256.
- Liao, J. y W. B. Gartner, "The Effects of Pre-Venture Plan Timing and Perceived Environmental Uncertainty on the Persistence of Emerging Firms," *Small Business Economics*, vol. 27 (2006), pp. 23-40.
- Mason, C. y M. Stark, "What Do Investors Look for in a Business Plan?: A Comparison of the Investment Criteria of Bankers, Venture Capitalists, and Business Angels," *International Small Business Journal*, vol. 22, núm. 3 (2004), pp. 227-348.
- Melloan, J., "Inc.'s 5000 Fastest Growing Privately Owned Companies", *Inc.*, agosto de 2007.
- Mullins, John W. "Why Business Plans Don't Deliver," *Wall Street Journal*, 22 de junio de 2009, http://online.wsj.com/article_email/SB10001424052970204830304574133501980701202-IMyQjAxMTAwMDIwNzEyNDcyWj.html#printMode
- Perry, Stephen C., "The Relationship Between Written Business Plans and the Failure of Small Business in the U.S.," *Journal of Small Business Management*, vol. 39, núm. 2 (2001), pp. 201-208.
- Rich, Stanley R., y David E. Gumpert, "How to Write a Winning Business Plan", *Harvard Business Review*, vol. 63, núm. 3 (mayo-junio de 1985), pp. 156-166.
- Sahlman, William A., "How to Write a Great Business Plan", *Harvard Business Review*, vol. 75, núm. 4 (julio-agosto de 1997), pp. 114-121.
- Shane, Scott y Frederick Delmar, "Planning for the Market: Business Planning Before Marketing and the Continuation of Organizing Efforts", *Journal of Business Venturing*, vol. 19 (2004), pp. 767-785.

Recursos en línea para preparar un plan de negocios

- Los sitios web bancarios pueden ser una fuente de herramientas y asesoría para empresas. Por ejemplo, Bank of America tiene una guía de planeación de negocios en http://www.bankofamerica.com/smallbusiness/resourcecenter/index.cfm?template=rc_startingyourbusiness&context=rc_businessplan.
- BPlans.com, Inc., *BPlans.com: The Business Planning Experts*, <http://www.bplans.com>. Diseñado para autodidactas por PaloAlto Software; ofrece asesoría, muestras de planes y vínculos a diferentes consultores.
- Business Confidant, Inc., *Business Confidant: Your Business Planning Specialist*, <http://businessconfidant.com>. Ofrece pensamiento estratégico, escritura técnica y habilidades analíticas financieras necesarias para elaborar planes de negocios profesionales y orientados para los inversionistas.
- Business PlanWare, *Business Plan Software*, <http://www.planware.org>. Presenta proyecciones financieras y software para pronosticar flujos de efectivo, software gratuito para realizar planes de negocios, artículos y otras herramientas y recursos.
- Business Tools and Advice, *Bloomberg Businessweek*, <http://www.businessweek.com/>. Ofrece lineamientos y ejemplos para redactar planes de negocios.
- Dow Jones & Company, *Startup Journal: The Wall Street Journal Center for Entrepreneurs*, <http://www.startupjournal.com>. Presenta una pequeña prueba de supuestos para tomarse en cuenta en un mini-plan de negocios, planes de negocios de muestra y cálculos de los costos de una empresa nueva y su flujo de efectivo, así como artículos sobre cómo iniciar una empresa.
- Entrepreneur.com, *Entrepreneur.com: Solutions for Growing Businesses*, <http://www.entrepreneur.com>. Ofrece un motor de búsqueda de investigaciones en el sitio, mediante las cuales es posible encontrar artículos y consejos al ingresar palabras clave como *redacción del plan de negocios*.
- Good-to-Go Business Plans, Inc., *Good-to-Go Business Plans: Plans for Every Business*, <http://www.goodtobusinessplans.com>. Ofrece una gran variedad de servicios, entre los que se encuentran muestras para cada tipo de negocio en un lenguaje que se puede editar y otras herramientas.

One Economy Corporation, *Entrepreneur's Center*, <http://thebeehive.org>. Tiene la función de un centro de operaciones de información para vínculos web a artículos de planeación de negocios.

Small Business Administration, *Small Business Administration: Your Small Business Resource*, <http://www.sba.gov>. El aula y la biblioteca en línea dedicada a la planeación de negocios y recursos financieros del gobierno federal. Small Business Administration también financia programas diseñados a ayudar a los emprendedores. Uno de esos programas, el Small Corps of Retired Executives (SCORE) tiene una galería de muestras descargables para planes de negocios y estados financieros en su sitio web (<http://www.score.org>) bajo la opción "caja de herramientas para negocios".

SmartOnline, <http://smallbusiness.smartonline.com>. Construye un plan de negocios en torno a preguntas sencillas presentadas al usuario una por una, con explicaciones y ejemplos; utiliza un método basado en un wizard; también integra formas de incorporación y solicitudes de crédito para la Small Business Administration.

Software para elaborar planes de negocios

JIAN, Inc., *BizPlanBuilder 2007*, <http://www.jian.com>. Un software para la planeación de negocios y otras herramientas empresariales. PaloAlto Software, *BusinessPlan Pro 2011*, <http://www.paloalto.com>. Software generador de planes de negocios que presenta más de 400 muestras de planes de negocios.

CAPÍTULO

7

El plan de marketing

En PRIMER PLANO
Mayan Pigments
<http://mayanpigments.com>

“Cuando se es capaz de crear colores que sobreviven siglos bajo el sol abrazador y aún así permanecen brillantes, es posible que tenga algo valioso. Ésta es la razón de que hayamos querido descubrir cómo lograron esto los antiguos mayas. Después de rigurosas investigaciones y análisis científicos, nosotros desentrañamos su secreto”.

Las frases con las que inicia la página principal de Mayan Pigments son capaces de capturar al instante la atención. Cuando hace clic sobre el icono de video, la música y los elementos visuales lo llevan a un tiempo y un lugar desconocidos y exóticos. Los visionarios de Mayan Pigments desean que usted se emocione no sólo por sus productos, sino también por los orígenes casi místicos de sus productos.

Nunca pasaron por las mentes de Lori Polette-Niewold y Russell Chianelli las estrate-



© Peter Horree / Alamy

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá . . .

1. Describir el marketing para las pequeñas empresas.
2. Identificar los componentes de un plan de marketing formal.
3. Analizar la naturaleza del proceso de investigación de mercados.
4. Definir la segmentación de mercados y analizar sus estrategias relacionadas.
5. Explicar los diferentes métodos de elaboración de pronósticos de ventas.

© iStockphoto.com/Dan Bachman

PERSPECTIVA

gias de marketing, cuando visitaron las ruinas mayas en México. Como investigadoras en el área de la química, especialistas en ciencia de materiales, se sentían fascinadas por las composiciones químicas que podían sobrevivir todos los embates de la naturaleza. En la década de 1990, cuando Lori estudiaba su doctorado y Russ era su asesora, asistieron a una conferencia académica en México y visitaron sitios arqueológicos mayas. Los vívidos colores desencadenaron su curiosidad científica. Regresaron a su laboratorio y un día surgió lo que denominaron Maya Blue, un pigmento no elaborado a base de metales pesados, pero que presentaba propiedades de alto desempeño, como resistencia química, estabilidad ante los cambios térmicos y luminosos. Además de ser ecológico y no tóxico.

Tras continuar con sus investigaciones, Polette Niewold y Chianelli desarrollaron una gama completa de pigmentos y comenzaron a idear sus aplicaciones comerciales. Estos descubrimientos llevaron a la formación de Mayan Pigments, Inc., una empresa respaldada por inversionistas que buscaba comercializar los productos. La estrategia de marketing inicial consistía en orientarse a fabricantes industriales de tintas, pinturas, recubrimientos, plásticos y otras aplicaciones como papel, cemento y vidrio. No era de sorprender que esta pequeña iniciativa tuviera que enfrentar una competencia feroz y bien afianzada en la industria. Los clientes más obvios eran grandes corporaciones que, en su mayor parte, tenían relaciones largas y profundas con la competencia existente.

Con el tiempo, las líderes de la empresa diseñaron un plan de marketing de nicho. Una estrategia consistía en convertirse en proveedor de otra reciente empresa de nueva creación, Cle-

mentine Art. Esta empresa, con sede en Boulder, Colorado, se especializa en pinturas, adhesivos, pasta para modelado, crayones y otros productos infantiles que son creativos, naturales y ecológicos. A medida que Clementine Art se expandía, Mayan Pigments de pronto se dio cuenta de que ya vendía a nivel internacional.

Polette-Niewold es directora de tecnologías en Mayan Pigments. En ese puesto ella está en una búsqueda continua de más aplicaciones en nichos adicionales. Ella y su equipo descubrieron que no podían llegar al gran mercado como lo podía hacer una gran corporación. En cambio, se enfocaron en segmentos que reconocían las características especiales que Mayan Pigments ofrece y que los clientes valoran por sus beneficios.

Fuentes: <http://mayanpigments.com>, consultado el 19 de octubre de 2010; <http://www.clementineart.com>, consultado el 19 de octubre de 2010; y una entrevista personal con Russell Chianelli, 18 de octubre de 2010.

Los propietarios de empresas tienden a ser ejecutores, no planificadores. Y suelen sentirse apasionados por su producto o servicio. Pueden hablar de sus características todo el día —es el más grande; pesa menos; está hecho de los mejores materiales. Pero a veces ignoran el hecho de que los clientes compren un producto o servicio debido a que obtienen un beneficio de ellos. Los clientes preguntan “¿Cómo resuelve este artículo mi problema? ¿Me convierte en una persona mejor? ¿Me mantiene a salvo?” Los propietarios de empresas necesitan colocarse en el lugar del cliente e imaginar por qué sus clientes compren lo que compran. En otras palabras, necesitan un plan de marketing.

Las fundadoras de Mayan Pigments carecían de formación en negocios. Eran científicas. Pero se sentían tan emocionadas por los descubrimientos que hicieron en su laboratorio que quisieron que otras personas se sintieran igual. Pero la sola emoción no hace a una empresa. Debe existir un mercado y saber por qué ese mercado le comprará a usted. Lori Polette-Niewold y Russell Chianelli y el resto de su equipo pronto se dieron cuenta de que tenían que preparar e implementar un plan para vender sus pigmentos.

En este capítulo analizaremos la naturaleza del marketing y del plan de marketing. Aunque nuestra presentación no cubre los elementos específicos de todos los planes, las características que analizaremos aquí son componentes importantes de cualquier plan bien redactado.

Antes que nada es adecuado responder algunas preguntas básicas sobre marketing:

- ¿Cómo se puede definir el marketing para las pequeñas empresas?
- ¿Cuáles son los componentes de una filosofía de marketing efectiva?
- ¿Qué implica para una empresa estar orientado al consumidor?

¿Qué es el marketing de las pequeñas empresas?

1

Describir el marketing para las pequeñas empresas.

marketing para las pequeñas empresas

Actividades de negocios que dirigen la creación, el desarrollo y la entrega de un conjunto de satisfactores del creador al usuario meta.

producto/servicio central

Beneficio o solución fundamental que buscan los clientes.

producto/servicio real

El producto/servicio físico básico más cualquier beneficio adicional o no solicitado para el consumidor que pueda impulsar su compra.

producto/servicio aumentado

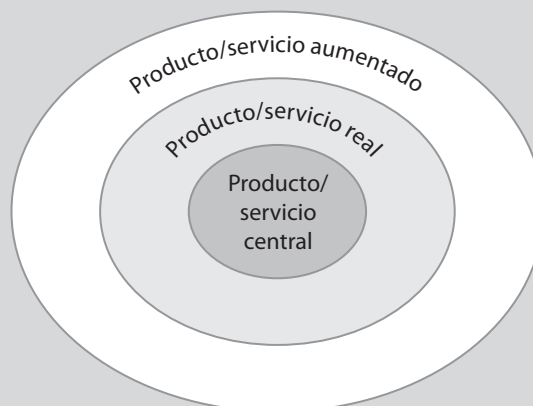
Producto o servicio básico más cualquier beneficio adicional o no solicitado al consumidor que pueda incitar la compra.

Marketing significa diferentes cosas para distintas personas. Algunos propietarios de empresas consideran el marketing como tan sólo vender un producto o servicio. Para otros, es lo mismo que la publicidad. Otras personas consideran el marketing como aquellas actividades que dirigen el flujo de bienes y servicios del productor al consumidor o usuario. En realidad, el marketing de las pequeñas empresas tiene un ámbito mucho más amplio. Muchas actividades lo integran, algunas de las cuales ocurren incluso antes de que el bien se produzca y esté listo para su venta y distribución. Las personas que están considerando iniciar una empresa, deben hacer sus deberes para cerciorarse de que existe un mercado para lo que planean vender antes de siquiera lanzar sus empresas.

El **marketing para las pequeñas empresas** está integrado por actividades de negocios que dirigen la creación, desarrollo y entrega de un conjunto de satisfactores del creador al usuario meta. Esta definición enfatiza los beneficios que los clientes obtendrán del producto y/o servicio clave. Puede ser de utilidad considerar al producto o servicio en tres niveles: producto/servicio centrales, producto/servicio reales y producto/servicio aumentados (vea la figura 7.1). El **producto/servicio central** es el beneficio o solución fundamental que buscan los clientes. El **servicio/producto real** es el producto y/o servicio básico físico que produce todos esos beneficios. El **producto/servicio aumentado** es el producto y/o servicio básico más cualquier beneficio adicional o no solicitado para el consumidor que podría impulsar la compra. En el caso del calzado, por ejemplo, el producto central es la protección básica para los pies; el producto real es el calzado mismo. El producto aumentado podría incrementar la velocidad al correr, proporcionar mayor comodidad o menos desgaste en pies y piernas. El aumento podría también verse reflejado en la forma en que los clientes se sienten. ¿El calzado da alguna idea de estilo, prestigio o identidad social?

Para Mayan Pygments, el primer paso para elegir un mercado para su producto fue buscar a los usuarios industriales. El equipo de la iniciativa de emprendimiento enfocada en la tecnología estaba familiarizado con la industria de los pigmentos, pero poco con los consumidores finales de los productos que contendrían tales pigmentos. La experiencia de esta empresa es muestra de las limitaciones que las pequeñas empresas enfrentan al llevar sus productos a los mercados. Las empresas más pequeñas en general no pueden pagar los honorarios de expertos en marketing que las grandes corporaciones emplean. Como consecuencia, realizan muchos ensayos y soportan numerosos problemas. Un plan de marketing no podrá evitar todos sus errores, pero sí puede reducir de manera drástica la cantidad de ellos, pues lo obliga a reflexionar y considerar

FIGURA 7.1 Los tres niveles de un producto y/o servicio



las opciones disponibles, dados los recursos con los que cuenta.

Por último, una empresa ofrece un conjunto de satisfactores a sus clientes, no tan sólo el producto tangible o servicio intangible que constituyen la materia del intercambio. Considere el caso de ModCloth. De acuerdo con la cofundadora Susan Gregg Koger “Podemos hacer que nuestros clientes participen ayudándonos a decidir qué debemos vender”.¹ ModCloth es un minorista en línea de ropa, accesorios y decoración. La empresa está basada en el amor de los fundadores hacia las prendas de vestir de época y retro. Pero los propietarios —Koger y su esposo Eric— no dejan que sus preferencias personales se interpongan en el camino de lo que desean sus clientes. Mediante sitios de redes sociales como Twitter y Facebook, solicitan a sus clientes ayuda para decidir qué artículos manejar. Tras ingresar al sitio web de la empresa, se invita a los clientes a hacer un clic sobre “Sé un comprador” y votar sobre los diseños que les gustaría ver creados.² The Kogers observaron un inmediato ascenso en el tráfico a ModCloth.com cuando comenzaron a ofrecer esta opción.

LA PUESTA EN MARCHA

A C C I Ó N

Consejo para la puesta en marcha

Cuando su empresa esté en la fase de puesta en marcha, la planeación de marketing es diferente que cuando su empresa ha estado funcionando por algunos años. Startup Professionals, Inc. es una de varias empresas que se especializan en asesorar a emprendedores que están a punto de iniciar una empresa. En su sitio web, <http://startupprofessionals.com/>, usted encontrará artículos acerca de cómo planear en condiciones de incertidumbre, como “Five Elements of a Credible Startup Marketing Plan”.

LAS FILOSOFÍAS DE MARKETING HACEN LA DIFERENCIA

Así como la filosofía personal del individuo influye en las estrategias que él o ella utilizan para alcanzar sus metas personales, la filosofía de marketing de una empresa determina la forma en que sus actividades de marketing deben desarrollarse, lo cual se ve reflejado en el plan de marketing y se utilizan para alcanzar metas de negocios. Las tres diferentes perspectivas de marketing que guían a la mayoría de las pequeñas empresas son la filosofía orientada a la producción, la orientada a las ventas y la orientada al consumidor. Analizaremos las dos primeras filosofías que se utilizan con más frecuencia, puesto que están relacionadas con la experiencia y las aptitudes de emprendedores con alguna trayectoria en tecnología o manufactura, o bien en ventas.

Una *filosofía orientada a la producción* enfatiza el producto como la parte única más importante de la empresa. Ésta concentra recursos para desarrollar el producto o servicio de la forma más eficiente, a pesar de que las actividades de promoción, distribución y otras actividades de marketing se vean desatendidas. Por otra parte, la *filosofía orientada a las ventas* le resta importancia a las eficiencias de producción y a las preferencias de los clientes en favor de “empujar al producto”. Lograr las metas de ventas se convierte en la más alta prioridad de la empresa. En cambio, una empresa que adopta una *filosofía orientada al consumidor* cree que todo, incluidas la producción y las ventas, se centra en el consumidor y sus necesidades. El resultado: todos los esfuerzos de marketing terminan y empiezan con el consumidor.

ORIENTACIÓN HACIA EL CONSUMIDOR: LA ELECCIÓN CORRECTA

A través de los años, tanto las grandes como las pequeñas empresas han trasladado el énfasis de la producción a las ventas, y hace más poco tiempo, a los consumidores. Adoptar este enfoque es esencial para el éxito de marketing: identificar las necesidades de los clientes y satisfacerlas. La fórmula es fácil de comprender pero difícil de implementar, dada la naturaleza competitiva de la mayoría de los mercados. Sin embargo, para que una empresa sea exitosa, es esencial que un producto o servicio satisfaga una necesidad real en el mercado. *Recomendamos enfáticamente que todas las nuevas empresas inicien con una orientación hacia el cliente, puesto que esta filosofía es más congruente con el éxito a largo plazo.* Recuerde, la satisfacción del cliente no es un medio para alcanzar un fin —¡es el fin!

¿Por qué algunas pequeñas empresas no adoptan una orientación hacia el cliente cuando los beneficios que esto supone parecen ser tan evidentes? La respuesta estriba en tres factores. Primero, el estado de competencia siempre afecta la orientación de marketing de la empresa. Si hay

poca o nada de competencia y si la demanda supera la oferta, cualquier empresa se podría ver tentada a enfatizar la producción. No obstante, ésta suele ser una situación a corto plazo, pero concentrarse en la producción a expensas del marketing puede ocasionar un desastre posterior.

Segundo, según se mencionó antes, un emprendedor puede tener una vasta experiencia en producción o ventas, pero tener deficiencias en otras áreas. Es natural que un propietario haga uso de sus fortalezas.

Tercero, algunos propietarios de pequeñas empresas están simplemente demasiado enfocados en el presente. Recuerde del análisis en el capítulo 4 acerca de elegir una franquicia. Los posibles franquiciados suelen preguntar “¿Cuál es la franquicia más rentable este año?” Pero pasan por alto el hecho de que están a punto de firmar un contrato a largo plazo, con quizá más de diez años de vigencia. Lo que hoy es rentable quizá no lo sea dentro de cinco años. El mejor curso de acción es identificar una organización de franquicias que conozca qué le satisface a los clientes durante mucho tiempo. Desde luego, el principio de pensar a largo plazo aplica a todas las empresas pequeñas.

Tanto la filosofía orientada a la producción, como la orientada a las ventas pueden generar éxito a largo plazo. No obstante, una orientación al cliente no sólo reconoce las metas de eficiencia de producción y las ventas profesionales, sino que también toma en cuenta la satisfacción del cliente. En efecto, una empresa que adopta una orientación al cliente incorpora lo mejor de cada filosofía de marketing.

Una vez que una pequeña empresa se compromete con una orientación al cliente, está lista para desarrollar una estrategia de marketing que respalde esta meta. Entre las actividades de marketing se encuentran emprender las acciones necesarias para ubicar y describir a los clientes potenciales —un proceso llamado **análisis del mercado**. Las actividades de marketing también abarcan el producto y/o servicio, la fijación de precios, la promoción y la distribución, los cuales se combinan para formar la **mezcla de marketing** (marketing mix).

La figura 7.2 presenta los principales componentes del plan de marketing —análisis del mercado, la competencia y la estrategia de marketing— y las actividades de marketing requeridas para generar la información necesaria para el plan —la investigación de

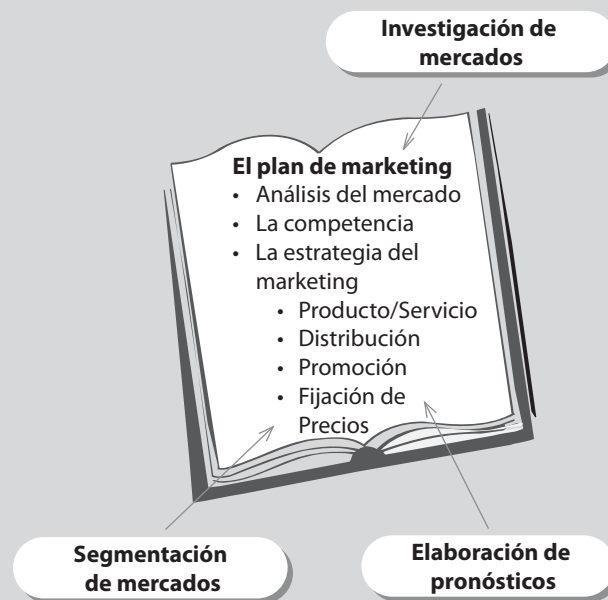
análisis del mercado

Proceso de ubicar y describir a los clientes potenciales.

mezcla de marketing

Combinación de un producto, fijación de precios, promoción y actividades de distribución.

FIGURA 7.2 Plan de marketing y actividades de marketing de apoyo



mercados, la segmentación de mercados y la elaboración de pronósticos de ventas. En el resto del capítulo analizaremos con mayor detalle los componentes del plan y las actividades de marketing.

El plan de marketing formal

Después de que el emprendedor termina el estudio de factibilidad (analizado en el capítulo 3) y determina que la idea de la iniciativa de emprendimiento es una oportunidad viable, estará listo para preparar el plan de marketing. Cada iniciativa es diferente; por tanto, cada plan de marketing es único. Un emprendedor debe evitar desarrollar una versión clonada de un plan creado por alguien más, incluso por alguien sugerido por los autores de este libro. Pero debe cubrir ciertos temas como el análisis del mercado, de la competencia y la estrategia de marketing.

Este capítulo contiene extractos de planes de marketing reales como ejemplos de lo que puede incluirse. El siguiente análisis no tiene como finalidad ser exhaustivo. De hecho, un tratamiento

más detallado de las estrategias y actividades de marketing tanto para las pequeñas empresas nuevas como para las consolidadas se ofrecerá en la parte 4, de los capítulos 14 a 18. Gran parte de este último material también será de utilidad para redactar el plan de marketing real.

ANÁLISIS DEL MERCADO

En la sección de análisis del mercado del plan de marketing, el emprendedor describe el mercado meta. Esta descripción de los clientes potenciales suele recibir el nombre de **perfil del cliente**.

El perfil contiene las caracte-



perfil del cliente

Descripción de los clientes potenciales en un mercado meta.

LA PUESTA EN MARCHA

HERRAMIENTAS

Los blogs ofrecen asesoría en marketing

En el sitio blog <http://www.ipmarketingadvisor.com> podrá encontrar información orientada a la comercialización de innovaciones. A pesar de que este sitio está enfocado a la transferencia tecnológica por parte de universidades, agencias gubernamentales y corporaciones, ofrece valiosa asesoría en marketing para los propietarios de pequeñas empresas. Una publicación con fecha 30 de noviembre de 2010, titulada "TTO Finds Many Marketing Uses for 'Lowly' Excel", explica cómo una universidad desarrolló su estrategia de marketing para comercializar tecnologías usando hojas de cálculo de Excel. ¡Eche un vistazo!

rísticas demográficas y psicológicas clave que describen a los clientes que usted considere como los compradores más calificados de sus productos y servicios. La información de investigación de mercados, compilada a partir de datos primarios y secundarios, puede emplearse para desarrollar este perfil. Un análisis más detallado de los principales beneficios que los clientes obtengan del nuevo producto o servicio también deberá incluirse en esta sección del plan. Desde luego, estos beneficios deben ser razonables y congruentes con lo expresado en la sección del producto y/o servicio del plan.

Spira™ Footwear, Inc., fabrica calzado para caminar y correr que contiene una tecnología patentada, llamada WaveSpring®. Es fácil que al equipo gerencial de Spira le apasione la tecnología única que su calzado ofrece a quienes lo portan. Pueden hablar y hablar de la estabilidad lateral de su producto, de su altura y tamaño, de su peso y apariencia.³ Pero también comprenden que la principal razón por la que sus clientes compran su calzado es por sus beneficios y no tanto por las características que encantan a los diseñadores. He aquí algunos extractos del plan de marketing de la empresa que se concentran en esos beneficios:⁴

Comodidad

Los gerentes piensan que el calzado que cuenta con la tecnología WaveSpring® es extremadamente cómodo, quizá el más cómodo nunca antes fabricado. Los consumidores



informan que caminar con sus zapatos WaveSpring® es como caminar sobre una banda móvil con cojines de aire, de las que se encuentran en los aeropuertos. La amortiguación superior combinada con un retorno importante de energía que la tecnología WaveSpring® produce, crea esta extraordinaria sensación.

Aplicación universal

La tecnología WaveSpring® tiene aplicaciones para casi cualquier tipo de calzado. Hasta el momento, la empresa ha producido y distribuido calzado para correr, caminar y casual.

Aplicaciones para el talón y punta

La tecnología WaveSpring® puede colocarse tanto en el talón como en la punta del zapato. WaveSpring® proporciona una gran cantidad de amortiguación mientras ofrece el necesario retorno de energía que genera una fuerza propulsora tanto en la punta como en el talón.

Protección contra lesiones

La empresa afirma que WaveSpring® reduce la fatiga y el estrés en los músculos y las articulaciones, lo cual a su vez reduce la posibilidad de lesiones. Los usuarios reportan que sus piernas se sienten más descansadas tras la actividad con Spira que con cualquier otro calzado.

Mejoramiento del desempeño

Los gerentes piensan que alguien puede participar en actividades físicas por periodos más largos a niveles de esfuerzo más intensos gracias a la tecnología WaveSpring®. Los deportistas de clase mundial y los usuarios comunes han reportado tremendos beneficios del uso del calzado y la tecnología.

Si el propietario de una empresa tiene en mente varios mercados meta, cada segmento deberá contar con su perfil de cliente correspondiente. De igual manera, diferentes mercados meta pueden precisar de una cantidad correspondiente de estrategias de marketing relacionadas. Sin embargo, una nueva iniciativa de emprendimiento se concentrará, en principio, por lo general, en algunos mercados meta —o aunque sea en uno. Piense por un momento qué tan costoso sería tratar de venderle a todos los clientes posibles: quizá estaría gastando dinero en áreas geográficas donde tal vez ninguno de sus clientes viva o trabaje o quizá trataría de llegar a personas con una amplia variedad de hábitos de lectura, de consumo de televisión o radio, en lugar de enfocarse en los programas de televisión, sitios web, estaciones de radio y revistas que la mayoría de sus clientes ve y lee y escucha. Intentar llegar a todos los clientes potenciales puede ser demasiado costoso para una pequeña empresa.

Otro componente principal del análisis del mercado es la elaboración del pronóstico de ventas reales. Suele ser aconsejable incluir tres pronósticos que cubran los escenarios “más probable”, “el mejor caso” y el “peor caso”. Estas alternativas ofrecen a los inversionistas y al emprendedor diferentes cifras en las cuales basar sus decisiones.

Pronosticar siempre es difícil. Para las empresas con algunos años de existencia, lo lógico quizá sería extrapolar las tendencias del pasado a su caso particular. Pero cualquiera que haya seguido los ciclos de negocios sabe que no es posible predecir todas las variables que afectarán la manera en que una empresa vende su producto o servicio. Elaborar el pronóstico de ventas para una nueva iniciativa de emprendimiento es aún más difícil. Si bien será necesario suponer durante el pronóstico, éste debe minimizarse. El método de elaboración de pronósticos debe describirse con detalle y respaldarse mediante datos, siempre que sea factible.

LA COMPETENCIA

Con frecuencia, los emprendedores ignoran la realidad de la competencia para sus nuevas empresas, pues piensan que el mercado no cuenta con sustitutos parecidos o que su éxito alejará a otros emprendedores. Esto, en pocas palabras, es poco realista.

Es necesario estudiar cuidadosamente a los competidores existentes y los perfiles de su personal gerencial clave. Un breve análisis de las fortalezas y debilidades generales de los competidores debe formar parte de la sección de competencia del plan. Por otro lado, también se deben anotar los productos relacionados que los competidores han comercializado o probado. El emprendedor también tiene que evaluar la probabilidad de que cualquiera de estas empresas ingrese al mercado meta. Siempre es aconsejable realizar un análisis FODA. (Como se analizó en el capítulo 3, el FODA aborda las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Es importante que su empresa comprenda con claridad lo que hace bien (fortalezas), qué no hace tan bien (debilidades), las oportunidades disponibles en el mercado y las amenazas de la competencia, así como los cambios en el entorno operativo de la empresa (variables sociales, tecnológicas, económicas, políticas y otras del entorno).

JavaNet Internet Cafe se define como “un foro único para la comunicación y el entretenimiento a través del medio que representa Internet”. Este cibercafé emergente considera tanto a los minoristas de café como a los proveedores de servicios online como competencia. Su plan describe el entorno competitivo de la siguiente manera:

Los principales competidores en el segmento de ventas al detalle de café son Cafe Paradiso, Full City, Coffee Corner y Allann Bros. Estas empresas están ubicadas dentro o cerca del área del centro y se orientan a un segmento similar al de JavaNet's (personas educadas, estudiantes que tienden a ascender de posición social y personas de negocios, entre otras).

La competencia de los proveedores de servicios en línea proviene de empresas de propiedad local, así como de empresas nacionales. Existen alrededor de ocho proveedores de servicios en línea en Eugene. Se espera que esta cantidad aumente con el incremento en la demanda de acceso a Internet. Los proveedores de servicios en línea más grandes, como AOL y CompuServe, también son una amenaza competitiva para JavaNet. Debido a la naturaleza de Internet, no existen fronteras geográficas que restrinjan la competencia.

Existen alrededor de 16 mayoristas de café en Lane County. Éstos distribuyen granos de café y expreso entre más de 20 minoristas en el área de Eugene. La competencia en ambos canales crea una cantidad uniforme de poder de negociación entre compradores y proveedores, lo cual genera una fijación de precios muy competitiva. Algunos de estos principales participantes en la industria (como Allann Brothers Coffee Co., Inc. y Coffee Corner Ltd.) distribuyen y venden al detalle productos de café.

La cantidad de proveedores de servicios en línea en Eugene es aproximadamente de ocho, y va en aumento. Estos pequeños proveedores de servicio regional utilizan varias estrategias de fijación de precios. Algunos cobran una tarifa mensual, mientras que otros cobran tarifas telefónicas o por hora. Sin importar el método de fijación de precios que se utilice, obtener acceso a Internet a través de una de estas empresas puede ser costoso. Los proveedores más grandes de Internet, como America Online (AOL), Prodigy y CompuServe, también están luchando por obtener una participación de mercado en esta industria en rápido crecimiento. Estos proveedores del servicio también son muy costosos para el cliente promedio. Los consumidores que consideran que no navegarían por Internet con tanta frecuencia, no estarán dispuestos a pagar estos precios.⁵

Si usted fuera propietario de JavaNet Internet Cafe, ¿esta descripción le bastaría para saber acerca de las fortalezas y debilidades de sus competidores? ¿Sabría cómo competir contra estos dos diferentes tipos de negocios?

Es posible monitorear a sus competidores visitando sus sitios web. Todd Stoner, propietario de Disciplined Investors, con sede en Waco, Texas, una firma de consultoría en inversiones, utiliza varios motores de búsqueda para mantener monitoreada a su competencia. “Siempre siento curiosidad de ver en lo que están las otras firmas inversionistas en Waco”, dice Stoner. “Puedo ver cuáles empresas están creciendo y qué tipos de productos o servicios ofrecen”.⁶

ESTRATEGIA DE MARKETING

Un análisis del mercado, así como un análisis de la competencia adecuadamente elaborados son importantes para el plan de marketing formal. Pero la información sobre la estrategia de marketing constituye la sección más detallada del plan de marketing y, en muchos casos, es



un tema de análisis exhaustivo por parte de los inversionistas potenciales. Tal estrategia fija el curso de las acciones de marketing que serán decisivas para el éxito de la visión del propietario. Una cosa es saber que existe un mercado meta grande para un producto o servicio y otra poder explicar por qué los clientes le comprarán su producto o servicio.

Papa Murphy's International, Inc., es una cadena de franquicias que se especializa en hacer pizzas que los clientes llevan a sus hogares y los hornean ellos mismos. A diferencia de otros franquiciadores de restaurantes de servicio rápido, Papa Murphy's depende de sus franquiciados para desarrollar sus estrategias de marketing. Recordará del capítulo 4 que los franquiciados son propietarios de empresas que establecen una relación contractual con los franquiciadores para vender los productos o servicios con base en el modelo

del franquiciador. En el caso de Papa Murphy's, las oficinas corporativas proporcionan a los franquiciados una carpeta con los conceptos/materiales promocionales y de capacitación, de manera que los propietarios locales puedan crear sociedades promocionales con las empresas locales no competidoras. Esta estrategia aprovecha el conocimiento profundo que los franquiciados tienen de sus comunidades y clientes. Conocer a sus clientes ayudó a tomar decisiones de compra muy efectivas durante la recesión que comenzó en 2008, cuando las personas comenzaron a mostrar preferencias por preparar comidas en casa. Al ofrecer soluciones de comidas cómodas, frescas y a precios razonables, Papa Murphy's disfrutó de un crecimiento de 7% mientras que las cadenas de la competencia presentaban tasas de 6 a 7%.⁷

Esta mezcla de marketing de las "4 P" enfatiza las áreas que la estrategia de marketing de una empresa debe abordar: 1) decisiones de producto que transformarán la idea básica de producto o servicio en un conjunto de satisfactores, 2) plaza, también llamada distribución, son las actividades concernientes a la entrega del producto a los clientes, 3) decisiones de fijación de precios que establecerán un valor de intercambio aceptable sobre el producto o servicio totales y 4) actividades promocionales que comunicarán la información necesaria a los mercados meta.

Sin duda, los recursos limitados de las pequeñas empresas tienen un impacto directo sobre el énfasis que se concede a cada una de estas áreas. Además, una empresa de servicios no tendrá los mismos problemas de distribución que una empresa fabricante, y los problemas promocionales a los que se enfrentará un minorista serán diferentes de los que enfrentará un fabricante. A pesar de estas diferencias es posible ofrecer al lector un formato generalizado que presente las estrategias de marketing que forman parte de un plan de marketing.

La sección de producto o servicio

La sección sobre el producto o servicio del plan de marketing incluye el nombre del producto o servicio y el nombre de la empresa y la razón por la que se eligió. Se debe describir cualquier protección jurídica que exista sobre los nombres. También es importante explicar la lógica en la que se basó tal elección de nombre. Si se utiliza el nombre de la familia del emprendedor para ciertos productos o servicios, en ocasiones puede ser benéfico para las ventas. Piense en la astucia con la que J.M. Smucker Company ha utilizado el eslogan "Con un nombre como Smucker's, tiene que ser bueno".[®] Podemos citar muchos ejemplos del uso exitoso de nombres de familia—Howard Johnson o jcpenny, por ejemplo. Pero quizá pierda la oportunidad de atraer clientes si el nombre de su empresa no tiene relación con el producto que vende o si confunde a las personas acerca del tipo de empresa que está dirigiendo. Y la publicidad negativa relacionada con un nombre puede dañar la imagen de una empresa. Observe el precio de las acciones de Martha Stewart Living Omnimedia, Inc., antes y después de su procesamiento y sentencia de prisión.⁸ Un buen nombre es simple, recordable y descriptivo del beneficio que ofrece el producto o servi-

cio. (Analizaremos con mayor detenimiento este tema en los capítulos 14 y 15). Cualquiera que sea la lógica detrás de la elección de los nombres, éstos deben registrarse ante las instancias gubernamentales adecuadas para su debida protección.

En ocasiones pueden fincarse demandas contra las empresas por los nombres elegidos para su empresa, producto o servicio, en especial si se diera el caso de que esos nombres ya se encuentran registrados. De hecho, esto le sucedió a Apple Computer, una empresa que tiene a su alcance toda la asesoría legal posible. La marca iPad en Europa es propiedad de STMicroelectronics, una corporación suiza dedicada a la producción de semiconductores, pues utiliza este acrónimo para sus dispositivos integrados pasivos y activos “integrated passive y active devices”.⁹

Una pequeña empresa que cambia su nombre o el de un producto o servicio clave puede darse cuenta de que la publicidad, el empaque y otros materiales que el cambio supone resultan extremadamente costosos.

En el plan de marketing, otros componentes del producto total, como el empaque, deben presentarse a través de dibujos. En ocasiones, es aconsejable contratar a consultores profesionales de diseño de empaque para desarrollar estos dibujos. En esta sección también es necesario analizar los planes de servicio al cliente, como garantías y políticas de reparación. Todos estos elementos de la estrategia de marketing deben estar relacionados directamente con la satisfacción del cliente. (El capítulo 14 examina con mayor detalle la importancia de crear y mantener buenas relaciones con los clientes).

Otra cuestión legal a la que se enfrentan muchos empresarios tiene que ver con las características únicas de sus productos o servicios. Estas características especiales pueden representar no sólo la razón de que las personas le compren; también pueden ser la razón que justifique que algunas personas quieran invertir en su empresa o prestarle dinero. Por esta razón, Mayan Pigments obtuvo patentes para sus pigmentos y procesos; la empresa quería diferenciar sus productos de los de otros fabricantes e impedir que alguien robara su ventaja competitiva.

En lugar de patentar sus productos o tecnologías, algunas empresas prefieren mantener secretos comerciales. Todos hemos escuchado historias acerca de la fórmula secreta de Coca-Cola y las misteriosas 11 hierbas y especias de KFC. Estas características pueden caer dentro del término de **propiedad intelectual**. Muchas empresas desarrollan sus estrategias de marketing en torno a su propiedad intelectual y promueven la idea sólo si ofrece un beneficio particular a los clientes.

La sección de distribución

Es muy frecuente que las iniciativas de emprendimiento recurran a intermediarios consolidados en el mercado para manejar la distribución de su producto. Esta estrategia reduce la inversión necesaria para el lanzamiento de la nueva empresa y la ayuda a movilizar sus productos con más rapidez en el mercado. ¿Cómo persuadir a tales intermediarios de manejar el nuevo producto? La respuesta se debe explicar en la sección de distribución del plan de marketing. En esta sección también se debe abordar cualquier intención que tenga la nueva empresa para licenciar su producto o servicio.

Algunas iniciativas de emprendimiento de venta al detalle requieren establecimientos fijos, mientras otras necesitan tiendas móviles. Para muchos, Internet es su ubicación, pero pueden recurrir a otras partes de la cadena de distribución para transportar o almacenar su mercancía. La distribución y configuraciones de las tiendas o establecimientos minoristas se deben describir en esta sección del plan de marketing. Es necesario abordar muchas preguntas —por ejemplo, ¿el cliente obtendrá el producto por correo regular o por entregas exprés? ¿El servicio se proporcionará desde el hogar o la oficina o desde el establecimiento de un concesionario? ¿Cuánto tiempo transcurrirá entre la colocación de un pedido y su entrega real?

Cuando el método de entrega del producto de una nueva empresa consiste en la exportación, la sección de distribución del plan debe analizar las leyes y regulaciones relevantes que rigen esa actividad. El conocimiento de los tipos de cambio entre las opciones de monedas y



Courtesy of JCPenney

propiedad intelectual

Creaciones originales, incluidos inventos, creaciones literarias y obras de arte, protegidas por patentes o derechos de propiedad.



© iStockphoto.com/Angela Schwarz

Marketing de los medios sociales

Adam Kidron forma parte de una nueva generación de emprendedores que están utilizando los medios sociales para reinventar las estrategias tradicionales de marketing. Si visita el sitio web de 4food, un restaurante de la ciudad de Nueva York que se ha vuelto famoso por sus hamburguesas, verá un video animado que explica cómo se le ocurrió a Kidron la idea de esta empresa saludable.

Kidron enfocó su empresa en el consumidor. Primero creó un producto que pudiera adaptarse a los gustos de sus clientes. Diseñó una hamburguesa con un centro hueco que se podía rellenar con una variedad de ingredientes o “scoops” a elección de los clientes. De acuerdo con Kidron,

Una vez que pasamos por eso, llegaron todos los aspectos de los medios sociales. Si un consumidor crea un nuevo producto, éste se guarda en una base de datos y se le da un nombre nuevo. Después tenemos que idear cómo venderlo a otros consumidores. En realidad, los medios sociales son parte fundamental del producto.

Las hamburguesas diseñadas y bautizadas por el cliente se pueden publicar en Twitter o Facebook. Incluso, los clientes pueden publicar videos en YouTube que 4food mostrará en las pantallas de sus establecimientos. Y el creador de la hamburguesa obtendrá un crédito de 25 centavos en su cuenta en 4food cada vez que un cliente ordene su hamburguesa.

Los medios sociales, según Kidron, “son la forma de comunicarnos”. Cree que cualquier empresa que desee triunfar en nuestros días tiene que tomar en cuenta a los medios sociales en su plan de marketing.

Fuentes: <http://4food.com>, consultado el 30 de marzo de 2011; y Jason Daley, “Tearing Down the Walls”, *Entrepreneur*, vol. 38, núm. 12 (diciembre de 2010), pp. 56-60. <http://4food.com>



© iStockphoto.com/Martin Turzak

distribución se debe reflejar en el material que esta sección comprenda. (Los conceptos de distribución se explican con mayor detalle en el capítulo 15, y los conceptos sobre la exportación se analizan en el capítulo 18).

Sección de fijación de precios

El precio de un producto o servicio debe cubrir al menos el costo que supone llevarlo a los clientes. Por tanto, la sección de fijación de precios debe incluir un programa tanto de los costos de producción como de marketing. En caso de precios alternos se deben incluir cálculos del punto de equilibrio. (Como es natural, los métodos de elaboración de pronósticos empleados para el análisis en esta sección deben ser congruentes con los utilizados en la preparación de la sección de análisis del mercado). Sin embargo, no es aconsejable fijar un precio sólo con base en un análisis del punto de equilibrio, puesto que ignora otros aspectos de la fijación de precios. Si el emprendedor ha encontrado un nicho realmente único, él o ella podrán establecer un precio alto —al menos a corto plazo.

Es necesario estudiar a la competencia para saber qué precios está fijando. Para incursionar en un mercado, un emprendedor suele establecer el precio de su nuevo producto o servicio dentro del rango razonable establecido por la competencia. Muchos propietarios de nuevas empresas piensan que su mejor estrategia es fijar un precio más bajo que el de la competencia con el fin de ganar la aceptación del mercado e impulsar las ventas. No obstante, es importante recordar que los competidores existentes quizá cuenten con más recursos que usted. Si consideran que su empresa es una amenaza y entablan una guerra de precios, es muy probable que lo vencan. Además, ¿en realidad desea que sus clientes sólo lo prefieran debido a su producto o servicio baratos? Esa no es una manera de desarrollar lealtad en sus clientes, pues los perderá cuando la

siguiente empresa reduzca más sus precios que usted. (El capítulo 16 examina con más detalle el análisis del punto de equilibrio y la estrategia de fijación de precios).

Sección de promoción

La sección de promoción del plan de marketing debe describir el enfoque del emprendedor de crear conciencia del producto o servicio en el cliente, y explicar la razón de que los clientes se sentirán motivados a comprar. Entre las opciones promocionales de la empresa que el emprendedor tiene en sus manos está la venta personal (es decir, la venta directa de persona a persona) y la publicidad. El equipo gerencial en Mayan Pigments, se dio cuenta de que su sitio web podía ser una herramienta muy efectiva de promoción de ventas, gracias a los datos recabados de sus visitantes, mediante los cuales se puede hacer seguimiento a sus solicitudes y mantener el contacto con ellos.

Si la venta personal es adecuada, la sección debe proyectar cuántos vendedores se emplearán y sus métodos de compensación. Si se utilizará la publicidad, se debe incluir una lista de los medios de comunicación empleados y una descripción de los temas publicitarios. Suele ser aconsejable buscar los servicios de una pequeña agencia de publicidad cuando se desarrolle una estrategia de marketing. En este caso, se debe detallar el nombre y las credenciales de la agencia. Para hacer más atractiva esta sección del plan de marketing, también se puede agregar una breve mención de las campañas exitosas supervisadas por la agencia (la venta personal y la publicidad se analizan con más profundidad en el capítulo 17).

Investigación de mercados para las pequeñas empresas

Para muchos propietarios de pequeñas empresas, el plan de marketing se puede basar en la intuición o en sus experiencias y observaciones personales limitadas. Pero si usted está realmente comprometido en satisfacer las necesidades de sus clientes, es aconsejable redactar un plan de marketing sólo después de haber recabado y evaluado diversos datos de la investigación de mercados. Un plan de marketing basado en la investigación será más sólido que un plan sin tales bases.

NATURALEZA DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

La **investigación de mercados** puede definirse como el proceso de recabar, procesar, interpretar y reportar información de mercado. Todo se trata de averiguar lo que desea saber. Una pequeña empresa suele realizar menos investigación de mercados que una empresa grande, en parte debido a los gastos que ésta implica, pero también porque el emprendedor suele no entender a cabalidad el proceso de investigación básico. Por tanto, nuestro análisis de la investigación de mercados se enfoca en las técnicas y prácticas más utilizadas que los emprendedores pueden emplear a medida que analizan los mercados meta potenciales y hacen preparativos para desarrollar sus planes de marketing.

Aunque las pequeñas empresas pueden realizar investigación de mercados sin la ayuda de un experto, el costo de contratar suele ser una buena inversión, puesto que su consejo puede ayudarle a incrementar sus ingresos o reducir costos. Los investigadores de marketing son profesionales capacitados y experimentados, y los precios de sus servicios por lo general lo reflejan. Por ejemplo, el costo de los focus groups (grupos de enfoque) va de los 3 000 a los 10 000 dólares cada uno, y el de una encuesta telefónica puede variar de 5 000 a 25 000 dólares o más, según la cantidad de entrevistas y la extensión



investigación de mercados

Proceso de recabar, procesar, interpretar y reportar información de mercado.

LA PUESTA EN MARCHA

H
A
B
I
L
I
D
A
D
E
S

Estrategias de marketing de costo bajo y sin costo

En un artículo en línea del *Wall Street Journal*, Emily Maltby describía las estrategias de marketing de costo bajo y sin costo para los propietarios de pequeñas empresas (vea "On a Tight Budget? How to Land a Client", http://online.wsj.com/article/SB10001424052748704554104575435430531588968.html?mod=dist_smartbrief, 18 de agosto de 2010). Su asesoría acerca de dónde encontrar clientes le ofrece varias formas gratuitas de recabar información acerca de su nicho de mercado.

del cuestionario. No obstante, empresas como SurveyMonkey (<http://www.surveymonkey.com>) están reduciendo los costos generales de la investigación al aprovechar Internet para aplicar encuestas en la Web y organizar focus groups en línea. En este capítulo le ofreceremos algunos de los principios básicos de la investigación de mercados, pero no se equivoque al pensar que

VIVIR EL SUEÑO



© iStockphoto.com/Angelia Schwarz

experiencias emprendedoras

Investigación y recompensas

Los ganadores de los premios Entrepreneur 2010 de la revista que lleva el mismo nombre, se basaron en la investigación de mercados para llevar al éxito a sus empresas. Si bien muchos emprendedores, como uno de los ganadores, pueden creer que un producto grandioso puede hacer el marketing por usted, estos ganadores encontraron formas de recabar información que les ayudara a iniciar su avance en la dirección correcta.

Daniel Lubetzky, que recibió el premio Entrepreneur 2010, describe la iniciativa de emprendimiento que fundó en 1994, PeaceWorks Holdings LLC, como una empresa no sólo para lucrar. PeaceWorks es una empresa de alimentos que promueve el comercio entre israelitas y palestinos con el lema "Cooperation Never Tasted So Good™." (La cooperación nunca supo tan bien). La empresa no mostró mucho crecimiento sino hasta 2003, cuando introdujo una barra de cereal que Lubetzky bautizó como KIND. De acuerdo con Lubetzky, "Nos tomó años encontrar la fórmula correcta y vencimos cada obstáculo posible tratando de escalar y entrar en las tiendas". Escalar o hacer crecer la empresa con rapidez siempre suele ser más difícil que lo que los emprendedores esperan. Lubetzky descubrió que a los consumidores no sólo les gustaba el producto, sino que también se "obsesionaron" con la filosofía de la empresa.

El ganador de 2010 Emerging Entrepreneur of the Year es Derek Zobrist, fundador de Enovative Group. Bajo el nombre de Enovative Kontrol Systems, Zobrist ofrece una línea de tecnologías de uso eficiente de la energía, que reduce el gasto de recursos preciosos mediante la automatización inteligente y el diseño estratégico. Como estudiante de penúltimo año en Peperdine University, Zobrist tuvo acceso a un nuevo sistema de bombeo de agua controlado por la demanda, el cual era capaz de reducir de manera drástica los costos de calentamiento del agua. Al inicio, su empresa donaba unidades a los clientes con la condición de que le permitieran recabar datos para mejorar el diseño del producto. Al realizar estos estudios de caso, aprendió cómo satisfacer las necesidades de sus clientes y recabar una gran cantidad de evidencia que demostrara los beneficios del producto. Hacia finales de 2010, Enovative había ganado 1 millón de dólares y tenía contratos con varios de los propietarios de edificios multifamiliares en el país.

El tercer premio otorgado por la revista *Entrepreneur* fue el llamado College Entrepreneur of 2010. El ganador, Allen Kim, es cofundador (junto con Luis Calderon) de Bebarang, descrito por Kim como el "Netflix de la ropa para bebés". Kim tuvo un momento de "iluminación" cuando escuchó a un pariente quejarse de lo costosa que era la ropa de bebé y de lo rápido que les dejaba de quedar. Pasó horas entrevistando a más de 100 madres, para darse una idea de sus frustraciones e ideas para resolver el problema. Esto lo llevó a crear su empresa dedicada al alquiler de ropa de bebés. Kim y Calderon habían ganado alrededor de 500 000 dólares hacia finales de 2010, que utilizarían para lanzar su sitio web, crear existencias y desarrollar un sistema de distribución.

Estos emprendedores reportan que gran parte de lo que aprendieron fue mediante prueba y error. Pero al examinar sus errores, adquirieron la información que usaron para lograr su éxito.

Fuentes: Jennifer Wang, "The Envelope, Please...", *Entrepreneur*, vol. 39, núm. 1 (enero 2011), pp. 47-50; <http://www.peaceworks.com/>, consultado el 30 de marzo de 2011; <http://www.enovativegroup.com/>, consultado el 20 de marzo de 2011, y <http://bebarang.com/>, consultado el 30 de marzo de 2011. <http://www.peaceworks.com>

Courtesy of Bebarang Inc.



estará tan bien preparado como alguien que cuenta con años de capacitación y práctica para realizar tales estudios.

Antes de iniciar una investigación de mercados, un emprendedor debe siempre estimar los costos proyectados de la misma y compararlos con los beneficios esperados. Tal análisis nunca será exacto, pero le ayudará a decidir cuánta y qué tipo de investigación debe realizar.

PASOS EN EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Los pasos típicos en el proceso de investigación de mercados son 1) identificar la necesidad de información, 2) buscar datos secundarios, 3) recabar datos primarios, y 4) interpretar los datos recabados.

Paso uno: identificar la necesidad de información

El primer paso en la investigación de mercados es identificar y definir la necesidad de información. Aunque este paso parece demasiado obvio para mencionarse, el hecho es que los propietarios de pequeñas empresas en ocasiones comisionan las encuestas sin identificar la información específica que necesitan. Enunciados generales como “Necesitamos saber si la iniciativa de emprendimiento será exitosa” son de poca ayuda para guiar el proceso de investigación, pero incluso una meta más específica puede fallar en el blanco. Por ejemplo, un emprendedor que piense en la mejor ubicación para un restaurante puede decidir realizar un sondeo para evaluar las preferencias de menú de los clientes y sus razones para salir a comer cuando, lo que realmente necesita saber es con cuánta frecuencia los residentes de un área determinada comen fuera y qué tan lejos están dispuestos a trasladarse para comer en un restaurante.

Una vez que se han definido bien las necesidades de información de una iniciativa de emprendimiento, la investigación puede diseñarse para concentrarse en esas necesidades específicas. Más adelante en este capítulo le presentaremos las preguntas de una encuesta desarrollada para la propietaria de un spa terapéutico, quien deseaba evaluar la satisfacción de sus clientes e identificar las oportunidades de crecimiento de su empresa (vea la figura 7.3).

Paso dos: búsqueda de datos secundarios

La información ya compilada se conoce como **datos secundarios**. En general, recabar datos secundarios es mucho menos costoso que recabar datos nuevos o primarios. Por tanto, después de definir sus necesidades de información, los emprendedores deben agotar todas las fuentes de datos secundarios disponibles antes de avanzar en el proceso de investigación. Es posible basar gran parte del plan de marketing para la iniciativa de emprendimiento tan sólo en datos secundarios. En las bibliotecas de todo el país y en Internet se puede encontrar una cantidad masiva de información. Las bibliotecas de las instituciones de educación superior pueden ser muy valiosas. No sólo usted tiene acceso a varias bases de datos que contienen información relacionada con la empresa, sino que también tienen bibliotecarios con las habilidades necesarias para orientarlo en el uso de tales bases de datos.

Como con seguridad ya lo sabe, Internet es una fuente rica de datos secundarios. La información que alguna vez tomó días e incluso semanas en obtenerse ahora está a sólo un clic de distancia. El software y cientos de sitios web (muchos de los cuales ofrecen información gratuita) pueden ayudar a un emprendedor a investigar a sus clientes para su producto o servicio. Pero no se equivoque al pensar que Internet es la única fuente de datos secundarios, ni la fuente más confiable. Al igual que todos los depósitos de información, es más útil cuando se usa en conjunto con otras fuentes. Tenga cuidado de verificar la precisión de todos los datos secundarios recabados de Internet y otras fuentes.

Una fuente particularmente útil de datos secundarios para la pequeña empresa es la Oficina de la Pequeña Empresa (Small Business Administration, SBA <http://www.sba.gov>). Esta agencia publica amplia bibliografía acerca de muchos temas, incluida la investigación de mercados.

Por desgracia, el uso de datos secundarios tiene varias desventajas. Una es que los datos pueden ser obsoletos. Otra es que las unidades de medición en los datos secundarios quizá no tengan ninguna relación con el problema en cuestión. Por ejemplo, tal vez el mercado de una empresa esté compuesto por personas cuyos ingresos varíen entre \$20 000 y \$25 000, mientras que los datos secundarios pueden reportar sólo la cantidad de individuos cuyos ingresos oscilen entre \$15 000 y \$50 000.

datos secundarios

Información de mercado que se ha compilado con anticipación.

Por último, siempre está presente la cuestión sobre la credibilidad. Algunas fuentes de datos secundarios son menos confiables que otras. La mera publicación de datos no hace por sí misma que los datos sean válidos ni confiables. Es aconsejable comparar varias fuentes para ver si reportan datos similares. Los profesionales de la investigación también pueden ayudarle a evaluar la credibilidad de las fuentes secundarias.

datos primarios

Nueva información de mercado recabada por la empresa que realiza la investigación.

Paso tres: recolección de datos primarios

Si los datos secundarios son insuficientes, la búsqueda de nueva información, o **datos primarios**, es el siguiente paso. Los métodos de observación y de planteamiento de preguntas, son las dos técnicas utilizadas para recabar datos primarios. Los métodos de observación evitan el contacto entre los encuestados y el investigador, mientras que los métodos de planteamiento de preguntas suponen cierto tipo de interacción con los encuestados.

MÉTODOS DE OBSERVACIÓN La observación es quizá la forma más antigua de investigación en existencia; de hecho, aprender mediante la observación es una práctica muy común. No sorprende que la observación pueda aportar información útil para las pequeñas empresas. Un método simple pero efectivo de investigación por observación es la llamada compra misteriosa (mystery shopping). Los compradores misteriosos reúnen datos observacionales acudiendo a la tienda (a la suya o a las de la competencia) y observando cómo se exhiben los artículos, la publicidad dentro de la tienda y evaluando otras características del establecimiento. Los compradores misteriosos también pueden utilizarse para comprobar el conocimiento que los empleados tienen acerca de un producto, de las técnicas de ventas, etc. Los resultados de tales actividades se utilizan para realizar cambios importantes en el diseño de la tienda y la comercialización, así como para recompensar a los buenos empleados.¹⁰

Lisa Barone es cofundadora y directora de desarrollo de marcas en Outspoken Media, Inc., una firma de marketing por Internet. Ella defiende las redes sociales como una vía eficaz para recabar información acerca de las personas, productos, empresas y muchos otros temas. Aunque un investigador puede hacer preguntas a individuos y grupos a través de estos medios, también puede enterarse de mucho leyendo las conversaciones. Barone considera que las charlas en Twitter son de gran utilidad para comprender lo que puede ayudar a las pequeñas empresas. Las charlas en Twitter son conversaciones específicas en torno a ciertos temas. Cada charla tiene un hashtag (o etiqueta que agrupa todos los comentarios) de manera que sea fácil identificarlas y participar en la discusión. Muchos propietarios de empresas utilizan estas charlas como mecanismos para ampliar sus redes, pero también pueden monitorear las conversaciones para obtener información fresca, en la que pueden basarse para idear estrategias de marketing. Barone sugiere utilizar una herramienta de Twitter para monitorear el hashtag que le interese. Esto le ayudará a aislar la conversación, de manera que su flujo “habitual” de Twitter no se contamine con información extraña. Éstas son algunas de las herramientas que puede utilizar:

- *Twitter Search* (<http://search.twitter.com/>) le permite elegir un tema y comenzar una búsqueda.
- *Tweetchat* (<http://tweetchat.com/>) lo conecta con otros que chatean acerca de un tema determinado.
- *Tweetdeck* (<http://www.tweetdeck.com/>) le ofrece aplicaciones que permiten a los usuarios exceder el límite de Twitter de 140 caracteres.
- *Monitter* (<http://monitter.com/>)¹¹ permite a los usuarios reducir las búsquedas con base en palabras clave, como ubicación geográfica.

MÉTODOS DE PLANTEAMIENTO DE PREGUNTAS Las encuestas y la experimentación son métodos de planteamiento de preguntas que suponen cierto grado de contacto con los encuestados. Las encuestas pueden realizarse por correo, teléfono, Internet o mediante entrevistas personales. Las encuestas por correo suelen aplicarse cuando los encuestados meta están muy dispersos. No obstante, suelen producir bajas tasas de respuesta —sólo un pequeño porcentaje de las encuestas enviadas suele ser devuelto. Las encuestas telefónicas y las personales alcanzan

altas tasas de respuesta. Pero las entrevistas personales son muy costosas y las personas suelen rehusarse a conceder tales entrevistas si piensan que después les intentarán vender algo. Algunos investigadores de marketing como iThink, ofrece a las empresas una nueva forma de encuestar a los clientes —por medio de un cuestionario en línea. Aunque algunos sitios web afirman que las encuestas en línea tienen mejores tasas de respuesta que las encuestas en papel, las encuestas por Internet son relativamente nuevas y los datos sobre las tasas de respuesta son cuestionables.

Un cuestionario es el instrumento básico y que sirve de guía al investigador que está administrando la encuesta y al encuestado que la responde. Un cuestionario debe desarrollarse con mucho cuidado y ponerse a prueba antes de aplicarse en el mercado. A continuación le presentamos varias consideraciones cuando diseñe y someta a prueba un cuestionario:

- Haga preguntas que se relacionen con el tema en cuestión. Una pregunta interesante puede no ser relevante. Una buena prueba de la relevancia es suponer una respuesta para cada pregunta y después preguntarse a sí mismo cómo utilizaría tal información.
- Seleccione la estructura de la pregunta, como abierta o de opción múltiple, que sea la más adecuada para el tema y las condiciones de aplicación de la encuesta.
- Considere de manera cuidadosa el orden de las preguntas. Hacer preguntas en la secuencia incorrecta puede producir respuestas sesgadas a las preguntas posteriores.
- Haga las preguntas más delicadas casi al final del cuestionario. La edad y el ingreso, por ejemplo, suelen ser temas delicados.
- Seleccione cuidadosamente las palabras en cada pregunta. Deben ser tan simples, claras y objetivas como sea posible.
- Someta al cuestionario a un examen previo, como aplicarlo a una pequeña muestra de encuestados que sean representativos del grupo a encuestar.

La figura 7.3 presenta un cuestionario desarrollado por Changes Therapeutic Practices, un spa de medicina alternativa en El Paso, Texas. Esta encuesta ilustra la manera en que las consideraciones recién expuestas se pueden incorporar a un cuestionario. Observe el uso de preguntas

FIGURA 7.3 Preguntas de la encuesta de una pequeña empresa

Cambios en las prácticas terapéuticas de El Paso

Encuesta de satisfacción del cliente

Sexo:						
☐	☐					
M	F					
Rango de edad:						
☐	☐	☐	☐	☐	☐	
4–15	16–25	26–35	36–45	46–55	56–o más	
Rango de ingreso anual						
☐	☐	☐	☐	☐		
Menos de \$20 000	\$20 001–\$25 000	\$25 001–\$35 000	\$35 001–\$45 000	Más de \$45 000		

(Continúa)

FIGURA 7.3

Preguntas de la encuesta de una pequeña empresa (Continúa)

¿En qué parte de la ciudad vive?

☐	☐	☐	☐			
Oeste	Este	Noreste	Centro			

¿Por cuánto tiempo ha utilizado los servicios de Change?

☐	☐	☐	☐			
Días	Semanas	Meses	Años			

¿Con cuánta frecuencia visita Changes Therapeutic de El Paso?

☐	☐	☐	☐			
A diario	Cada semana	Cada mes	Cada año			

¿Qué servicios de Changes Therapeutic de El Paso utiliza de manera habitual?

☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Masaje	Faciales	Tratamientos Synergie contra la celulitis	Reiki	Depilación con cera	Tratamientos con parafina	Aromaterapia

¿Cuál de los siguientes servicios le gustaría que Changes incorporara?

☐	☐	☐	☐	☐		
Yoga	Karate	Acupuntura	Talleres de cuidado personal	Ninguno		

¿Cómo se enteró de la existencia de Changes Therapeutic de El Paso?

☐	☐	☐	☐	☐		
Por un amigo	Por la guía telefónica	Internet	Médico	Otro		

¿Cuánto conoce acerca de los siguientes tratamientos?

	Nada	Poco	Regular	Mucho
1) Terapia de masaje	☐	☐	☐	☐
2) Yoga:	☐	☐	☐	☐
3) Acupuntura:	☐	☐	☐	☐
4) Faciales:	☐	☐	☐	☐
5) Synergie (masaje que ayuda a reducir la celulitis)	☐	☐	☐	☐

¿Con cuánta frecuencia usted?

	Nunca	Una vez a la semana	Una vez al mes	Dos veces al mes	Otro
1) ¿Recibe servicios de masaje?	☐	☐	☐	☐	☐
2) ¿Practica yoga?	☐	☐	☐	☐	☐
3) ¿Recibe servicios de acupuntura?	☐	☐	☐	☐	☐
4) ¿Recibe servicios faciales?	☐	☐	☐	☐	☐
5) ¿Recibe servicios Synergie?	☐	☐	☐	☐	☐

Si ha probado alguno de los servicios antes mencionados, ¿dónde los recibió?
(Especifique nombre de la empresa, hogar, etcétera)

FIGURA 7.3

Preguntas de la encuesta de una pequeña empresa (Continúa)

¿Le gustaría asistir a un taller donde pueda saber más acerca de estos servicios?						
☐	☐					
No	Sí (si el tiempo me lo permite)	Si no, ¿por qué? _____				
¿Qué servicios le interesan más? (seleccione uno o más)						
☐	☐	☐	☐	☐	☐	
Masaje terapéutico	Yoga	Acupuntura	Faciales	Synergie	Ninguno	
¿Preferiría un spa que ofreciera todos estos servicios?						
☐	☐	☐				
No	Sí	Tal vez				
¿Qué tan lejos está dispuesta a transportarse para acudir a ese spa?						
☐	☐	☐	☐	☐		
0–10 km	11–20 km	21–30 km	31–40 km	41–50 km		

Fuente: Utilizado con autorización Changes Therapeutic Practices de El Paso.

tanto abiertas como de opción múltiple. Como resultó ser, las respuestas a las preguntas abiertas fueron muy útiles para esta empresa en particular.

Los cuestionarios mal diseñados pueden redundar en resultados que lo lleven a tomar malas decisiones. Una vez más, lo animamos a recurrir al expertise de especialistas en investigación cuando recabe datos primarios. En el siguiente paso le presentaremos algunas directrices para mejorar su interpretación de los datos que recabe.

Paso cuatro: interpretación de los datos recabados

Después de que haya recabado los datos necesarios, éstos deben transformarse en información útil. Sin interpretación, las grandes cantidades de datos son tan sólo hechos aislados. Los métodos para resumir y simplificar información para usuarios incluyen tablas, gráficas, entre otros instrumentos. La estadística descriptiva (por ejemplo, la respuesta promedio) es útil durante este paso del procedimiento de investigación. El software para computadoras personales, como Excel, ahora puede desarrollar cálculos estadísticos y generar gráficas con calidad de reporte.

Es importante recordar que la investigación de mercados formal no siempre es necesaria. La primera decisión del propietario de una empresa debe ser si realiza o no la investigación primaria. En las siguientes situaciones es probable que lo mejor sea no realizar ninguna investigación formal:¹²

- Su empresa no cuenta con los recursos para realizar la investigación de manera adecuada o para implementar los hallazgos arrojados por la misma.
- La oportunidad para iniciar un nuevo negocio o introducir un producto ya pasó. Si ha sido vencido, quizá lo aconsejable sea esperar y ver cuál es la suerte de los primeros en entrar.
- Ya se ha tomado la decisión de avanzar. No hay necesidad de gastar dinero en una decisión ya tomada.

- No puede decidir qué información es necesaria. Si no sabe hacia a dónde se dirige, cualquier camino es bueno.
- Ya cuenta con la información necesaria (es decir, cuenta con la información secundaria).
- El costo de realizar la investigación supera sus posibles beneficios.

John Tozzi, periodista de *Bloomberg Businessweek*, sugiere varias formas en las que los emprendedores pueden realizar sus propias investigaciones con muy poco dinero.

1. Realice su investigación de la misma forma en que vende su producto o servicio. Si sus vendedores hacen llamadas personales, pueden recabar información mientras están afuera. Si las ventas se realizan por teléfono, encueste por teléfono. Si comercializa principalmente en línea, realice investigaciones por Internet.
2. Explote las fuentes públicas. Utilice sitios del gobierno. Después de todo, usted ha pagado esta información con sus impuestos.
3. Reclute a estudiantes de universidades locales para que lo ayuden a estirar su limitado presupuesto de investigación. Además, sus profesores pueden resultar buenas fuentes de expertise para la interpretación de la investigación.¹³

Tan importante como lo es la investigación de mercados, es que nunca se debe permitir suprimir el entusiasmo emprendedor o que este entusiasmo sustituya el conocimiento que proviene de la experiencia y la práctica en el mercado meta. Éste siempre debe considerarse como un complemento, no como un reemplazo del buen juicio y de la experimentación cauta al momento de lanzar nuevos productos y servicios. Por último, el plan de marketing debe reflejar la fe que tenga el emprendedor en que la suya es la mejor estrategia de marketing para su empresa.

Comprender los mercados meta potenciales



Para preparar la sección concerniente al análisis del mercado del plan de marketing, un emprendedor debe comprender a cabalidad el término *mercado*, el cual significa diferentes cosas para distintas personas. Puede referirse a la ubicación física donde la compra y la venta tienen lugar (“Fueron al mercado”) o puede describir los actividades de venta (“Debemos comercializar con determinación este producto”). Otro significado es aquel que enfatizamos en este capítulo: un **mercado** es un grupo de clientes o clientes potenciales que tienen poder de compra y necesidades insatisfechas. Observe de manera cuidadosa los tres elementos de esta definición de mercado:

mercado

Grupo de clientes o clientes potenciales que tienen poder de compra y necesidades no satisfechas.

1. Un mercado debe tener unidades compradoras, es decir, *clientes*. Estas unidades pueden ser individuos o empresas. Por tanto, un mercado es más que un área geográfica; debe contener clientes potenciales.
2. Los clientes dentro de un mercado deben tener *poder adquisitivo*. Aquellos que carezcan de dinero y/o crédito no constituyen un mercado viable, pues no tienen nada que ofrecer a cambio de un producto o servicio. En tales casos, no pueden ocurrir transacciones.
3. Un mercado debe contener unidades compradoras con *necesidades no satisfechas*. Por ejemplo, los clientes no comprarán a menos que estén motivados para hacerlo —y la motivación puede ocurrir sólo cuando un cliente reconoce sus necesidades no satisfechas. Sería muy difícil, por ejemplo, ¡vender lujosos apartamentos urbanos a nómadas del desierto!

Con base en nuestra definición de mercado, determinar el potencial de mercado es el proceso de ubicar e investigar unidades de compra que tienen tanto poder adquisitivo como necesidades

Conectarse con su mercado

En su obra *Get Connected: The Social Networking Toolkit for Business* (Entrepreneur Press, 2009), Starr Hall y Chadd Rosenberg ofrecen lineamientos para dar a conocer el nombre de su empresa. Ofrecen tácticas que le ayudarán a orientar sus mensajes a grupos específicos de clientes.

que se pueden satisfacer con el producto o servicio que se está ofreciendo.

SEGMENTACIÓN DE MERCADOS Y SUS VARIABLES

En el capítulo 3 se describieron las estrategias basadas en el costo y la diferenciación y cómo aplican a los mercados cuya naturaleza es relativamente homogénea o uniforme. Como se dijo ahí, estas estrategias también se pueden utilizar para enfocarse en un nicho de mercado dentro de una industria.

En su libro *Competitive Advantage*, Michael Porter se refiere a este tipo de estrategia competitiva —en la que las ventajas basadas en el costo y la diferenciación son posibles dentro de segmentos de mercado reducidos— como una *estrategia de enfoque*.¹⁴

Una estrategia de enfoque depende de la segmentación de mercados y adquiere importancia en los mercados competitivos. En términos formales, la **segmentación de mercados** es el proceso de dividir al mercado total para un producto o servicio en grupos más pequeños con necesidades similares, de tal manera que cada grupo tienda a responder de manera favorable a una estrategia de marketing específica. Recuerde lo que solía conocerse como “sneakers”. Eran cómodos zapatos de hule y lona que usaban principalmente los estudiantes y los deportistas, y que sólo se distinguían por su altura, al talón o al tobillo. Considere cuántos segmentos de mercado para este tipo de calzado existen en la actualidad: para correr, caminar, jugar básquetbol, tenis, escalar y travesías al aire libre, y muchas otras actividades, todas las cuales tienen sus propias subcategorías.

Con la finalidad de dividir el mercado en segmentos apropiados, un emprendedor debe considerar las **variables de segmentación**, es decir, parámetros que identifican las dimensiones particulares que distinguen una forma de conducta del mercado de otra. Dos conjuntos amplios de variables de segmentación que representan las principales dimensiones de un mercado son las variables de beneficios y las variables demográficas.

Variables de beneficios

La definición de mercado destaca las necesidades no satisfechas de los clientes. Las **variables de beneficios** se relacionan con las necesidades de los clientes, puesto que se utilizan para identificar segmentos de mercado con base en los beneficios que los clientes buscan. Por ejemplo, las personas de edad avanzada tal vez frecuenten los clubes deportivos para realizar ejercicio cardiovascular. La motivación para los jóvenes quizá sea modelar su cuerpo, mientras que las mujeres jóvenes quizá asistan a las clases que ahí se imparten. Un solo club deportivo puede ofrecer servicios que los diferentes segmentos de mercado utilicen por diferentes razones y de distintas formas.

Variables demográficas

Las variables de beneficio por sí solas, son insuficientes para el análisis del mercado; es imposible formular pronósticos y estrategias de marketing sin definir más el mercado. Por tanto, las pequeñas empresas utilizan por lo general las **variables demográficas** como parte de la segmentación de mercados. Recuerde la definición de mercado: clientes con poder adquisitivo y necesidades insatisfechas. Las variables demográficas se refieren a ciertas características que describen a los clientes, su poder adquisitivo, sus patrones de consumo y otros factores. Las variables demográficas típicas son la edad, el estado civil, el sexo, la ocupación y el ingreso.

segmentación de mercados

División de un mercado en varios grupos más pequeños con necesidades similares.

variables de segmentación

Parámetros utilizados para distinguir una forma de conducta del mercado de otra.

variables de beneficios

Características específicas que distinguen los segmentos de mercado con base en los beneficios que los clientes buscan.

variables demográficas

Características específicas que describen a los clientes y su poder adquisitivo.

ESTRATEGIAS DE MARKETING BASADAS EN CONSIDERACIONES DE SEGMENTACIÓN

Existen varios tipos de estrategias basados en actividades de segmentación. Los tres tipos de estrategias que aquí se analizarán son el método sin segmentación, el método de segmentos múltiples y el método de segmentación única. Algunas empresas practican de manera simultánea los tres métodos. Estas estrategias pueden comprenderse mejor mediante un ejemplo, así que regresaremos a Changes Therapeutic Practices.

Estrategia sin segmentación

Cuando una empresa define su mercado total como su meta, está siguiendo una **estrategia sin segmentación** (también conocida como **marketing de masas**). En ocasiones esta estrategia puede ser exitosa, pero asume que todos los clientes desean el mismo beneficio básico del producto o servicio. Esto puede ser aplicable en el caso del agua, pero sin duda no lo es en el caso del calzado, el cual satisface varias necesidades mediante una amplia gama de estilos, precios, colores y tamaños. Con una estrategia sin segmentación, una empresa desarrolla una sola mezcla de marketing —una combinación de producto, precio, promoción y distribución. Su ventaja competitiva debe derivarse de una ventaja basada en el costo o en la diferenciación. La estrategia sin segmentación del spa Changes Therapeutic se muestra en la figura 7.4. El servicio inicial de la empresa eran los masajes terapéuticos. Tanya Finney, fundadora de la empresa, descubrió que prácticamente cualquier persona era un cliente potencial de sus servicios —la edad de sus clientes varía de 8 a 90 años. Una táctica promocional que funcionó para llegar a esta amplia base de clientes fue la de patrocinar carreras con causas caritativas, como recaudación de fondos para combatir el cáncer de seno, enfermedades cardíacas, artritis y muchas más.

estrategia sin segmentación (marketing de masas)

Estrategia que define el mercado total como el mercado meta.

FIGURA 7.4 Estrategia de mercado sin segmentar

Changes Therapeutic Practices

Mezcla de marketing 1

Producto: Masaje terapéutico
Promoción: Patrocinio de eventos
Medios: Medios de comunicación masiva a través de un organizador de eventos



Mercado

Niños hasta personas de 90 años de edad

Estrategia de segmentos múltiples

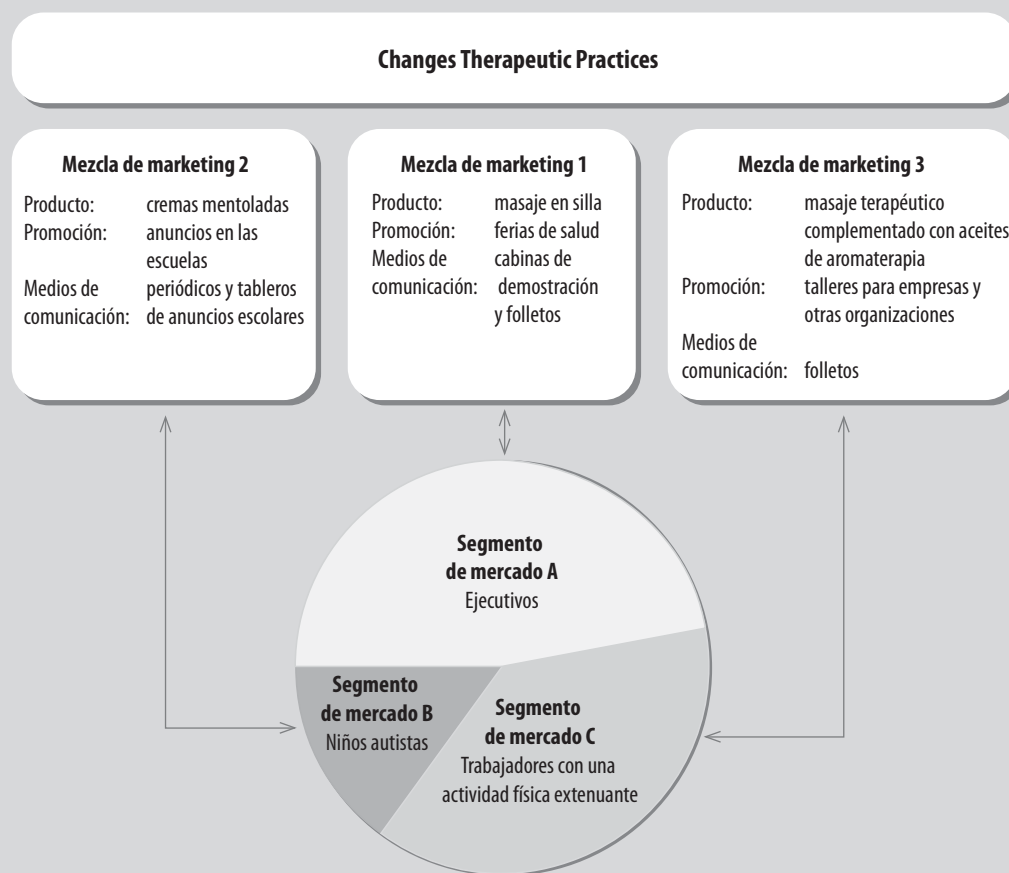
Con una visión del mercado que reconoce la existencia de segmentos individuales con sus propias diferencias, una empresa tiene más posibilidades de adaptar sus mezclas de marketing a los diferentes segmentos del mercado. Si una empresa determina que dos o más segmentos de mercado tienen potencial de rentabilidad y desarrolla una mezcla de marketing única para cada segmento, está siguiendo una **estrategia de segmentos múltiples**.

Aunque en un principio Tanya Finney optó por adoptar una estrategia de segmento único para Changes Therapeutic, con el tiempo descubrió que en realidad tenía múltiples segmentos de mercado: deportistas, niños autistas, ejecutivos, personas con artritis, mujeres de entre 35 a 55 años de edad, etc. Mediante una estrategia de segmentos múltiples, la empresa desarrolló ventajas competitivas con mezclas de marketing múltiples, basadas en diferencias en la fijación de precios, promoción, distribución o el producto mismo, como se muestra en la figura 7.5. Para ejecutivos y oficinistas estresados, Finney diseñó un masaje en silla aplicado en oficinas y escuelas a 1 dólar por minuto. Llegó a esos clientes mediante ferias de salud y anuncios en las oficinas administrativas de las escuelas. Para los niños autistas, Finney desarrolló cremas con esencia de mentol y lavanda que agradan especialmente a niños diagnosticados con este mal. Encontró otros aceites atractivos para otros segmentos del mercado. Un tercer segmento del mercado compuesto por personas que pasaban gran parte de su jornada de trabajo de pie —personal militar, policías, trabajadores en tiendas minoristas, etc. Finney se dio cuenta de

estrategia de segmentos múltiples

Estrategia que reconoce las diferentes preferencias de cada segmento de mercado y desarrolla una mezcla de marketing única para cada uno.

FIGURA 7.5 Estrategia de mercado de segmentos múltiples





estrategia de segmento único

Estrategia que reconoce la existencia de varios segmentos de mercado, pero que se enfoca sólo en el segmento más rentable.

este caso, la empresa se orientaba específicamente a los jóvenes con problemas de acné. Sus productos y servicios se habían introducido en el segmento de mercado mediante ferias de salud y escolares.

que este segmento carecía de información acerca de los masajes terapéuticos. Ella suele comenzar con masajes aplicados en silla, enfocándose en el cuello y los hombros. De esta forma, el cliente se aclimata al servicio y descubre los beneficios del masaje para la salud y la reducción del estrés. Esta experiencia los lleva a comprar otros productos o servicios. Muchas pequeñas empresas en sus primeras etapas se resisten a utilizar la estrategia de segmentos múltiples, debido a los riesgos de distribuir demasiado sus recursos limitados entre varias actividades de marketing.

Estrategia de segmento único

Cuando una empresa reconoce que existen varios segmentos de mercado, pero opta por concentrarse en llegar sólo a uno, está siguiendo una **estrategia de segmento único**. El segmento seleccionado es aquel que promete ofrecer la mayor rentabilidad. Una vez más, la ventaja competitiva se logra mediante una estrategia basada en la diferenciación o en el costo. Changes Therapeutic decidió adoptar una estrategia de segmento único y elegir el segmento de mercados de adolescentes (vea la figura 7.6). En

FIGURA 7.6 Estrategia de mercado de segmento único

Changes Therapeutic Practices

Mezcla de marketing 1

Mercado: Adolescentes
 Promoción: Anuncios escolares y sitios web
 Medios de comunicación: Periódicos escolares y motores de búsqueda



Esta estrategia de segmento único quizá sea la más inteligente que las pequeñas empresas pueden utilizar durante sus actividades iniciales de marketing. Permite a una pequeña empresa especializarse y hacer el mejor uso de sus recursos limitados. Después, una vez que su reputación se haya consolidado, será más fácil para la empresa incursionar en nuevos mercados.

Estimación del potencial de mercado

Las pequeñas empresas sólo pueden ser exitosas si existe la suficiente demanda de mercado para su producto o servicio. Un pronóstico de ventas es el indicador típico de la idoneidad de un mercado, por tanto, es muy importante completar esta evaluación antes de redactar el plan de marketing. Un emprendedor que ingresa en el mercado sin un pronóstico es muy semejante a un nadador entusiasta que se lanza de un trampolín sin antes haber verificado la profundidad del agua —y los resultados pueden ser igual de dolorosos! Se requieren muchos tipos de información de varias fuentes para ponderar el potencial del mercado. Esta sección analiza las necesidades de información, al tiempo que examina los procesos de pronóstico.

EL PRONÓSTICO DE VENTAS

En términos formales, un **pronóstico de ventas** es una estimación de cuánto de un producto o servicio se puede vender dentro de un mercado determinado en un periodo determinado. El pronóstico se puede expresar en términos de dinero y/o unidades.

Debido a que el pronóstico gira en torno a un mercado meta específico, ese mercado debe definirse de manera tan precisa como sea posible. La descripción del mercado constituye la frontera del pronóstico. Si el mercado para escritorios se describe como “todas las oficinas”, el pronóstico de ventas será muy grande. Una definición más precisa, como “las agencias gubernamentales en busca de escritorios de madera dura con precios entre \$800 y \$1 200”, generaría un pronóstico mucho más pequeño, pero quizá mucho más útil también.

Un pronóstico de ventas puede cubrir un periodo de un año o menos, mientras otro puede extenderse a varios años. Los pronósticos tanto a corto como a largo plazo son necesarios para desarrollar un plan de negocios bien construido.

Un pronóstico de ventas es un componente esencial del plan de negocios, pues es crítico para evaluar la factibilidad de una iniciativa de emprendimiento. Si el mercado es insuficiente, la empresa estará destinada al fracaso. Un pronóstico de ventas también es útil en otras áreas del plan de negocios. Los programas de producción, las políticas de inventarios y las decisiones de personal, todo comienza con un pronóstico de ventas. Desde luego, un pronóstico nunca será perfecto, y los emprendedores deben recordar que los pronósticos pueden equivocarse en cualquiera de las dos direcciones —al subestimar las ventas potenciales o al sobrestimarlas.

LIMITACIONES DE LA ELABORACIÓN DE PRONÓSTICOS

Por varias razones prácticas, las empresas pequeñas utilizan los pronósticos con menos frecuencia que las empresas grandes. Primero, para cualquier nueva empresa, las circunstancias que rodean la elaboración de pronósticos son únicas. La inexperiencia del emprendedor, aunada a una nueva idea, representan la situación más difícil para pronosticar, según se ilustra en la figura 7.7. Una empresa en marcha que requiere un pronóstico de actualización para su producto existente es la posición más favorable para formular el pronóstico.

Segundo, el director de una nueva empresa quizá no esté familiarizado con los métodos de análisis cuantitativo. No todos los pronósticos deben tener una orientación cuantitativa —los pronósticos cualitativos suelen ser útiles y suficientes— pero los métodos cuantitativos han demostrado en repetidas ocasiones su valor en la elaboración de pronósticos.

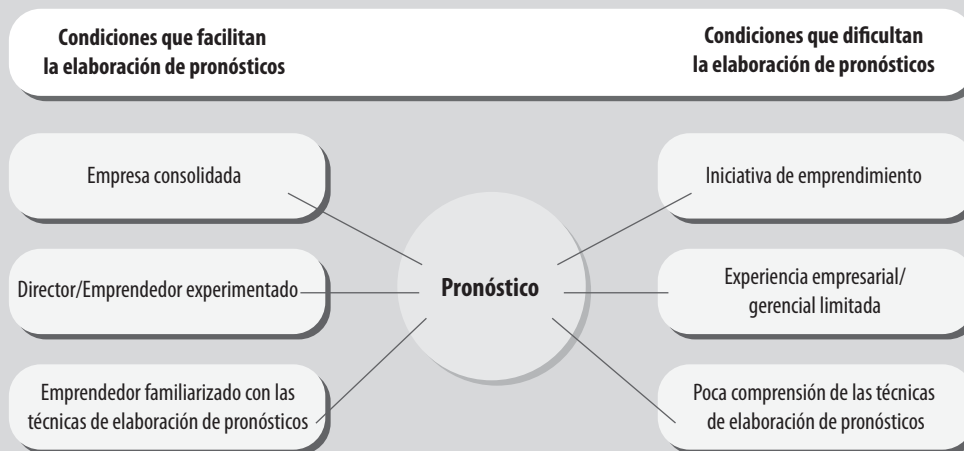
Tercero, el emprendedor típico de pequeñas empresas y su equipo saben poco acerca del proceso de elaboración de pronósticos. Para superar esta deficiencia, los propietarios de algunas



pronóstico de ventas

Predicción de cuánto de un producto o servicio se comprará dentro de un mercado durante un periodo específico.

FIGURA 7.7 Dimensiones de la dificultad de la elaboración de pronósticos



© Cengage Learning

pequeñas empresas intentan estar en contacto con las tendencias de la industria entablando relaciones con las asociaciones comerciales adecuadas. Los miembros profesionales de una asociación comercial con frecuencia están mejor calificados para realizar el pronóstico de ventas. La mayoría de las bibliotecas cuenta con una copia de la *National Trade and Professional Associations of the United States*, en la que se presenta un catálogo de estos grupos. Los emprendedores también obtienen información actual acerca de las tendencias de los negocios leyendo publicaciones y revistas comerciales enfocadas en la propiedad de pequeñas empresas, como *Entrepreneur* e *Inc.*, publicaciones gubernamentales, como el *Federal Reserve Bulletin*, *Survey of Current Business* y *Monthly Labor Review*, también pueden ser de interés general. Suscribirse a servicios profesionales de elaboración de pronósticos es otra forma de obtener pronósticos de las condiciones de negocios generales o pronósticos específicos para industrias determinadas.

LA PUESTA EN MARCHA

**T
R
A
N
S
F
O
R
M
A
R**

Mejorar los pronósticos por medio de las redes personales

Uno de los errores que muchos propietarios de empresas cometen es no hacer seguimiento de sus pronósticos y evaluar lo que salió y no salió bien. En un artículo titulado "Face-to-Face Marketing: Why It Matters More Now Than Ever!" para Skyline Trade Show Tips (<http://www.skylinetradeshowtips.com>, 23 de febrero de 2010), John Backstrom enfatiza que incluso en el mundo interconectado de hoy, nada sustituye a un contacto personal y que las redes personales pueden ayudarle a determinar la forma en que sus planes pueden mejorar.

A pesar de las dificultades, un emprendedor de pequeñas empresas no debe ignorar la tarea de elaborar pronósticos. En su lugar, debe recordar la importancia que tiene el panorama de las ventas en el plan de negocios para obtener financiamiento. La expresión "Podemos vender tanto como podemos producir" no satisface los requerimientos de información de los inversionistas potenciales.

EL PROCESO DE ELABORACIÓN DE PRONÓSTICOS

Estimar la demanda del mercado con pronósticos de ventas es un proceso multifacético. Por lo general, los pronósticos de ventas están compuestos de varios pronósticos individuales, de manera que el proceso supone combinar de manera adecuada estos pronósticos individuales.

El proceso de elaboración de pronósticos se caracteriza por dos dimensiones importantes: el punto en el que el proceso inicia y la naturaleza de la variable de predicción. Según el punto de inicio, el proceso puede diseñarse como un *proceso de desintegración* o un *proceso de integración*. La naturaleza de la variable de predicción determinará si el pronóstico es directo o indirecto.

El punto de inicio

En el **proceso de desintegración**, conocido también como **método razón-cadena**, el pronosticador comienza con una variable que tiene un alcance muy amplio y sistemáticamente se desarrolla hasta llegar al pronóstico de ventas. Este método se utiliza con frecuencia para elaborar pronósticos relativos a productos de consumo. La variable inicial puede ser una cifra poblacional para el mercado meta. Mediante el uso de porcentajes, se construye un vínculo adecuado para generar el pronóstico de ventas. Por ejemplo, en un plan de marketing inicial, las fundadoras de Mayan Pigments identificaron los segmentos de mercado, como tintas de impresoras, pinturas y recubrimientos, plásticos, textiles y pieles y papel y cartón. Con base en los datos secundarios de fuentes industriales, pronosticaron las demandas de mercados nacionales y globales para los diferentes segmentos, tanto en dinero como en peso de producto. Identificaron a sus competidores directos y estimaron su participación porcentual en el mercado. A partir de su tamaño inicial y el de su mercado meta, pudieron pronosticar la participación que pensaban podían adquirir en sus primeros años.

Una fuente de datos es la Oficina del Censo de Estados Unidos, la cual compila estadísticas sobre diferentes segmentos poblacionales, por ejemplo, por sexo, edad, ubicación geográfica e ingreso familiar. Las agencias gubernamentales locales y estatales, las cámaras de comercio, las asociaciones comerciales y otras fuentes de negocios privadas, como el estudio “Survey of Buying Power”, de la revista *Sales & Marketing Management*, son ejemplos de otras fuentes de datos sobre diferentes segmentos de clientes.

A diferencia del proceso de desintegración, en el **proceso de integración** es necesario que se identifiquen todos los compradores potenciales en los submercados de un mercado meta y después se sumen para obtener la demanda estimada. Por ejemplo, una tintorería que quiera pronosticar la demanda de limpieza de prendas de vestir de piel en bachillerato, podría estimar que su participación de mercado dentro de cada escuela del área es de 20%. Después, tras determinar el número de estudiantes de bachillerato que compra prendas de vestir de piel en cada escuela —quizá mediante los anuarios escolares— un analista podría estimar la demanda total.

El proceso de integración es muy útil, en especial para la elaboración de pronósticos de bienes industriales. Para estimar el potencial, los pronosticadores suelen utilizar datos del Censo de Fabricantes del Departamento Estadounidense de Comercio. La información puede estar clasificada con base en el North American Industry Classification System (NAICS), que clasifica las empresas según el tipo de industria. Una vez que se ha identificado el código de un grupo de clientes industriales potenciales, el pronosticador puede obtener información acerca de la cantidad de establecimientos y su ubicación geográfica, el número de empleados y sus ventas anuales. Un pronóstico de ventas puede construirse al sumar esta información para diversos códigos relevantes.

La variable de predicción

En la **elaboración de pronósticos directos**, que es la forma más simple de elaborar pronósticos, las ventas son la variable pronosticada. Sin embargo, a menudo las ventas no pueden predecirse de manera directa y se deben utilizar otras variables. La

proceso de desintegración (método razón-cadena)

Método de elaboración de pronósticos que inicia con una variable de largo alcance y se desarrolla hasta llegar al pronóstico de ventas.

proceso de integración

Método de elaboración de pronósticos en el cual se identifica a todos los compradores potenciales en los submercados del mercado meta y después se agrega la demanda estimada.

elaboración de pronósticos directos

Método de elaboración de pronósticos en el que las ventas son la variable estimada.



Mayan Pigments

elaboración de pronósticos indirectos

Método de elaboración de pronósticos en el que las variables relacionadas con las ventas se utilizan para proyectar las ventas futuras.

elaboración de pronósticos indirectos sucede cuando se utilizan variables sustitutas para elaborar el pronóstico de ventas. Por ejemplo, si una empresa carece de información acerca de las ventas en la industria de cunas de bebé, pero tiene datos acerca de los nacimientos, la sólida correlación entre las dos variables permite a los planificadores utilizar las cifras de los nacimientos para ayudar a pronosticar las ventas en la industria de cunas para bebé.

Para una nueva empresa, existen pocas cosas tan importantes como identificar su mercado —nada sucede hasta que alguien le compra algo a su empresa. Y si planea hacer crecer su empresa, es esencial que comprenda su mercado. En este capítulo le presentamos los pasos necesarios para elaborar su plan de marketing. El plan será un documento vivo para usted mientras maneja su empresa. Todos los días aprenderá más acerca de su mercado y de la forma en que puede satisfacer las necesidades de sus clientes. Y el plan de marketing tiene un impacto en muchas otras áreas de su empresa. En capítulos posteriores, verá que su estrategia de marketing afecta el número de personas que emplea y las habilidades que necesitan, el volumen y selección de su inventario, el proceso de producción que utilice, y muchas otras funciones.



1. Describir el marketing para las pequeñas empresas.

- El marketing para las pequeñas empresas consiste en actividades de negocios que dirigen la creación, el desarrollo y la entrega de un conjunto de satisfactores del creador al usuario meta.
- El producto y/o servicio como un conjunto de satisfactores tiene tres niveles: 1) producto o servicio centrales, 2) producto o servicio reales y 3) producto o servicio aumentados.
- Las tres diferentes filosofías de marketing son las filosofías orientadas a la producción, a las ventas y al consumidor.
- Una pequeña empresa debe adoptar un marketing orientado al consumidor, puesto que esta filosofía es la más congruente con el éxito a largo plazo.
- Entre las actividades de marketing para las pequeñas empresas, están el análisis del mercado y determinar la mezcla de marketing.

2. Identificar los componentes de un plan de marketing formal.

- El plan de marketing formal debe incluir secciones sobre análisis del mercado, competencia y estrategia de marketing.
- El análisis del mercado debe incluir el perfil del cliente.
- Un análisis FODA es útil para evaluar la competencia.
- Las "4 P" de la estrategia de marketing que deben analizarse en el plan de marketing son 1) decisiones sobre el producto que afecten al producto y/o servicio totales, 2) actividades de distribución (plaza), 3) decisiones de fijación de precios y 4) actividades promocionales.

3. Analizar la naturaleza del proceso de investigación de mercados.

- La investigación de mercados supone recabar, procesar, interpretar y reportar la información de marketing.
- El costo de la investigación de mercados debe evaluarse en comparación con sus beneficios.
- Los pasos en el proceso de investigación de mercados son identificar la necesidad de información, buscar datos secundarios, recabar datos primarios e interpretar los datos recabados.

4. Definir la segmentación de mercados y analizar sus estrategias relacionadas.

- Una estrategia de enfoque depende de la segmentación de mercados, que es el proceso de dividir el mercado total para un producto o servicio en grupos más pequeños con necesidades similares, de tal forma que cada grupo tienda a responder favorablemente a una estrategia de marketing específica.
- Las variables de segmentación generales que representan las principales dimensiones de un mercado son las variables de beneficio y las variables demográficas.
- Tres tipos de estrategia de segmentación de mercados son 1) el método sin segmentación, 2) el método de segmentos múltiples y 3) el método de segmentación única.
- La estrategia sin segmentación —en la que una empresa define al mercado total como su meta— también se conoce como marketing de masas.
- Una empresa que determina que dos o más segmentos de mercado tienen potencial de rentabilidad y después desarrolla una mezcla de marketing única para cada segmento está siguiendo una estrategia de segmentación múltiple.
- Una empresa que sigue una estrategia de segmentación única reconoce que existen diferentes segmentos de mercado, pero opta por concentrarse en llegar a sólo un segmento, el que prometa la mayor rentabilidad.

5. Explicar los diferentes métodos de elaboración de pronósticos de ventas.

- Un pronóstico de ventas es un cálculo de cuánto se comprará de un producto o servicio dentro de un mercado determinado durante un periodo definido.

- Los propietarios de empresas con frecuencia carecen de habilidad o experiencia en la elaboración de pronósticos y deben tomar con reservas la precisión de sus predicciones.
- El proceso de elaboración de pronósticos puede ser de desintegración o integración y puede ser directo o indirecto, dependiendo de la variable de predicción.

Términos clave

marketing de pequeñas empresas p. 200

producto o servicio centrales p. 200

producto o servicio reales p. 200

producto o servicio aumentados p. 200

análisis del mercado p. 202

mezcla de marketing p. 202

perfil del cliente p. 203

propiedad intelectual p. 207

investigación de mercados p. 209

datos secundarios p. 211

datos primarios p. 212

mercado p. 216

segmentación de mercados p. 217

variables de beneficio p. 217

variables demográficas p. 217

estrategia sin segmentación (marketing de masas) p. 218

estrategia de segmentos múltiples p. 219

estrategia de segmento único p. 220

pronósticos de ventas p. 221

proceso de desintegración (método razón-cadena), p. 223

proceso de integración p. 223

elaboración de pronósticos directos p. 223

elaboración de pronósticos indirectos p. 224

Preguntas para análisis

1. ¿Cuál es el alcance del marketing de las pequeñas empresas? ¿Cuáles considera que podrían ser las diferencias en marketing si fuera el director de una gran corporación?
2. ¿En qué difieren las tres filosofías de marketing? Elija un producto y analice las tácticas de marketing que podrían utilizarse para implementar cada filosofía.
3. ¿Cuáles son los obstáculos que conlleva adoptar una orientación al consumidor para una pequeña empresa?
4. Describa brevemente cada uno de los elementos de un plan de marketing formal.
5. ¿De qué pasos consta el proceso de investigación de mercados? ¿Qué paso considera que es el más difícil? ¿Por qué?
6. ¿Cuáles son las principales consideraciones en el diseño de un cuestionario?
7. Explique brevemente los tres elementos de la definición de mercado, como se presentaron en este capítulo.
8. ¿Qué tipos de variables se utilizan en la segmentación de mercados? ¿Una pequeña empresa utilizará las mismas variables que una grande? ¿Por qué?
9. Explique la diferencia entre estrategia de segmentos múltiples y estrategia de segmento único. ¿Cuál es más probable que sea atractiva para una pequeña empresa? ¿Por qué?
10. Explique por qué las grandes empresas utilizan más los pronósticos que las pequeñas.

Usted decide

SITUACIÓN 1

Tina y George Showalter abrieron la empresa llamada Blonde Bear Bed & Breakfast en Kenai, Alaska, en 2005. De acuerdo con Tina, "Nuestro primer verano nos fue de maravilla con la publicidad de persona a persona, y después recurrimos a Internet, donde había mucho que aprovechar". En su ciudad con una población de menos de 10 000, 50 empresas se suscribieron a MerchantCircle.com, un

servicio de directorio de empresas. El sitio ofrece descripciones de cada empresa, evaluaciones, blogs, cupones de descuento, mapas y vínculos entre las empresas suscritas. Los beneficios de creación de redes y promoción cruzada han resultado ser muy valiosos para las empresas que forman parte del sitio.

Fuentes: Amanda C. Kooser, "Go Local", *Entrepreneur*, marzo 2007, pp. 72-75; y <http://www.merchantcircle.com>, consultado el 14 de marzo de 2009.

Pregunta 1 ¿Qué empresas piensa que se beneficiarían más de estar en el sitio web local de su ciudad?

Pregunta 2 ¿En qué difieren las empresas proveedoras de esos servicios locales de los periódicos y directorios telefónicos?

SITUACIÓN 2

¿Y si los infomerciales fueran parte de su plan de marketing? The Sharper Image comenzó su marketing con infomerciales en 2000, cuando transmitían un comercial de dos minutos para Razor Scooter de 10 a 50 veces al día. De acuerdo con el fundador de la empresa Richard Thalheimer, The Sharper Image vendió justo la cantidad suficiente de scooters por teléfono para salir sin pérdidas a causa del pago de los anuncios. Lo que hizo valioso este esfuerzo fue el efecto que los comerciales tuvieron en las ventas en tienda, las cuales fueron 10 veces mayores.

Thalheimer desarrolló las siguientes directrices para los infomerciales:

- El margen de los productos anunciados debe ser de por lo menos 50%.
- Es necesario cubrir los costos del tiempo al aire.
- Los infomerciales más largos son más costosos, pero vale la pena sufragar los costos cuando se trata de productos complejos.
- Si después de la transmisión sale sin pérdidas o mejor, expándase a más canales y franjas horarias.
- Cuando las ventas dejen de aumentar, deténgase.

El cese del incremento de las ventas en The Sharper Image orilló a la renuncia de Thalheimer. Su empresa más reciente, RichardSolo.com, depende de las ventas en Internet más que en los infomerciales.

Fuentes: Richard Thalheimer, "Ask Richard Thalheimer", Inc., marzo 2007; <http://richardsolo.com>, consultado el 14 de marzo de 2009.

Pregunta 1 ¿Considera que los infomerciales funcionan mejor para ciertos segmentos de mercado que otros? Si es así, describa tales segmentos.

Pregunta 2 ¿Usted ve infomerciales? Si lo hace, ¿alguna vez ha comprado un producto como resultado? Si no, ¿por qué no?

SITUACIÓN 3

Ricardo De la Blanca Brigati es presidente ejecutivo (CEO) de DLB Group, una firma de marketing de servicios integrales con ingresos de casi \$10 millones y operaciones por toda América Latina y España. Él alienta a sus clientes a enfocarse en los consumidores afroestadounidenses, hispanos, asiático estadounidenses y nativos estadounidenses. Él se ha dado cuenta del poder adquisitivo de estos segmentos, pero pocas pequeñas empresas están haciendo ajustes para atenderlos. De La Blanca Brigati informa que en lugar de desarrollar un plan de marketing orientado a esos grupos, las empresas pueden contratar personal de ventas proveniente de esas minorías o lanzar una campaña publicitaria condescendiente en la que se represente a las minorías como personas pobres en situaciones tristes. Por otra parte, el sitio web de DLB da ejemplos de la ayuda que esta empresa presta a los clientes, tanto en Estados Unidos como en el extranjero, de las estrategias de marketing integrales que la distinguen por adaptarse (y respetar) a otras culturas.

Fuentes: <http://www.dlbgroup.com/>, consultado el 23 de enero de 2001, y Karen E. Klein, "What Companies Get Wrong When Marketing to Minorities", http://www.businessweek.com/smallbiz/content/dec2010/sb20101213_643259.htm, consultado el 23 de enero de 2011.

Pregunta 1 Identifique un grupo minoritario al que usted no pertenezca. ¿Qué acciones emprendería para aprender más de ese segmento con el fin de vender a sus clientes un producto o servicio?

Pregunta 2 Suponga que su pequeña empresa fuera contratada por una empresa en otro país que quisiera vender sus productos en su mercado. ¿Qué querría conocer acerca de ese mercado antes de acudir a él? Elija cualquier país aparte de Estados Unidos y determine qué cambios tendría que hacer para que su plan de marketing se ajustara a esa cultura diferente.

Ejercicios para adquirir experiencia

1. Visite el sitio web de una pequeña empresa local. Entreviste al propietario de esa empresa acerca de cómo compagina su sitio web con su plan de marketing general.
2. Suponga que está planeando comercializar una nueva pastilla para el aliento. ¿Qué medios sociales considera que serían los mejores para dar a conocer su producto? Describa la estrategia que utilizaría.
3. Entreviste a alguien que pertenezca a alguna organización de apoyo a la pequeña empresa (por ejemplo, Centro para el Desarrollo de Pequeñas Empresas, Cuerpo de Servicio de Ejecutivos Retirados, cámaras de comercio, etc.). ¿Ella o él ayudan a los clientes o miembros con investigación de mercados o con elaboración de pronósticos de ventas? ¿Cuál considera él o ella como la mejor fuente de información del mercado?

Caso en video 6

REVISTA READYMADE

ReadyMade se comercializa como una revista que atiende a los llamados GenNest, el grupo de consumidores de entre 25 a 35 años de edad que recién se está estableciendo después de la universidad. Pero *ReadyMade* atrae a una amplia variedad de lectores y cuenta con suscriptores de todos los grupos de edad. Esta diversidad ofrece un desafío único para *ReadyMade*,

puesto que intenta promoverse entre los anunciantes que necesitan saber a qué tipo de personas llegarán a través de la publicidad en su publicación.

CASO OPCIONAL

Caso 17, Smarter.com.



El plan de negocios Los fundamentos

Como parte de establecer los fundamentos de su propio plan de negocios, responda las siguientes preguntas concernientes al plan de marketing, la investigación de mercados, la segmentación de mercados y la elaboración del pronóstico de ventas.

Preguntas del plan de marketing

1. ¿Quién es su competencia?
2. ¿Ha realizado algún análisis FODA?
3. ¿Cuál es el perfil de los clientes para su producto o servicio?
4. ¿Cómo identificará a sus posibles clientes?
5. ¿A qué área geográfica atenderá?
6. ¿Cuáles son las características distintivas de su producto o servicio?
7. ¿Qué pasos ha dado para desarrollar su producto o servicio?
8. ¿Cómo planea nombrar su producto o servicio?
9. ¿Habrá una garantía?
10. ¿Cómo fijará el precio para su producto o servicio?
11. ¿Qué tipo de plan de distribución utilizará?
12. ¿Exportará a otros países?
13. ¿Qué tipo de actividad de ventas utilizará?
14. ¿Qué habilidades especiales para vender se requerirán?
15. ¿Qué tipos de publicidad y promociones utilizará?
16. ¿Puede utilizar Internet para promover su empresa y producto o servicio?

Preguntas sobre la investigación de mercados

1. ¿Qué tipos de investigación se realizarán para recabar la información necesaria?
2. ¿Cuánto costará esta investigación?
3. ¿Qué fuentes de datos secundarios satisfarán sus necesidades de información?
4. ¿Qué fuentes de datos relevantes están disponibles en su biblioteca local?
5. ¿Qué fuentes de asistencia profesional externa consideraría utilizar para ayudar a la investigación de mercados?
6. ¿Existe información en Internet que pudiera ser útil para usted?
7. ¿Qué preguntas de investigación necesita responder?

Preguntas sobre segmentación de mercados

1. ¿Se enfocará en un mercado limitado dentro de la industria?
2. ¿Qué variables de segmentación utilizará para definir su mercado meta?
3. Si determina que existen diferentes segmentos de mercado, ¿se concentrará en sólo un segmento?

Preguntas relativas a la elaboración de pronósticos

1. ¿Cómo planea pronosticar las ventas para su producto o servicio?
2. ¿Qué fuentes de ayuda al pronóstico ha consultado?
3. ¿Qué técnicas de elaboración de pronósticos son las más adecuadas para sus necesidades?
4. ¿Qué es el pronóstico de ventas para su producto o servicio?
5. ¿Qué tan confiable es su pronóstico de ventas?

El plan organizacional: equipos, estructuras legales, alianzas y miembros del consejo de administración

En el cuento de hadas del desarrollo del espíritu emprendedor, sus socios trabajan con tanto

ahínco y diligencia como usted. Cuidan sus espaldas mientras forman ejércitos de empleados talentosos, ocupan posiciones estratégicas en el mercado, comparte los triunfos de haber derrotado a la competencia y superan los objetivos.

Durante los primeros años de mi sociedad, imaginé a mi socio compartiendo conmigo importantes momentos familiares —ya fuera sonriéndose conmigo en la graduación de nuestros hijos o apoyándonos el uno al otro en tiempos de pérdida personal y necesidad. Poco importó. Mi creencia consistía en que había formado un equipo para afrontar la aventura que estaba por iniciar.

Como emprendedor con quince años de experiencia y que nunca había tenido un socio de negocios, imaginé que la nueva empresa sería más como una hermandad. Combinaríamos nuestros contactos, experiencias de vida y estaríamos dos veces preparados para cualquier eventualidad. Desde luego que tendríamos diferentes estilos y muy diferentes fortalezas, lo cual podría aportar perspectivas diferentes e invaluable a cada nuevo problema de la empresa. Éramos

casi de la misma edad y los dos teníamos nuevas familias con niños pequeños.

Aunque no lo conocía bien, su familia era famosa y respetada, su educación era sólida. Nuestra incipiente empresa tenía crecimiento de tres dígitos y el efectivo llovía en grandes cantidades. Todo indicaba que teníamos buenas probabilidades de tener una historia con un final feliz.

Como sucede en cualquier película de baja calidad, después de lo narrado, sabes que la explosión del tren es inminente. Sin embargo, como participante, nunca me lo esperé. Al año de haber puesto en marcha esta iniciativa, hubo un momento en que tomé un correo electrónico encriptado, el que hizo aparecer mis sospechas, y lo entregué a mi abogado. Juntos lo revisamos,

En PRIMER PLANO
La empresa X

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá . . .

1. Describir las características y el valor de un equipo gerencial sólido.
2. Explicar las formas legales comunes de organización que utilizan las pequeñas empresas.
3. Identificar los factores a considerar cuando se elige el tipo de forma legal de organización.
4. Analizar las características y restricciones únicas de las cinco formas legales especializadas de organización.
5. Comprender los usos de las alianzas estratégicas en las pequeñas empresas.
6. Describir el uso efectivo de los consejos de administración y asesor.

PERSPECTIVA

© iStockphoto.com/Dan Bachman

Yuri Arcurs/Getty Images

perplejos ante el problema, hasta que con una sabiduría fingida respondió, “¿Si no puedes confiar en tus socios, en quién sí?” ¿En quién de verdad? Habíamos perdido la oportunidad de descubrir un gran problema y seguimos adelante.

Cuando al fin descubrí el problema, dos y medio años después de aquel primer hallazgo, yo estaba totalmente desarmado. Los encabezados de esta historia son vergonzosos y grotescos; la empresa perdió más de un millón de dólares, la deuda bancaria garantizada por el balance general del inventario reveló la ausencia de títulos (nunca se había pagado), una tercera parte de los empleados de la empresa (en su mayoría radicados en el extranjero) resultó estar involucrada de alguna forma en esto, así como dos de nuestras tres fábricas en joint venture (empresa conjunta).

Teníamos contratos pendientes para residencias personales de personas famosas en la industria del entretenimiento y de pronto no había efectivo, ni personal, ni instalaciones de

producción para cumplir con esos contratos. Para empeorar las cosas, según nuestra industria, habíamos tomado 50% de los depósitos de estos contratos multimillonarios en dólares y habíamos gastado el dinero en la compra de materiales; ahora el dinero había desaparecido.

Mientras tanto, mi ahora exsocio había liquidado todos sus activos en Estados Unidos y los había enviado al extranjero, contactó a mis clientes y les ofreció terminar sus contratos a precios más bajos. Sin ningún activo considerable que pudiera recuperar, los cuantiosos honorarios de abogados quemando mi limitado capital y un juez desinteresado, me di cuenta de la dolorosa verdad: era poco probable que las cosas se arreglaran.

Fuente: Extraído de Richard Rhodes, “Partnership Problems and Loss”, <http://www.entrepreneurship.org/en/resource-center/partnership-problems-and-loss.aspx>, consultado el 3 de noviembre de 2010. © 2007 Richard Rhodes. Utilizado con autorización.

Dejando de lado cualquier idea popular, la realidad es que los emprendedores más exitosos no operan solos en el mundo corporativo. De hecho, las investigaciones sugieren que las empresas que prosperan suelen ser guiadas por talentosos y efectivos equipos de emprendedores, en especial aquellos que han tenido experiencias previas en nuevas empresas.¹ Jeffrey Timmons y Stephen Spinelli, los expertos en desarrollo del espíritu emprendedor, enfatizan este punto: “Ser propietario y participar de manera efectiva en el espectáculo completo limita el crecimiento... Es extremadamente difícil hacer crecer una iniciativa de emprendimiento con alto potencial si se trabaja aislado. Los emprendedores con mayor potencial construyen un equipo, una organización y una empresa”.²

Por desgracia, con frecuencia, el liderazgo de una pequeña empresa tiene su propia dosis de angustias, como el caso de Richard Rhodes y su nueva empresa sin nombre (vea la sección Primer plano). Es muy fácil que las grandes esperanzas que supone crear una sociedad y la camaradería en los negocios se estrellen contra las rocas de la vida real. Después de todo, las personas son imperfectas, así que trabajar hombro con hombro con otros siempre conlleva cierto grado de decepción. Pero, en todas las empresas, salvo en las más simples, siempre es necesario que los talentos personales del emprendedor sean complementados con la experiencia y habilidades de otras personas. Por tanto, las posibilidades para una iniciativa de emprendimiento suelen ser más prometedoras cuando su liderazgo está compuesto por personas competentes, ingeniosas y tenaces, comprometidas con dar lo mejor de sí.³ Con esto en mente, es importante que un emprendedor identifique y atraiga un equipo gerencial fuerte. El plan de negocios que permita un liderazgo efectivo atraerá tanto a inversionistas potenciales como al posible personal gerencial.

Más allá de ensamblar un equipo gerencial bien equilibrado, un emprendedor debe tomar otras decisiones organizacionales importantes. Por ejemplo, es crucial elegir la estructura adecuada del capital social, a la que suele denominarse constitución legal de la empresa. La dirección de la empresa se verá poderosamente influida por la decisión del emprendedor de constituirse como propiedad individual, una asociación, una sociedad anónima, etc. La forma de constitución debe ser de la mano con las necesidades de la empresa, pero hacerlo bien puede ser un desafío.

En este capítulo también se explica el uso de las alianzas estratégicas, que se está popularizando cada vez más entre las pequeñas empresas y que puede tener una importancia estratégica para su desempeño. Y, por último, describiremos la función de los consejos de administración

o consejos asesores para las pequeñas empresas y le ofreceremos ideas para aprovecharlos al máximo. Todos estos elementos de una pequeña empresa deben ser considerados con gran determinación en el plan de organización. La calidad de las decisiones de un emprendedor sobre estos asuntos puede mejorar en gran medida el desempeño de la empresa —o destinarla al fracaso. Pero en las siguientes secciones le mostraremos cómo navegar por las peligrosas aguas de la planeación de la empresa y guiarlo hacia mejores oportunidades de éxito.

Formación del equipo gerencial

Si una empresa es muy pequeña, es probable que el fundador sea el principal directivo y quizá el único. No obstante, en la mayoría de las empresas otras personas comparten las roles de liderazgo con el (los) propietario(s), lo cual crea oportunidades para aprovechar las redes y recursos de cada uno en beneficio de la empresa. En general, el **equipo gerencial** está compuesto por personas con responsabilidades de supervisión, así como personal no supervisor que tiene ciertos roles en la empresa.⁴ Por ejemplo, entre los miembros del equipo gerencial puede haber un gerente de finanzas que supervise a un pequeño grupo de personas y otra persona que dirija el esfuerzo de marketing.

Si llegara a darse cuenta de que no cuenta con el “equipo ideal” cuando está a punto de comenzar (después de todo, las personas más talentosas están bien remuneradas donde están y es poco probable que se resistan a la idea de unirse a una iniciativa de emprendimiento de alto riesgo), comprenda que la formación de su equipo no tiene que ser permanente. Aunque sea difícil, en ocasiones tiene que dejar partir, de manera respetuosa y adecuada, a las personas cuando no pueden o no apoyarán de manera eficaz a la empresa; podrá agregar nuevos miembros al equipo a medida que surja la necesidad de hacerlo.⁵

Al asegurar los recursos necesarios, una gerencia fuerte puede aprovechar al máximo una buena idea de negocio. Desde luego, incluso un equipo gerencial altamente competente no podrá rescatar una empresa formada a partir de un concepto de negocio débil o que carezca de los recursos adecuados. Pero la importancia de una gerencia fuerte para las nuevas empresas es evidente en las actitudes de los posibles inversionistas, quienes consideran que la calidad de la gerencia de una nueva iniciativa de emprendimiento constituye uno de los factores más importantes en su decisión de invertir o no hacerlo. En otras palabras, los inversionistas saben que las empresas suelen tener malos resultados si están guiadas por gerentes débiles o incapaces.

Como se indicó antes, un equipo gerencial puede aportar una fortaleza mayor a una iniciativa de lo que podría un emprendedor individual. Una razón es que un equipo puede aportar diversidad de talentos para afrontar las diferentes necesidades gerenciales, lo cual puede ser muy útil para nuevas empresas basadas en nuevas tecnologías y que deben lidiar con una amplia gama de factores. Además, un equipo puede dar una mayor certeza de continuidad, dado que la partida de un miembro es menos devastadora para una empresa que la partida de sólo un emprendedor.

Las capacidades que un equipo gerencial requieren dependerán del tipo de empresa y de la naturaleza de sus operaciones.⁶ Por ejemplo, una firma de desarrollo de software y un restaurante precisarán de experiencias comerciales muy diferentes. Pero, sin importar cuál sea el negocio, una pequeña empresa necesita gerentes con una combinación adecuada de formación académica y experiencia previa en el giro. Al evaluar la elegibilidad de un aspirante a ocupar un puesto clave, un emprendedor necesita saber si la persona tiene experiencia en una empresa relacionada, como gerente o emprendedor.

En muchos casos, los propietarios de nuevas empresas otorgan las posiciones gerenciales a familiares y amigos, en lugar de buscar personas con habilidades y competencias necesarias. Esta práctica tiene sus ventajas. El propietario conoce bien a estas personas y confía en ellas, éstas suelen trabajar con compensaciones menores (a pesar del alto riesgo que supone unirse a la nueva iniciativa de negocios) y tienden a hacer sacrificios personales para mantener la empresa con vida. La desventaja es que el equipo puede volverse muy homogéneo, carecer de las aptitudes generales, tender a sentirse con derechos y llevar las disfunciones familiares a la empresa. Todos estos factores —tanto negativos como positivos— deben considerarse al contratar a amigos y familiares.



equipo gerencial
Gerentes y otras personas clave que fijan el rumbo general de una empresa.

CÓMO ALCANZAR UN EQUILIBRIO

No todos los miembros del equipo gerencial deben ser expertos en todas las áreas —la clave es el equilibrio. Si un miembro tiene conocimiento y experiencia en finanzas, otro debe tenerlo en marketing. Y la iniciativa de emprendimiento necesitará a alguien que supervise de manera efectiva a los empleados.⁷ Esta diversidad de perspectivas y estilos de trabajo es lo que permite que se lleven a buen término tareas complejas, pero también puede producir serios conflictos, lo cual puede agotar la energía y entusiasmo de una iniciativa de emprendimiento.⁸

Aun cuando los emprendedores reconozcan la necesidad de que los miembros de su equipo cuenten con una variedad de expertise, suelen querer replicar sus propias personalidades y estilos de administración. La compatibilidad interpersonal y la cooperación entre los miembros del equipo son necesarias para la colaboración eficaz y la formación de equipos cohesivos.⁹ No obstante, la experiencia sugiere que un equipo funcionalmente diverso y equilibrado tendrá más probabilidades de asegurar sus posiciones, lo que dará a la empresa una ventaja competitiva.

VIVIR EL SUEÑO



experiencias de emprendimiento

¿No puede pagar el sueldo de un director de finanzas? ¿Por qué no alquila uno?

En aquellos momentos en los que una empresa lucha por mantener su situación financiera a flote, es probable que no pueda contratar el personal necesario para sus equipos gerenciales ¡Es demasiado costoso! La recesión económica de los últimos años sólo agravó esta situación. Durante estos tiempos de crisis, muchas pequeñas empresas se beneficiarían de obtener alguna ayuda para balancear sus libros o establecer alguna estrategia que los saque del “túnel sin fondo financiero” en el que se encuentran inmersas. Lo que necesitan es el liderazgo de un director de finanzas (o un director de finanzas), pero contratar uno representaría un incremento en los costos salariales anuales de \$100 000 o más —el doble, en algunos casos. Esto es mucho más de lo que una pequeña empresa puede afrontar, así que ¿qué puede hacer un emprendedor?

Jerry L. Mills está seguro de que tiene la respuesta. Mills lanzó B2B CFO Partners LLC en 1987 para dar solución precisamente a este problema. En lugar de ampliar el equipo gerencial y cargar con los costos relacionados, él alienta a las empresas a *rentar* a un director de finanzas de su empresa. No obstante, lo que Mills tiene en mente no es exactamente rentar —es más como una relación duradera de out-sourcing, donde el director de finanzas se queda por tiempo indefinido en la empresa y el conocimiento adquirido se queda también en ella. Con servicios cuyos precios empiezan en los \$300 y \$400 mensuales, muchas pequeñas empresas están muy interesadas, gracias a lo cual B2B CFO Partners está creciendo (650 clientes y contando). En cuanto al precio, las empresas cliente obtienen los servicios de un profesional experimentado (25 años de experiencia como director de finanzas, en promedio), junto con el acceso a software financiero y relaciones consolidadas con bancos y servicios crediticios.

Más allá de establecer los sistemas contables adecuados, estos directores pueden ayudar a los propietarios de empresas a comprender el panorama de su situación financiera, al tiempo que los guían mediante decisiones cotidianas y estratégicas y fijan el rumbo adecuado para lograr su crecimiento sostenido. Y, siendo personal externo, también pueden aportar una idea fidedigna de la realidad con ahorros en tiempo y dinero. “[Traer a un director de finanzas de medio tiempo] en realidad nos ha dado el nivel de confianza que no teníamos en la toma de decisiones”, observa el directivo de una pequeña empresa. Este hecho por sí solo ha hecho que todo valga la pena.



© Yuri Arcus/Shutterstock.com

Fuentes: Raymund Flandez, “For Rent: Chief Financial Officer”, *Wall Street Journal*, 22 de septiembre de 2009, p. B7; y “About B2B CFO”, <http://www.b2bcfo.com/part-time-cfo/about-b2b-cfo>, consultado el 9 de noviembre de 2010. <http://www.b2bcfo.com>.

Para garantizar el equilibrio, el equipo gerencial debe comprender de personal interno competente y especialistas externos. Por ejemplo, una pequeña empresa se beneficiará en gran medida de desarrollar relaciones laborales con bancos comerciales, firmas de abogados y contables. (En el capítulo 19 se identifican y analizan diferentes fuentes de asistencia gerencial externa). Además de proporcionar consejo y orientación al equipo gerencial, un consejo de administración o consejo asesor (analizados más adelante en este capítulo) también ayudarán a conectar a la iniciativa de emprendimiento con fuentes externas de expertise y ayuda a través de las redes de relaciones de negocios que tenga cada miembro. Nunca se debe subestimar el valor de una buena junta o consejo.

AMPLIACIÓN DE LAS REDES SOCIALES

En ocasiones, lo que importa no es *qué* sabe sino a *quién* conoce. El equipo gerencial no sólo ayuda a la empresa a obtener fuentes de inversión y tecnología, sino también (y quizá lo más importante) a conectar a la empresa con una red social que le facilite el acceso a una amplia gama de recursos fuera del alcance de cada uno de los miembros de su equipo por separado. Una **red social** es una red de relaciones que una persona tiene con otras personas, incluidos compañeros de habitación y conocidos de la universidad, empleadores anteriores y asociados de negocios, contactos provenientes de organizaciones comunitarias como Clubes de Rotarios y amistades de la iglesia o sinagoga. Pero esto no termina aquí. Un amigo de la universidad quizá no tenga lo que usted necesita, pero tal vez conozca a la persona que sí. Suele decirse que en los negocios todo se trata de relaciones, un principio que sin lugar a dudas no ignoran los emprendedores exitosos. Y el poder de las redes sociales se expande de manera impresionante cuando se agregan personas bien conectadas al equipo gerencial.

red social

Sistema interconectado de relaciones con otras personas.

¿Qué necesita un emprendedor de su red? Que todo dependa de la situación. Howard Aldrich y Nancy Carter, dos reconocidos expertos en integrar equipos gerenciales y redes sociales, han encontrado que casi la mitad de los que inician empresas utilizan sus redes para acceder a información u obtener asesoría. Cerca de una cuarta parte utiliza sus redes para conocer a otras personas, mientras que un porcentaje muy pequeño utiliza sus conexiones para obtener dinero, servicios de negocios, instalaciones físicas y equipo, ayuda con sus necesidades personales y otras formas de apoyo.¹⁰ Desde luego, un sistema saludable de relaciones personales puede ayudar a las pequeñas empresas a acceder a los recursos necesarios para consolidarse y crecer.

Además de proporcionar acceso a diferentes recursos, las redes sociales pueden ser muy útiles para comunicar legitimidad e impulsar las ventas. Tanto para las nuevas como para las pequeñas empresas suele ser difícil mantener el negocio en marcha, pues los clientes potenciales simplemente no las conocen. Las empresas bien acreditadas pueden rehusarse a establecer alguna relación de negocios con una empresa que no tiene un historial de confiabilidad en su oferta o calidad de productos o servicios. Pero adquirir uno o más clientes de alto perfil puede persuadir a otros a darle también un voto de confianza a una empresa desconocida. Para un emprendedor, tener una red social saludable y un equipo gerencial con conexiones útiles puede ser crucial para establecer una reputación sólida.

Algunos propietarios de pequeñas empresas están tratando de expandirse al universo de las redes sociales para atraer clientes, conectarse con colegas y compartir consejos en torno a problemas comunes. De hecho, un estudio reciente reveló que la tasa de adopción de las herramientas de los medios sociales por parte de pequeñas empresas se duplicó el año pasado, lo cual expande en gran medida el alcance de sus esfuerzos de desarrollo de redes.¹¹ A continuación se explican algunas de las opciones más populares:

- **LinkedIn.com:** Permite a los usuarios registrar detalles de contacto de personas que conocen y confían en el mundo de los negocios; excelente para reclutar profesionales o para conectarse con grupos de individuos que comparten intereses comunes.
- **Twitter.com:** Permite a las personas enviar actualizaciones breves, o microblogs, para que los registrados en este servicio los reciban vía computadora o teléfono celular; es una herramienta poderosa para enviar información y hacer publicidad y realizar marketing por celular o móvil.
- **Yelp.com:** Permite a los usuarios calificar y comentar sobre las empresas locales; bueno para obtener retroalimentación de los clientes; más barato que las encuestas.

Creación de redes

A C C I Ó N

Las investigaciones revelan que sólo podemos mantener 150 conexiones cercanas en un momento determinado, ¡así que necesitamos hacer que valgan la pena! Amplíe sus horizontes y considere diversificarse en cuanto a ubicación e industria para profundizar su red. Recuerde que las relaciones funcionan en dos sentidos, así que comparta información útil, conocimiento y compasión si desea ver que su inversión rinda frutos. Para saber más, vea Chris Brogan, "The Network Is Everything", *Entrepreneur*, vol. 38, núm. 11 (octubre de 2010); y Michael Port, "Keep Your Cards to Yourself", *Entrepreneur*, vol. 37, núm. 12, p. 34 (diciembre de 2009).

capital social

Ventaja creada por las conexiones de una persona en una red social.

reciprocidad

Una poderosa regla social basada en la obligación de recompensar en la medida que el otro ha hecho por usted o le ha dado.

desarrollarse y sus elementos constitutivos son bien conocidos: ser confiable como amigo, justo en sus negociaciones y ser fiel a su palabra.

El principio de reciprocidad puede ser muy útil para fortalecer el capital social con el que ya cuenta. En su popular libro sobre la influencia, Robert Cialdini define la **reciprocidad** como un sentido, profundamente arraigado en todas las sociedades, sutil pero poderoso de la obligación que se tiene por corresponder lo que otra persona ha hecho por nosotros o nos ha dado.¹² En general, las personas sienten que deben devolver los favores. Es fácil encender la chispa del capital social: sea el primero en dar la mano y después observe a todos aquellos que vendrán en su ayuda cuando enfrente un problema o pida ayuda. No tiene que fingirlo; sólo afloje un poco la marcha y muestre un genuino interés en las necesidades de sus amigos y conocidos. Ayudar a otros no debe ser costoso; en la economía de la información de hoy, transmitir un poco de noticias importantes o ideas es fácil y gratuito —pero puede ser tan bueno como el oro. Así que piense a futuro y ofrezca su ayuda en todos los lugares que pueda. Es seguro que su capital social aumentará, afianzará las amistades y contactos que tenga y sentará sólidas bases para construir su empresa.

- **Facebook.com:** Permite a los usuarios unirse a redes organizadas por ciudad, lugar de trabajo, escuela o región; extraordinario para conectarse con los contactos de empresas que los usuarios rara vez ven y para observar cómo interactúan las personas en las redes sociales.

La cantidad de herramientas para establecer redes sociales continúa expandiéndose con rapidez, y mantener este ritmo de crecimiento es un desafío. No obstante, estas alternativas pueden ayudarlo a hacer conexiones más fácil, rápido y de manera más conveniente —pero sólo si las utiliza.

Sin importar cómo las combine, es necesario que cuente con una red activa y robusta para desarrollar su **capital social**, es decir, la ventaja creada por las conexiones de una persona dentro de una red de relaciones sociales. Pero esta ventaja no se desarrolla de la noche a la mañana o por casualidad. El capital social toma años

Elección de la forma legal de organización de su empresa

2

Explicar las formas legales comunes de organización que utilizan las pequeñas empresas.

Las redes sociales son fundamentales para el éxito de las empresas, pero éstas se enfocan en relaciones externas. Cuando se pone en marcha una nueva empresa, un emprendedor también debe elegir una forma de constituirse legalmente, esto determinará quiénes serán los propietarios reales de la empresa. Las opciones básicas son: la propiedad individual, la sociedad y la sociedad anónima. Existen formas más especializadas de organización, pero para muchas pequeñas empresas estos tipos comunes satisfacen sus necesidades. Después de delinear las principales opciones, primero observaremos algunos de los criterios para elegir un tipo de organización y después presentaremos varias formas especializadas (vea la figura 8.1) que ofrece sus propias características y ventajas únicas.

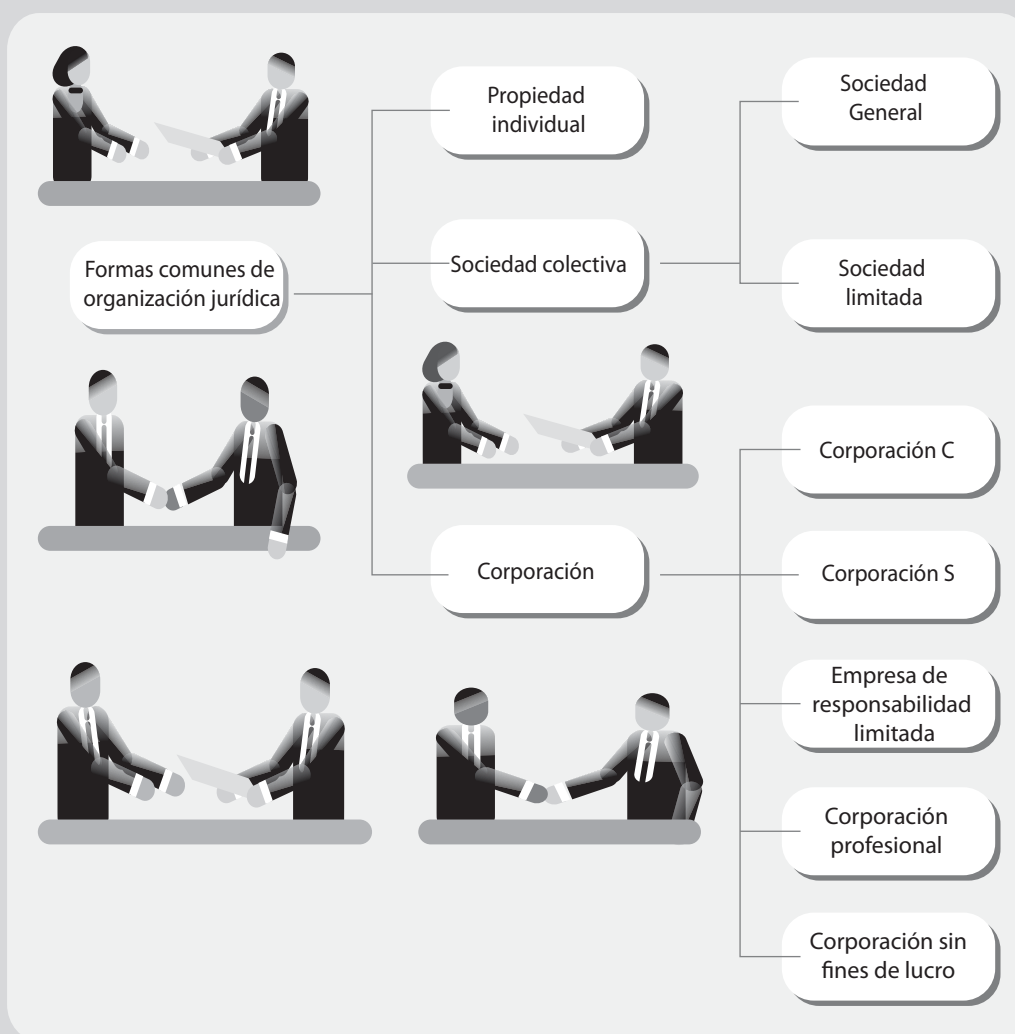
propiedad individual

Empresa propiedad de una persona, quien carga sobre sus hombros con la responsabilidad ilimitada de toda la empresa.

LA OPCIÓN DE LA PROPIEDAD INDIVIDUAL

La **propiedad individual**, la forma más básica de organización legal, es una empresa propiedad de una persona. Un propietario individual tiene derecho sobre todos los activos de la empresa y está sujeto a todas las demandas de parte de los acreedores. Él o ella recibe todas las utilidades

FIGURA 8.1 Formas de organización legal para las pequeñas empresas



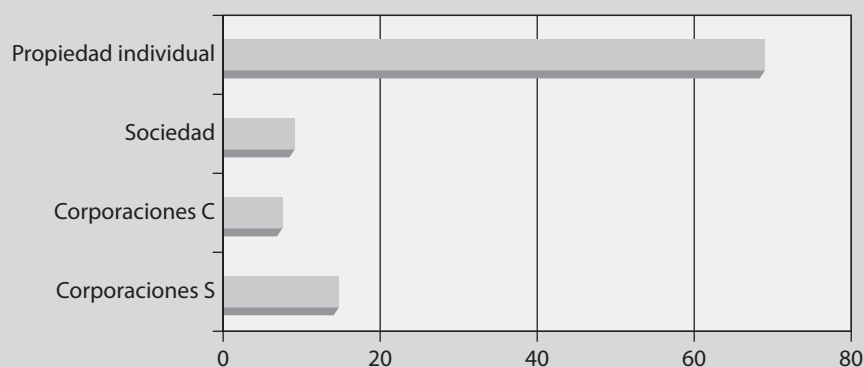
de la empresa, pero también asume todas las pérdidas, todos los riesgos y debe pagar todas las deudas. Aunque sin duda esta opción no es la idónea para todos, la propiedad individual es la forma más simple y económica de iniciar una operación. La mayoría de los estados ni siquiera exige a estas empresas tener una licencia. Debido a la facilidad de poner en marcha una empresa de este tipo, la inmensa mayoría de las pequeñas empresas (68.5%)¹³ adopta esta estructura legal (vea la figura 8.2).

En una empresa de propiedad individual, el propietario no debe padecer la interferencia de socios, accionistas y directores. No obstante, este tipo de organización carece de las ventajas de los otros tipos. Por ejemplo, no hay límites sobre la responsabilidad personal del propietario —es decir, el propietario de la empresa tiene **responsabilidad ilimitada**, por tanto, en caso de que su empresa fracase, sus acreedores podrán tomar sus activos personales. Por esta razón, esta forma legal de organización suele ser práctica sólo para empresas muy pequeñas. Además, los propietarios individuales no son empleados de alguna empresa, por lo que no pueden beneficiarse de las ventajas que suponen los diversos beneficios complementarios deducibles de impuestos, como los planes de hospitalización y seguros que suelen ofrecer las corporaciones a sus empleados.

responsabilidad ilimitada

Responsabilidad de parte del propietario que se extiende más allá de su inversión en la empresa.

FIGURA 8.2 Porcentaje de pequeñas empresas con base en su tipo de organización legal¹⁴



Fuentes: Tabla 1A, Internal Revenue Service, <http://www.irs.gov/pub/irs-soi/d6292.pdf>, consultado el 11 de noviembre de 2010.

El fallecimiento del propietario pone fin a la existencia legal de una empresa de propiedad individual. Así, la posibilidad de la muerte del propietario puede empañar las relaciones entre una empresa y sus acreedores y empleados. Es importante que el propietario tenga un testamento, pues los activos de la empresa menos sus pasivos le pertenecerán a sus herederos. En un testamento, el propietario individual puede asignar a un albacea el poder de manejar la empresa a nombre de los herederos hasta que puedan hacerlo ellos mismos o puedan venderla.

Otra contingencia que debe tomarse en cuenta es la posible incapacidad del propietario individual. Por ejemplo, si se accidenta gravemente y tiene que quedar hospitalizado por mucho tiempo, su empresa podría quedar en la ruina. Un propietario individual puede protegerse de esta contingencia cediendo a alguna persona competente la representación legal para llevar los asuntos de la empresa en tales circunstancias.

En algunos casos, estas circunstancias desaconsejan la elección de la opción de propiedad individual. Si la naturaleza de la empresa supone exponerse a contraer alguna responsabilidad legal —por ejemplo, fabricar un producto potencialmente peligroso u operar una guardería infantil— la forma legal de organización que ofrece la mayor protección contra la responsabilidad personal puede ser la mejor opción. No obstante, para la mayoría de las empresas existe una amplia gama de seguros para lidiar con los riesgos que supone la propiedad individual, así como los relacionados con las sociedades.¹⁴

LA OPCIÓN DE LA SOCIEDAD

Una **sociedad** es una entidad legal formada por dos o más copropietarios para operar una empresa a cambio de utilidades. Debido a la naturaleza voluntaria de la sociedad, los propietarios pueden establecerla con rapidez y evitar muchos de los requerimientos jurídicos que supone crear una corporación. Una sociedad reúne los talentos gerenciales y el capital de las personas que se unen como socios de negocios. No obstante, al igual que en la propiedad individual, los propietarios comparten la responsabilidad ilimitada.

Calificaciones de los socios

Cualquier persona con capacidad para celebrar contratos puede convertirse en socio de una empresa. Las personas pueden convertirse en socios sin contribuir con capital o tener algún derecho sobre los activos en el momento de la disolución; tales personas son socios sólo en relación con la administración y las utilidades. La formación de una sociedad implica que se consideren no sólo las cuestiones legales, sino también otros factores personales y de administración. Una sociedad fuerte precisa de socios que sean honestos, saludables, capaces y compatibles.

sociedad

Entidad legal formada por dos o más copropietarios para operar una empresa a cambio de utilidades.

FIGURA 8.3 Ventajas y desventajas de las sociedades



© Cengage Learning

Operar una empresa como una sociedad tiene sus beneficios, pero también es una elección cargada de posibles problemas. La mayoría de los expertos no recomienda esta opción como forma de constituirse legalmente sin embargo, esta forma legal de organización tiene ventajas y desventajas asociadas (vea la figura 8.3). Entre los beneficios de las sociedades están la posibilidad de compartir la carga de trabajo, así como las cargas emocionales y financieras de la empresa y de atraer talento gerencial que de otra forma mermaría el presupuesto. Y no debe ignorarse que los socios pueden ser una empresa durante la existencia de la pequeña organización.

No obstante, muchos piensan que los conflictos personales comunes en las sociedades superan con creces los beneficios y los socios casi nunca suelen ser lo que su contraparte esperaba —y en ocasiones esta decepción es muy grave, como en el caso de la sociedad fracasada de Richard Rhodes (vea la sección Primer plano al inicio de este capítulo). Desde luego, la toma de decisiones es más complicada en las sociedades debido a que el liderazgo es compartido y los propietarios también comparten su propio capital en la empresa, lo cual diluye el control de cada socio. Si bien algunas de las dificultades tienen una naturaleza financiera, la mayoría son relacionales —por ejemplo, lidiar con la deshonestidad de un socio o con la diferencia de prioridades. Las sociedades tienen cualidades tanto perturbadoras como gratificantes, así que el problema no es ni blanco ni negro. El punto importante aquí es que *una sociedad debe formarse sólo si parece ser la mejor opción cuando se toman en consideración todas las características de la empresa.*

Numerosos emprendedores han tenido severas experiencias relacionadas con este tipo de organización legal —en la “escuela de la vida.” Con base en las vivencias de estas personas que han visto de primera mano las altas y debilitantes bajas de las sociedades, las siguientes sugerencias pueden ayudar a los emprendedores a sacar el mayor de los provechos de esta forma de organización:

- **Elija con cuidado a su socio.** Las sociedades son como los matrimonios —funcionan mejor cuando se elige al correcto. Existen muchos recursos que lo pueden ayudar a encontrar a ese “alguien perfecto” —revistas comerciales, contactos de clientes, asociaciones profesionales e incluso servicios en línea como BusinessPartners.com. Pero identificar a un socio prometedor es sólo el comienzo; también necesitará asegurarse de que sus metas, valores y hábitos laborales sean compatibles y que sus habilidades sean complementarias antes de comprometerse en esta empresa. Haga equipo, sobre todo, con una persona en la que pueda confiar, dado que las acciones de su socio pueden comprometerlo legalmente, aún si la decisión se toma sin su consentimiento o conocimiento.¹⁵
- **En cuanto a las sociedades con amigos, esté abierto, pero sea cauto.** Si la confianza es crucial para el éxito de una sociedad, entonces, ¿no sería mejor considerar primero a sus amigos como socios potenciales? No necesariamente. Las relaciones valiosas pueden empeorar con rapidez cuando un negocio se vuelve escabroso, y un amigo puede transformarse del Dr. Jeckyll a Mr. Hyde cuando el dinero entra en juego. Y recuerde, hay mucho que perder: un acuerdo de negocios menor puede arruinar con rapidez una amistad muy importante.
- **De ser posible, ponga a prueba la relación.** Desde luego, la mejor forma de determinar si puede trabajar bien con otra persona es someter en realidad a prueba la sociedad antes de finalizar el trato. Karen Cheney, coautora del libro *How to Start a Successful Home Business*, recomienda intentar formas más limitadas de colaboración de negocios antes de ponerlo todo en juego. Por ejemplo, podrían compartir un stand en alguna exposición comercial y observar el comportamiento, estilo y hábitos de trabajo de la persona con la que desea asociarse. Esto le permitirá evaluar sus propias fortalezas y debilidades antes de comprometerse con una relación a largo plazo.¹⁶
- **Tener una visión conjunta para la empresa.** Es importante que los socios estén en el mismo canal en lo referente a formar el concepto de empresa que desean desarrollar juntos. Esto conlleva tiempo, paciencia y largas conversaciones al respecto. Hal Scogin, propietario de una empresa de diseño multimedia en Olympia, Washington, tenía la esperanza de crear una empresa con dos socios, pero pronto se dio cuenta que no concebía la empresa de la misma forma. Scogin pensó que la iniciativa de negocios sería una empresa dedicada al diseño multimedia, pero sus socios consideraban que sería una empresa tecnológica. No hace falta decir que la sociedad no duró mucho tiempo.¹⁷ Entre algunos de los asuntos específicos que es necesario analizar antes de unir fuerzas están las expectativas de todos los socios (contribuciones de tiempo, dinero, expertise, etc.), división planeada del trabajo, planeación de los periodos vacacionales y la participación de utilidades y pérdidas.
- **Prepárese para lo peor.** Tenga en mente que más de la mitad de las sociedades fracasan. Ésta es la razón de que la mayoría de los expertos recomiende que desde el inicio se cuente con alguna estrategia de salida de la sociedad. Lo que parece ser un buen arreglo de negocios en un inicio puede desmoronarse de un momento a otro, cuando las condiciones del mercado cambian, un socio se involucra en otra iniciativa de emprendimiento o las circunstancias personales cambian. Por ejemplo, el nacimiento de un hijo, un divorcio repentino o la muerte inesperada de un cónyuge pueden alterarlo todo. Si es necesario, salir de la sociedad puede ser mucho más difícil cuando no se ha planeado qué hacer en caso de tales sucesos infortunados.

No seguir estas sugerencias puede sabotear los esfuerzos por desarrollar una relación eficaz y funcional o destinar una sociedad factible a un fracaso innecesario o a una penosa extinción.

Derechos y deberes de los socios

Un convenio de asociación oral es legal y obligatorio, pero la memoria siempre es imperfecta. En su libro, *Legal Guide for Starting and Running a Small Business*, el autor y abogado corporativo Fred Steingold recomienda encarecidamente que los socios firmen un **convenio de sociedad** para evitar problemas posteriores.¹⁸ Este documento, que declara de manera explícita los dere-

convenio de sociedad

Documento que declara de manera explícita los derechos y deberes de los socios.

chos y deberes de los socios, debe redactarse antes de poner en marcha la iniciativa de emprendimiento. Aunque los socios pueden optar por que un abogado redacte el convenio con el fin de que todas las cláusulas importantes queden incluidas, también existen muchas otras fuentes de ayuda (como recursos en línea) para guiarlo en el proceso. Por ejemplo, una búsqueda en Google con las palabras clave “convenios de sociedad” le arrojará muchas fuentes que podría utilizar de por vida. Muchas de ellas son útiles.

A menos que las cláusulas del convenio de sociedad estipulen otra cosa, suelen reconocerse ciertos derechos implícitos para los socios. Por ejemplo, los socios comparten por igual las utilidades o las pérdidas, a menos que hayan acordado una proporción diferente. Pero estos derechos se compensan por las fuertes obligaciones que se contraen. En una sociedad general, cada parte carga con una **responsabilidad conjunta y solidaria**, es decir, la decisión de una empresa tomada por una parte obliga a todos los demás socios, aun si no se les consultó antes, no aprobaron el convenio o contrato en cuestión, o ni siquiera estaban enterados al respecto.¹⁹ Y al igual que con la propiedad individual, la responsabilidad personal ilimitada de los socios puede ser aterradora. Desde luego, los activos de la empresa están en riesgo, pero también los activos personales de los socios, incluidos sus hogares, automóviles y cuentas bancarias. Es necesario que todos los socios de una empresa actúen de buena fe, además de aplicar un cuidado razonable en el ejercicio de los deberes gerenciales.

Por desgracia, pueden surgir complicaciones a pesar de que los socios hayan tenido el cuidado de verificar que sus expectativas coinciden con las de los demás socios al inicio de la sociedad y de que los acuerdos se hayan formalizado mediante un convenio de sociedad. Cuando surgen problemas y la confianza comienza a flaquear, los socios deben actuar con rapidez y resolver las causas. Trabajar con un mediador puede ser costoso, pero la disolución de la sociedad lo puede ser mucho más.

Disolución de la sociedad

La muerte, la incapacidad o la renuncia de un socio pone fin a una sociedad y requiere la liquidación o reorganización de la empresa. La liquidación suele redundar en pérdidas significativas para todos los socios, pero puede ser legalmente necesaria, debido a que la sociedad representa una relación personal estrecha de las partes que no puede mantenerse en contra del deseo de ninguna de ellas.

Cuando un socio muere, se pueden evitar las pérdidas resultado de la liquidación si el convenio de sociedad estipula que los socios sobrevivientes puedan continuar en el negocio después de comprar el interés del occiso. Esta opción puede facilitarse si cada socio tiene estipulados como beneficiarios a los demás socios en sus seguros de vida.

En ocasiones, las sociedades tienen problemas más inmediatos que resolver cuando un socio decide abandonar la empresa, en especial si la partida es inesperada. Aaron Keller, Brian Aducci y un tercer socio iniciaron una firma de marketing y diseño en Minneapolis, llamada Capsule. Dieciocho meses después, cuando el socio decidió abandonar el negocio e iniciar una empresa competidora (no sin antes llevarse varios empleados y clientes con él), Keller y Aducci supieron que debían actuar con rapidez para evitar pérdidas mayores. Lea A. Strickland, experta en pequeñas empresas y autora de *Out of the Cubicle and Into Business* (Fuera de la oficina y dentro del negocio), analizó su situación y ofreció la siguiente receta de emergencia: Primero, recortar el acceso del socio saliente a todas las cuentas bancarias, instalaciones y activos corporativos, para evitar la pérdida o daño al equipo imprescindible para la empresa. Después evaluar con rapidez el papel del socio en la empresa y emprender acciones para suplirlo, con el fin de normalizar la situación de la empresa tan pronto como sea posible. Una vez que todo esto está bajo control, ordenar cualquier problema jurídico que subsista, como los resultantes de cualquier convenio de salida que se haya suscrito. Con tiempo y mucho trabajo duro, Keller y Aducci pudieron recuperar su estabilidad, pero la experiencia los ayudó a comprender lo frágil que puede llegar a ser una sociedad —y lo importante que es contar con un plan de respuesta rápida cuando las cosas se ponen mal.²⁰



© indianstockimages/Shutterstock.com

responsabilidad conjunta y solidaria
Responsabilidad de cada socio resultante de la capacidad de cualquiera de ellos de obligar legalmente a todos los demás socios.

corporación

Organización de negocios que existe como entidad legal y ofrece responsabilidad limitada a sus propietarios.

entidad legal

Organización de negocios a la que la ley reconoce una existencia legal independiente.

Corporación C

Corporación ordinaria, tasada por el gobierno federal como entidad legal independiente.

acta constitutiva

Documento que establece la existencia de una corporación.

certificado de acciones

Documento que especifica el número de acciones que posee un accionista.

derecho de preferencia

Derecho de los accionistas a comprar nuevos certificados de acciones antes de que éstos se ofrezcan al público en general.

LA OPCIÓN DE LA CORPORACIÓN C

En 1989 John Marshall, quien presidió la Corte Suprema de Justicia de Estados Unidos, definió la **corporación** como “una entidad artificial, invisible, intangible y existente sólo en función de la ley”. Con estas palabras, la Corte Suprema reconoció a la corporación como una **entidad legal**, lo cual implica que puede interponer demandas y ser demandada, ser dueña de propiedades y venderlas y participar en las operaciones de negocios estipuladas en su acta constitutiva. En otras palabras, una corporación es una entidad separada de los individuos que la constituyen, lo cual significa que la corporación, no sus propietarios, es responsable de las deudas de la empresa. Las implicaciones de esta forma legal de organización empresarial para la asunción de riesgos y la formación de negocios son profundas y de largo alcance, lo cual incitó a un muy influyente ejecutivo de negocios a decir que la creación de la corporación moderna ha sido la innovación más grande del último siglo, al menos en lo que se refiere a la generación de riqueza.²¹ La corporación ordinaria —con frecuencia llamada **corporación C** para distinguirla de formas más especializadas— se analiza en esta sección.

El acta constitutiva

Para constituir una corporación, una o más personas deben solicitar a la secretaría de estado (a nivel estatal) su autorización para incorporarse. Después de completar los pasos preliminares, como el pago de una cuota de incorporación, la secretaría de estado aprobará la solicitud por escrito (la cual la debe redactar un abogado) que se convertirá en el **acta constitutiva**. Este documento, a veces llamado *estatutos de incorporación* o *certificado de incorporación* —constituye la evidencia de la existencia de la corporación.

El acta constitutiva debe ser breve, según la ley del estado y extensa en sus declaraciones de las facultades de la empresa. Los detalles se deben dejar para los estatutos corporativos, en donde se delinean las reglas básicas de las formalidades y decisiones cotidianas en la vida corporativa como el tamaño del consejo de administración, los deberes y responsabilidades de los directivos y funcionarios, la programación de juntas regulares de los directivos y accionistas, los medios para convocar a una junta especial de estos grupos, procedimientos para ejercer derechos de votación y restricciones para transferir las acciones de la empresa.

Derechos y estatus de los accionistas

La evidencia de propiedad en una corporación son los **certificados de acciones**, cada uno de los cuales estipula el número de acciones que posee cada accionista. La propiedad accionaria no confiere al tenedor el derecho legal de actuar en nombre de la empresa ni de compartir su administración. Sin embargo, sí le da el derecho de recibir dividendos en proporción a su propiedad accionaria, pero sólo cuando la empresa ha declarado adecuadamente los dividendos. La propiedad de acciones trae consigo por lo general un **derecho de preferencia**, o el derecho de comprar nuevas acciones en proporción al número de acciones que ya posee, antes de que las nuevas se ofrezcan para su venta al público en general.

Desde luego, el estatus legal de los accionistas es fundamental, pero puede ser exagerado. En muchas pequeñas empresas, los propietarios trabajan tanto como directivos como gerentes de mandos medios. La persona que posee la mayor parte de las acciones puede controlar la empresa con tanta eficiencia como si fuera una empresa de propiedad individual. Por tanto, esta forma de organización puede funcionar bien para empresas de propiedad individual como para empresas familiares, donde mantener el control de la empresa es importante.

Responsabilidad limitada de los accionistas

Para la mayoría de los accionistas, su responsabilidad limitada es la principal ventaja de su forma de organización empresarial. Su responsabilidad financiera está restringida por la cantidad de dinero que invierten en la empresa. Los acreedores no pueden exigirle que vendan sus activos personales para pagar las deudas de la corporación. No obstante, con frecuencia se le pide a los propietarios de pequeñas empresas que firmen un segundo documento en el que se comprometen personalmente a pagar. Como consecuencia, un banco que hace un préstamo a una pequeña empresa puede insistir que los propietarios asuman una responsabilidad personal

por las deudas de la empresa. Si la corporación no puede pagar el préstamo, el banquero puede recurrir a los activos personales de los propietarios para recuperar el monto del mismo. En este caso se pierde la ventaja corporativa que supone la responsabilidad limitada.

¿Por qué los propietarios aceptan garantizar con sus recursos personales la deuda de una empresa? En pocas palabras, quizá no tengan otra opción cuando necesitan recursos. La mayoría de los banqueros se rehúsan a prestar dinero a un emprendedor que no está preparado para arriesgar sus bienes propios.

Muerte o renuncia de los accionistas

A diferencia del interés de un socio, la propiedad de una corporación es fácilmente transferible. El intercambio de certificados de acciones es suficiente para transferir la propiedad a una persona diferente.

Las acciones de las grandes corporaciones se intercambian continuamente sin ningún efecto visible en la operación de la empresa. No obstante, para una pequeña empresa, un cambio de propietarios, aunque en términos jurídicos es similar, puede conllevar varias complicaciones. Por ejemplo, encontrar al comprador de las acciones de una pequeña empresa puede ser difícil. Por otra parte, una minoría de accionistas dentro de una pequeña empresa es vulnerable. Si dos de tres accionistas con participación igualitaria dentro de una pequeña empresa venden sus acciones a una persona externa, los accionistas restantes quedarían a merced de ella.

La muerte de un accionista mayoritario puede tener repercusiones desafortunadas en una pequeña empresa. Un heredero, albacea o el comprador de las acciones puede insistir en asumir el control directo, con posibles efectos adversos para los demás accionistas. Para prevenir problemas de esta naturaleza, se deben realizar arreglos jurídicos desde un principio para asegurar la continuidad de la gerencia en manos de los accionistas supervivientes y un trato justo a los herederos del accionista. Como en el caso de una sociedad, contratar con anticipación un seguro de vida puede garantizar la capacidad de comprar el interés del accionista finado.

Mantenimiento del estatus corporativo

Establecer una corporación es una cosa y mantener ese estatus es otra muy diferente. Se deben tomar ciertas medidas si es que la corporación desea conservar su condición de entidad separada. Por ejemplo, la corporación debe celebrar juntas anuales tanto de accionistas como del consejo de administración, llevar minutas para documentar las principales decisiones de accionistas y directivos, mantener cuentas bancarias separadas de las cuentas de los propietarios, y presentar declaraciones de impuestos de la empresa.

Criterios para elegir una forma de organización

Elegir una forma legal de organización como nueva empresa merece un cuidadoso estudio, debido a las diferentes características, con frecuencia en conflicto, de cada opción. Dependiendo de las circunstancias particulares de una empresa específica, las ventajas fiscales de una forma, por ejemplo, pueden compensar las ventajas que supone la responsabilidad limitada de otra. Pueden requerirse algunas consideraciones. En términos ideales, un abogado experto o un contador reconocido debe ser consultado para servir como asesor en la selección de la forma de organización más adecuada.

Algunos expertos en desarrollo del espíritu emprendedor insisten en que *nunca* deben adoptarse las dos formas más básicas de empresas —la propiedad individual y la sociedad. Si bien estas formas tienen sin duda desventajas, son factibles. Como se ilustra en la figura 8.2, el Internal Revenue Service (el Servicio de Administración Fiscal de Estados Unidos, IRS) proyectó que 68.5% de todas las nuevas empresas en 2011 se constituirían como empresas de propiedad individual, 9.6% como sociedades, 6.4% como corporaciones C y 15.5% como corporaciones S.²² (La corporación S representada en la figura 8.2 es una forma especial de organización que se describirá más adelante en este capítulo).

La figura 8.4 resume las principales consideraciones cuando se eligen las tres formas básicas de propiedad. A continuación se ofrece una breve descripción de cada factor.



FIGURA 8.4 Comparación de las formas legales básicas de organización

Organización empresarial	Requisitos y costos iniciales según el tipo de organización	Responsabilidad de los propietarios	Continuidad de la empresa
Propiedad individual	Requisitos mínimos; por lo general no se exigen cuotas por registro o presentación de solicitud	Ilimitada	Se disolverá tras la muerte del propietario
Sociedad general	Requisitos mínimos; en general no se exigen cuotas por registro o presentación de solicitud; no se exige jurídicamente un convenio de sociedad escrito, sin embargo, es recomendable hacerlo	Ilimitada	A menos que el convenio de sociedad especifique lo contrario, se disolverá tras el retiro o muerte del socio
Corporación C	Requisitos más costosos y mayores; cuotas por presentación de solicitud; cumplimiento con las regulaciones estatales para corporaciones	Limitada a la inversión en la empresa	La continuidad de la empresa no se verá afectada por el retiro o muerte del socio
Organización preferida	Propiedad o sociedad	Corporación C	Corporación C

(Continúa)

© Cengage Learning

Requisitos y costos iniciales de los diferentes tipos de formas legales de organización

Los requisitos y costos que suponen los diferentes tipos de organización se incrementan a medida que la formalidad de la organización aumenta. Es decir, la propiedad individual suele ser la organización menos compleja y menos costosa en relación con una sociedad, y una sociedad es menos compleja y costosa que una corporación. No obstante, en vista de los costos relativamente modestos, esta consideración es de mínima importancia a largo plazo.

Responsabilidad de los propietarios

Como se dijo antes, la propiedad individual y la sociedad tienen la desventaja inherente de la responsabilidad ilimitada de los propietarios. Con estas formas de organización no hay distinción entre los recursos de la empresa y los del propietario. En cambio, cuando se establece una corporación, la responsabilidad de los propietarios queda limitada al monto de su inversión en la empresa. Los riesgos de la responsabilidad están entre los factores más importantes a considerar al elegir un tipo de organización.

En ocasiones, elegir un tipo de organización con base en la simplicidad, puede costarle muy caro al emprendedor —y no sólo en cuestión monetaria. Contraviniendo el consejo de su abogado, Max Baer decidió operar su estudio de producción en Memphis, Tennessee, como una empresa de propiedad individual, para facilitar el inicio de sus operaciones. Las cosas marchaban bien hasta que un ex empleado lo demandó. Fue en ese momento cuando se dio cuenta de lo absurdo de su decisión. El litigio duró casi un año. Durante un periodo agonizante, a Baer lo atormentaba la posibilidad de perder todos sus recursos personales, incluido su hogar, su barco y su cuenta de ahorros. Por fortuna, la demanda se dirimió a cambio de una modesta suma, pero Baer aprendió la lección. Decidió convertir su empresa en una corporación y disfrutar de la paz mental que supone tener responsabilidad limitada.²³

Dos advertencias finales concernientes a la responsabilidad y los tipos de organización. Primero, la incorporación no eximirá de su responsabilidad a los propietarios de la empresa si

FIGURA 8.4

Comparación de las formas legales básicas de organización (continuación)

Posibilidad de transferencia de la propiedad

Se puede transferir la propiedad de la empresa y sus activos

Se requiere el consentimiento de todos los socios

Se transfiere fácilmente mediante el traspaso de los certificados de acciones

Depende de las circunstancias

Control gerencial

Absoluta libertad gerencial

Para el control se requiere la mayoría de votos de los socios

Los accionistas tienen el control final, pero el consejo de administración por lo general controla las políticas de la empresa

Depende de las circunstancias

Atractivo para recaudar capital

Limitado al capital personal del propietario

Limitado a la capacidad y deseo de los socios de contribuir con capital

Suele ser la forma más atractiva para recaudar capital

Corporación C

Impuestos al ingreso

Los ingresos generados por la empresa se gravan según el ingreso personal del propietario

El ingreso de la empresa se grava según los ingresos personales de los socios

La corporación C se grava según sus ingresos y el accionista deberá pagar impuestos si y cuando reciba sus dividendos

Depende de las circunstancias

se utiliza para perpetuar fraudes, eludir la justicia o cometer algún acto ilegal. En tales casos, los tribunales podrían decidir que no existe separación legal entre los propietarios y la entidad corporativa, un concepto conocido como **penetrar el velo corporativo**. La protección contra la responsabilidad financiera puede verse amenazada si, por ejemplo, la empresa está en bancarrota, pero sus propietarios, sabiéndolo, se endeudan, el consejo de administración no se reúne según lo exigido por la ley u observan otras formalidades corporativas, o las cuentas empresariales y personales no se llevan de manera separada y los fondos de la empresa se utilizan para pagar gastos personales del propietario. Con frecuencia se ejerce acción legal contra las entidades empresariales pequeñas y privadas y contra las “seudocorporaciones” que se fundan con la finalidad específica de engañar a los demás.²⁴ En cualquier caso, algunas formas de organización, como la propiedad individual, no ofrecen en primer lugar ningún tipo de protección contra la responsabilidad, lo cual es una de las principales razones de que elegir una forma de organización sea tan importante.

Segundo, ninguna forma de organización puede proteger a los emprendedores de *todas* las modalidades de responsabilidad. Por ejemplo, si un propietario ocasiona un accidente de tráfico y es llevado ante los tribunales, y se le declara responsable por los daños y perjuicios, él o ella tendrán que pagar por ellos, aun si esto supone vender sus recursos personales para resarcir los daños. Si, por otra parte, un empleado, ocasionó un accidente mientras estaba trabajando, los recursos de la empresa estarían en riesgo, pero los recursos personales del propietario estarán protegidos contra la responsabilidad —*pero sólo si la empresa se constituye como una corporación o como una empresa de responsabilidad limitada* (tema que se analizará más adelante en este capítulo). Esta protección no se extiende a los propietarios de una empresa de propiedad individual o a una sociedad, cuyos recursos personales sí correrían riesgo.

Como se dijo antes, la mayoría de los bancos y muchos proveedores exigirán a los propietarios de pequeñas empresas que firmen una garantía personal antes de prestarles dinero u otorgarles un crédito, sin importar la forma de organización. Los emprendedores tendrán que hacer frente a estas obligaciones en caso de que sus empresas sean incapaces de hacerlo, si para esto se

penetrar el velo corporativo

Situación en la que un tribunal concluye que la incorporación se ha utilizado para perpetuar un fraude, evadir la ley o cometer algún acto indebido y, por tanto, despojar a la entidad corporativa de la protección a su responsabilidad.

precisa que hagan uso de sus recursos personales. Éste es el medio que tiene el acreedor para asegurarse de que recuperará su dinero, pero ilustra una de las limitaciones prácticas de una forma de organización empresarial en lo que se refiere a la protección contra la responsabilidad.²⁵

Continuidad de la empresa

La empresa de propiedad individual queda disuelta inmediatamente tras la muerte del propietario. De igual manera, la sociedad termina cuando un socio muere o se retira, a menos que el convenio de sociedad estipule otra cosa. Por otra parte, una corporación sí ofrece continuidad. El estatus de sus inversionistas individuales no afecta la existencia de la corporación.

La posibilidad de transferir

La propiedad se transfiere con mayor facilidad en una corporación. No obstante, la posibilidad de transferir la propiedad no necesariamente es un factor positivo o negativo —todo depende de las preferencias del propietario. En algunas empresas, los propietarios quizá deseen la opción de evaluar a los posibles nuevos inversionistas; en otras circunstancias se puede preferir la transferibilidad irrestricta.

Control de la administración

Un propietario individual tiene el control absoluto de la empresa. El control dentro de una sociedad suele estar basado en el voto mayoritario, así que un incremento en el número de socios reduce el poder del voto de cada socio en lo relativo a la dirección de la empresa. En una corporación el control es bidimensional: 1) el control formal otorgado a los accionistas, quienes poseen la mayoría de las acciones comunes con derecho a voto y 2) el control funcional que ejercen los funcionarios corporativos cuando realizan operaciones cotidianas. En una corporación pequeña, estas dos formas de control suelen estar en manos de los mismos individuos.

Atractivo para recaudar capital

Una corporación tiene una ventaja distintiva al recaudar nuevo capital accionario, debido a la facilidad de transferir la propiedad mediante la venta de acciones comunes y la flexibilidad para distribuirlas. En cambio, la responsabilidad ilimitada de la propiedad individual y de la sociedad desalienta la entrada de nuevos inversionistas.

Impuestos al ingreso

Los impuestos al ingreso (o sobre la renta) con frecuencia tienen un efecto importante en la elección de la forma de organización. Para comprender el sistema federal de estos impuestos, es necesario considerar esta pregunta doble: ¿Quién es responsable de pagar los impuestos y cómo se determina la responsabilidad fiscal? Las tres principales formas de organización tienen diferentes regímenes fiscales:

- **Propiedad individual.** Los individuos que trabajan por su cuenta y que operan una empresa como una propiedad individual, declaran los ingresos de su empresa en sus declaraciones fiscales federales individuales. Entonces se grava ese ingreso según las tasas establecidas por la ley para las personas físicas.
- **Sociedad.** Una sociedad declara el ingreso que genera al Internal Revenue Service, pero la sociedad en sí misma no paga ningún interés. El ingreso se asigna a los socios con base en su convenio. Cada socio reporta su parte del ingreso de la sociedad en sus declaraciones fiscales personales y pagan los impuestos que les corresponden.
- **Corporación C.** La corporación C, como entidad legal separada, reporta sus ingresos y paga cualquier impuesto relacionado con esas utilidades. Los propietarios (accionistas) de la corporación deben asentar en sus declaraciones fiscales cualquier cantidad que les haya pagado la corporación en forma de dividendos. (También deben reportar las utilidades o las pérdidas de capital, pero sólo en el momento en que vendan sus acciones de la empresa). Tenga en mente que, en esencia, los dividendos se graban dos veces —primero como parte de las utilidades de la corporación y después como parte del ingreso personal de los propietarios.

Para conocer más detalles acerca de los regímenes fiscales correspondientes a cada forma de organización abordadas en este capítulo, visite el sitio web del IRS para pequeñas empresas en <http://www.irs.gov/businesses/small/index.html>. Es un sitio fácil de navegar y le ofrece cientos de páginas con información útil con sólo unos clics del mouse. Encontrará vínculos a información fiscal relativa a cada una de las formas de organización, información relacionada con temas importantes para las pequeñas empresas y respuestas específicas para cada industria, así como formularios y publicaciones que le ayudarán a planear y preparar sus declaraciones fiscales.

Formas especializadas de organización

La mayoría de las nuevas y pequeñas empresas utiliza una de las tres principales estructuras de propiedad que se acaban de describir —la empresa de propiedad individual, la sociedad o la corporación C. No obstante, existen otras formas especializadas de organización que también utilizan las pequeñas empresas. Cinco de estas alternativas merecen una mayor consideración: la sociedad limitada, la corporación S, la empresa de responsabilidad limitada, la corporación profesional y la corporación sin fines de lucro.

La sociedad limitada

La **sociedad limitada** es una forma especial de sociedad en la que intervienen por lo menos un socio general y uno o más socios con responsabilidad limitada. El **socio general** sigue siendo personalmente responsable de las deudas de la empresa, pero los **socios con responsabilidad limitada** tienen una responsabilidad personal limitada, siempre y cuando no asuman un papel activo en la administración de la sociedad. En otras palabras, los socios con responsabilidad limitada arriesgan sólo el capital que invierten en la empresa. Por tanto, una persona con una riqueza personal significativa puede invertir su dinero en una sociedad limitada sin exponer sus recursos personales a demandas de responsabilidad que pudieran surgir en el curso de las operaciones de la empresa. Sin embargo, si un socio con responsabilidad limitada asume un papel activo en la administración, perderá lo limitado de su responsabilidad. Para formar una sociedad limitada, los socios deben presentar un certificado de sociedad limitada ante la dependencia estatal correspondiente, puesto que es la legislación estatal la que regula esta forma de organización.

Corporación S

La designación de **corporación S**, o **corporaciones Subcapítulo S**, se deriva del Subcapítulo S del Internal Revenue Code (el Código Fiscal de Estados Unidos), el cual permite a una empresa conservar la característica de responsabilidad limitada de una corporación C mientras asume el mismo régimen fiscal que el de una sociedad. Para obtener el estatus de corporación S, una corporación debe cumplir con ciertos requisitos, como los siguientes:

- No se permite la inclusión de más de 100 accionistas.²⁶
- Todos los accionistas deben ser personas físicas o ciertos fideicomisos o consorcios de bienes raíces.²⁷
- Sólo puede haber un tipo de acciones circulantes.
- Fiscalmente, la corporación debe operar con base en años calendario.
- Es posible que se excluya la participación de accionistas extranjeros no residentes.²⁸

Recientemente se ha eliminado una restricción que impedía a las corporaciones S poseer otras corporaciones, incluidas las corporaciones C, lo cual ha generado algunas ventajas fiscales para algunas pequeñas empresas. Mientras que en el pasado diferentes empresas tenían que estar legalmente separadas, las subsidiarias individuales ahora pueden consolidarse bajo una corporación S y presentar sólo una declaración fiscal.²⁹ No obstante, combinar dos empresas bajo una sola entidad legal puede crear problemas. Por ejemplo, la responsabilidad es compartida, así que si una empresa es demandada o se halla abrumada por las deudas, la otra se verá expuesta a ese riesgo legal o financiero. Y las empresas combinadas son más difíciles de



sociedad limitada

Una sociedad con por lo menos un socio general y uno o más socios con responsabilidad limitada.

socio general

Un socio en una sociedad limitada que no asume un papel activo en su administración y tiene una responsabilidad personal limitada.

socio con responsabilidad limitada

Un socio en una sociedad limitada que no participa de manera activa en su administración y tiene responsabilidad personal limitada.

corporación S (corporación Subcapítulo S)

Tipo de corporación que ofrece responsabilidad limitada a sus propietarios, pero cuyo régimen fiscal impuesto por el gobierno federal es igual al de una sociedad.

comercializar y vender, pues para los compradores potenciales es difícil distinguir entre las dos y determinar sus valores individuales.³⁰

Una corporación S no paga impuestos corporativos al ingreso y en su lugar traslada el ingreso gravable o las pérdidas a los accionistas. Esto permite a los accionistas recibir dividendos de la corporación y evitar la doble tributación sobre las utilidades de la empresa (la primera mediante el impuesto corporativo y la segunda mediante un impuesto personal sobre los dividendos recibidos). Es aconsejable consultar a algún abogado fiscal competente antes de elegir el estatus de corporación S, puesto que los cambios a la ley fiscal tienen un efecto considerable sobre este tipo de organización empresarial. En la figura 8.5 se muestra un formato de la declaración fiscal parcial de una corporación S.

Empresa de responsabilidad limitada

La empresa de **responsabilidad limitada** es una forma de organización empresarial relativamente nueva. Su popularidad ha ido en aumento debido a que ofrece la simplicidad de una propiedad individual y la protección de la responsabilidad limitada de una corporación. Una empresa de responsabilidad limitada puede tener una cantidad ilimitada de propietarios (o un solo propietario), entre los cuales puede haber ciudadanos no estadounidenses. Este modo difiere del de la corporación C en que evita la doble tributación. Las sociedades de responsabilidad limitada no tienen que pagar impuestos corporativos al ingreso, sino que simplemente trasladan el ingreso a sus propietarios, quienes pagan los impuestos sobre este ingreso, como parte de su ingreso personal.

La principal ventaja de la empresa de responsabilidad limitada en comparación con la sociedad es la protección a la responsabilidad que ofrece. Si bien los socios generales están expuestos a la responsabilidad personal, los propietarios de una empresa de responsabilidad limitada están, como su nombre lo indica, protegidos en cuanto a sus recursos personales.

empresa de responsabilidad limitada

Forma de organización en la que los propietarios tienen una responsabilidad limitada, pero tienen que pagar impuestos personales sobre las utilidades de su empresa.

FIGURA 8.5 Formato de declaración fiscal de una corporación S

Forma 1120S Departamento del Tesoro Servicio Tributario		Declaración fiscal estadounidense para una corporación S ► No presente este formato a menos que la corporación haya presentado su formato anexo 2553 para ser seleccionado como corporación S ► Vea las instrucciones por separado		Oficina de administración y presupuesto No. 1545-0130 2010		
Para el año calendario 2010 o inicio del año fiscal _____, 2010, ending _____, 20						
A fecha de efectividad de elección		B Código de actividad de la empresa		C Verificar si está anexado el programa M-3 ☐		
D Número de identificación del empleador		E Fecha incorporada		F Activos totales (vea las instrucciones)		
G ¿La corporación es candidata a ser una corporación S a principio de ese año fiscal? ☐ Sí ☐ No Si "Sí" anexe el formato 2553 si no lo ha presentado.		H Verificar si: (1) ☐ El rendimiento final (2) ☐ Cambio de nombre (3) ☐ Cambio de domicilio (4) ☐ Correcciones devueltas (5) ☐ Terminación o revocación de la elección S		I Ingrese el número de accionistas que lo fueron durante cualquier parte del año fiscal _____ ►		
Advertencia. Incluya sólo el ingreso y gastos comerciales o empresariales en las líneas 1 a 21. Para mayor información vea el instructivo.						
Ingreso	1 ^a	Ingresos o ventas brutas	b	Menos devoluciones y reembolsos	c	1c
	2	Costo de los bienes vendidos (Programa A, línea 8)				2
	3	Utilidad bruta. Restar la línea 2 de la línea 1c				3
	4	Utilidad (pérdida) neta con respecto al Formato 4797, Parte II. Línea 17 (Anexe formato 4797)				4
	5	Otros ingresos (pérdidas) (vea las instrucciones –anexe el estado de resultados)				5
	6	Utilidad (pérdida) total. Agregue líneas 3 a 5				6
Instrucciones para limitaciones	7	Compensación de los funcionarios				7
	8	Sueldos y salarios (menos créditos de empleados)				8
	9	Reparaciones y mantenimiento				9
	10	Deudas impagables				10
	11	Rentas				11
	12	Impuestos y licencias				12
	13	Interés				13
	14	Depreciación no declarada en el Programa A o en cualquier otra parte de los rendimientos (anexe Formato 456).				14

De acuerdo con muchos abogados, la empresa de responsabilidad limitada suele ser la mejor opción para las nuevas empresas. Tiene la misma capacidad que la corporación S de trasladar el ingreso gravable a los accionistas, y en comparación con una corporación S, la empresa de responsabilidad limitada es más fácil de constituir, más flexible y ofrece algunas ventajas fiscales.³¹ Pero una empresa de responsabilidad limitada no siempre es la mejor alternativa. Por ejemplo, en las siguientes condiciones sería mejor emplear una corporación C:

- **Desea ofrecer amplios beneficios secundarios a propietarios o empleados.** La corporación C puede deducir estos beneficios, además de que éstos no forman parte del ingreso gravable de los empleados.
- **Desea ofrecer opción de compra de acciones a sus empleados.** Dado que las sociedades de responsabilidad limitada no tienen acciones, no pueden ofrecer tales incentivos.
- **Espera algún día cotizar en la bolsa o vender la empresa a alguien.** Una corporación C puede cotizar en bolsa o ser vendida a cualquier otra corporación en un intercambio accionario exento de impuestos.
- **Planea convertirse en algún momento a una corporación C.** No es posible hacer este tipo de cambios en una entidad como una empresa de responsabilidad limitada sin pagar impuestos adicionales.

La corporación profesional

¿Ha observado las iniciales AP o CP en el nombre corporativo que aparece en las cartas membretadas o publicidad de su médico, dentista o abogado? Estas letras indican que la práctica se ha establecido como una **corporación profesional** con el fin de ofrecer servicios profesionales. Aunque su significado varía de un estado a otro, el término *profesional* suele aplicar a aquellas personas cuyas profesiones demandan que para practicarlas se obtenga antes una licencia, así que entre esas profesiones estarían los médicos, quiroprácticos, abogados, contadores, ingenieros, arquitectos y otras personas muy capacitadas. Pero a diferencia de otras formas de organización empresarial con responsabilidad limitada, la corporación profesional no protege al practicante de su negligencia o falta de ética profesional; sin embargo, protege al propietario de la responsabilidad de otros propietarios en activo. En algunos estados, una estructura empresarial diferente llamada sociedad de responsabilidad limitada puede tener el mismo propósito y ventajas adicionales. Desde luego, la corporación profesional aplica a un rango muy reducido de empresas, pero suele ser la mejor opción para las empresas que caen dentro de esa categoría. De hecho, muchas leyes estatales requieren que exista esta forma de organización antes de que un profesional en activo pueda operar.

Corporación sin fines de lucro

Para algunas iniciativas de emprendimiento, la forma más práctica de organización empresarial es la **corporación sin fines de lucro**. La mayoría decide convertirse en organizaciones 501(c)(3), las cuales se crean para perseguir fines cívicos, educativos, caritativos o religiosos. Para calificar para el estatus 501(c)(3), la iniciativa, fondo o fundación para recaudar dinero; el IRS no otorga esta opción a una persona o sociedad. En el proceso de aplicación, los funcionarios necesitan enviar los estatutos de la organización en donde se exprese y limite el rango de actividades de la empresa —para que se le otorgue la exención fiscal, la organización debe aprobar la **prueba organizacional** (en términos del IRS, es la verificación de que la organización está siendo fiel a sus estatutos). Una corporación sin fines de lucro debe establecer un consejo de administración o fideicomisarios para supervisar sus operaciones, y si se llegara a disolver, se requiere que transfiera sus activos a otra corporación sin fines de lucro.

Aunque los emprendedores sociales sin duda no tienen que calificar sus empresas como corporaciones sin fines de lucro, suelen elegir esta opción. Matthew Gutschick y Ben Whiting, ambos graduados en 2006 de la Wake

corporación profesional

Forma de corporación que protege a los propietarios contra la responsabilidad y se establece para quienes ofrecen ciertos servicios profesionales.

corporación sin fines de lucro

Forma de corporación para empresas establecida con fines cívicos, educativos, caritativos o religiosos, más no para la generación de utilidades.

prueba organizacional

Verificación de que una organización sin fines de lucro esté siendo fiel a su propósito declarado.



© weststock Images / Alamy

Forest University, iniciaron una empresa social llamada MagicMouth Theatre, para enseñar teatro y magia a jóvenes y ofrecerles la oportunidad de hacer presentaciones. Según lo recuerda Gutschick, cuando eligieron la estructura de la empresa, los dos emprendedores “decidieron convertirse en una corporación sin fines de lucro, pues les daba una mayor dosis de credibilidad y autenticidad”.³² En otras palabras, elegir estructurar una organización como una corporación sin fines de lucro puede ser un modo de reforzar el mensaje y el trabajo de la organización.

Formación de alianzas estratégicas

5

Comprender
los usos de las alianzas
estratégicas en las
pequeñas empresas.

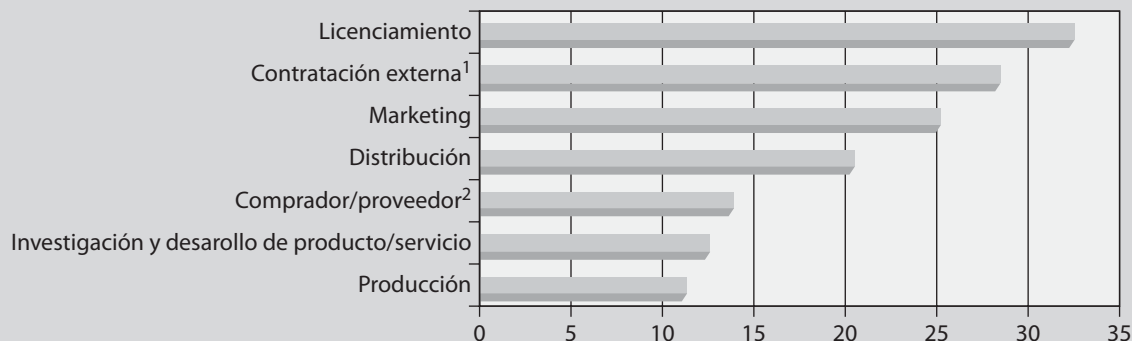
alianza estratégica

Relación organizacional que vincula a dos o más entidades de negocios independientes en una tarea común.

Una **alianza estratégica** es una relación organizacional que vincula a dos o más entidades de negocios independientes en alguna tarea común. Sin afectar el estatus jurídico independiente de los socios de negocios participantes, ofrece a las empresas un modo de mejorar su efectividad individual al compartir ciertos recursos. Estas alianzas pueden asumir muchas formas, desde los intercambios informales de información a las relaciones formales basadas en capital accionario o contractuales y todos los puntos intermedios. Según un estudio de la National Federation of Independent Business, entre algunos tipos de alianzas que son las más populares entre las pequeñas empresas están trabajar con contratistas externos a largo plazo, suscribir convenios de producción y convenios enfocados en la distribución (vea la figura 8.6).³³

En la actualidad las alianzas estratégicas son más importantes que nunca antes para las pequeñas empresas y una cantidad cada vez mayor de emprendedores están encontrando formas creativas de utilizar estas estrategias cooperativas en su beneficio. De hecho, las estadísticas muestran que casi dos terceras partes de las pequeñas empresas utilizan alianzas y tres cuartas partes de estas empresas reportan tener experiencias positivas con ellas.³⁴ Dado el ritmo cada vez más acelerado de la competencia y el incremento de los costos que supone desarrollar capacidades esenciales, las alianzas ofrecen una vía por la que las pequeñas empresas pueden acceder a los recursos de primer orden de otras empresas, de manera que puedan lograr ser más competitivas. Dado que la ventaja competitiva suele ir a parar en manos del emprendedor más rápido en explotarla, muchos propietarios de pequeñas empresas consideran las alianzas estratégicas como parte esencial de su plan de crecimiento. Estas estrategias cooperativas representan un medio

FIGURA 8.6 Las alianzas más populares entre las pequeñas empresas por tipo



¹Estas alianzas incluyen sólo relaciones que son por naturaleza a largo plazo.

²Estas alianzas incluyen convenios relacionados con programas, como abastecimiento justo a tiempo o administración de la calidad total, que son por naturaleza a largo plazo.

Fuente: William J. Dennis, Jr. (ed.), “Strategic Alliances,” *National Small Business Poll*, Vol. 4, núm. 4 (Washington, DC: NFIB Research Foundation, 2004), pp. 1-8.

Desarrollo de alianzas de negocios

ACCIÓN

Una alianza estratégica le podría ayudar a su empresa a incursionar en un nuevo mercado, incrementar sus ventas o mejorar su imagen. Sin importar las razones para construir una alianza de negocios, existen algunas reglas básicas que debe recordar. Por ejemplo, es crucial que elija a un socio duradero, que no dañe su reputación y que le ayude a incrementar sus márgenes de utilidad actuales. Por otro lado, asegúrese de establecer desde un principio los lineamientos de la relación, y elija a un socio que sienta pasión por el trato. Para mayor información, vea *Inc. Staff*, "How to Build Business Alliances". *Inc. Guidebook*, vol. 2, núm. 3, pp. 49-52 (junio de 2010).

para ir al ritmo de los vertiginosos cambios en el entorno de negocios de hoy. (Vea el capítulo 18 para un análisis de las alianzas estratégicas, en cuanto a cómo aplican a las empresas globales).

ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON EMPRESAS GRANDES

Las grandes corporaciones crean alianzas estratégicas no sólo con otras corporaciones grandes, sino también con empresas pequeñas. Por lo general, estas alianzas se forman

para unir las habilidades y *competencias* complementarias de las empresas asociadas, con el fin de promover la ventaja competitiva de ambas (o de todas) partes. Por ejemplo, en ocasiones los grandes fabricantes se unen con pequeños fabricantes innovadores para enfocarse en esfuerzos de desarrollo de productos, y los minoristas gigantes forman alianzas con proveedores pequeños y trabajan hombro con hombro para lograr estándares de calidad específicos y cubrir los demandantes programas de entregas.

Combinar la velocidad, la flexibilidad y la energía creativa de las pequeñas empresas con la experiencia de la industria, las capacidades de producción y el alcance de mercado de una gran corporación puede convertirse en una estrategia exitosa. En 1998, Katherine Kent inició The Solar Store en Tucson, Arizona, para mejorar los hogares existentes con sistemas de energía solar. Sin embargo, seis años después, cambió el enfoque de su empresa cuando entró en negociaciones con Pulte Homes, la importante empresa de construcciones residenciales. Pulte había programado iniciar una nueva subdivisión que pudiera tener eventualmente 1 500 nuevos hogares con calefacción solar y electricidad, pero necesitaba un proveedor que demostrara cómo instalar y operar el equipo ahorrador de energía. La empresa de Kent "dio al personal de Pulte un curso rápido en energía solar", y cómo ahorrar tiempo en el proceso de ensamble". Además, el acuerdo dio a The Solar Store un tremendo poder adquisitivo y le permitió comenzar comprando directamente a los fabricantes, con lo que pudo reducir los diminutos costos de materiales de su socio útil 7%, tan sólo en el primer año.³⁵

Las alianzas con las grandes empresas pueden dar un gran impulso al desempeño, pero algunas pequeñas empresas descubren que lo más grande no es siempre lo mejor. Las ventajas creadas por unir fuerzas con grandes empresas deben ponderarse contra el riesgo de someterse a fuertes presiones financieras o asfixiarse en complicaciones burocráticas. Una pequeña empresa, por ejemplo, estaba muy entusiasmada ante la probabilidad de aliarse con una importante empresa multinacional en la misma industria. Todo parecía estar funcionando a la perfección, hasta que la pequeña empresa se enteró de que, debido a una simple discrepancia en las facturaciones, la multinacional debía pagar 1.2 millones de dólares, los cuales la pequeña empresa necesitaba con urgencia para hacer frente a los compromisos futuros de expansión. Parte del problema quizá haya sido que para la multinacional el cambio en los montos era intrascendente —no entendía la urgencia del asunto, pero sin duda, no iba pagar un céntimo de la factura disputada. Sin embargo, el efectivo era crucial para su pequeño socio. La disputa entre las dos empresas llegó a un punto muerto, la alianza fracasó y la pequeña empresa nunca pudo recuperar los 300 000 dólares del dinero que se le adeudaba.

Esta historia de la vida real revela cómo las pequeñas alianzas de negocios con socios prestigiosos pueden convertirse en una espada de doble filo. Tales afiliaciones pueden impulsar en

Alianza estratégica que produjo enormes cantidades de efectivo —¡Literal!



© iStockphoto.com/Angelia Schwarz

En muchos sentidos, estas dos empresas no podían haber sido más diferentes. Los inicios de Crane & Co., con sede en Dalton, Massachusetts, se remontan a 1770 —cuando las tropas británicas aún ocupaban las colonias estadounidenses. Ha fabricado productos de papel altamente especializados para el gobierno estadounidense desde 1879. Hoy, la empresa tiene un tamaño considerable e ingresos anuales que superan los 200 millones de dólares. Nanoventions, Inc., por otra parte, fue fundada en 2000, en los albores del nuevo milenio. El activo de Nanoventions implica la “microestructura óptica y no óptica, tecnologías que se utilizan en la autenticación y seguridad de documentos y productos... para impedir la falsificación de monedas, licencias de conducir y servicios de transporte y fármacos”, entre otros productos relacionados y enfocados en la tecnología. Como ya se habrá imaginado, la empresa es pequeña, con un espíritu altamente emprendedor, pero ni de cerca tiene la solidez y trayectoria de Crane & Co.

Pero, ¿qué lo unió a estas dos empresas? Su alianza fue resultado de los esfuerzos de búsqueda de socios de negocios de la Oficina Estadounidense de Grabados e Impresiones para intentar trabajar con la tecnología innovadora y anti-falsificaciones de Nanoventions (que utiliza diminutos lentes en imágenes microscópicamente impresas que, al inclinarlas, se mueven en direcciones opuestas) en el billete de \$100 que el gobierno quería que Crane produjera. Pero conjuntar a estas dos empresas tan diferentes creó un flujo constante de conflicto y frustración. Para empezar, a los ejecutivos de Nanoventions les preocupaba perder el control de su tecnología y los ánimos se encendieron cuando Crane impidió a su pequeño socio construir una máquina más grande para acelerar la producción y hacer frente a la demanda de franjas de seguridad, pues la nueva empresa, con sede en Alpharetta, Georgia, no contaba con rejas o barda que rodearan sus instalaciones y que asegurara el nuevo equipo. “Ninguna empresa sabía si la otra se convertiría en su amiga o enemiga”, dijo Brian Martin, presidente y CEO de Nanoventions. Y había más y más errores de producción que debían solucionarse —muchos relacionados con pruebas a nuevos adhesivos, algunos de los cuales requerían de un papel tan grueso que se atoraba en las prensas o fibras tan delgadas que no permitían que las imágenes móviles conservaran su nitidez.



© Photoline/Shutterstock.com

No hace falta decir que las frustraciones entre los socios eran muy altas. Aunque la alianza estratégica inició en 2004, aún siguió lidiando hasta cosechar los frutos esperados cuatro años después. Al final, funcionarios federales amenazaron con desechar el proyecto invadido por la disfunción, lo cual motivó a Crane a ofrecerse a adquirir la unidad de tecnología de seguridad de Nanoventions para obtener el control que necesitaba para completar su misión de impresión de billetes. Pero incluso esta oferta no salió bien. De hecho, los ejecutivos de Nanoventions amenazaron varias veces con abandonar la negociación, a pesar de ya haber firmado una carta de intención. Eventualmente, las intenciones de Crane prevalecieron, conservó a los 20 empleados de Nanoventions, sacó el trabajo adelante, pero todo esto no fue fácil. Y así sucede algunas veces cuando pequeñas empresas forman alianzas estratégicas con empresas grandes. Existen muchos posibles baches en el camino de la cooperación, y algunos de ellos son lo bastante grandes como para ocasionar suficientes daños. Y eso es lo que pasó en este caso. Nanoventions pudo haberse enriquecido a lo grande —pero no fue así.

Fuentes: “Crane & Co.—What Do Paul Revere, Eleanor Roosevelt y Queen Mum Have in Common?” <http://www.crane.com/about-us/crane-company?RPL>, consultado el 10 de noviembre de 2010; *Bloomberg Businessweek*, “Nanoventions Holdings, LLC”, <http://investing.businessweek.com/research/stocks/private/snapshot.asp?privcapId=616306>, consultado el 10 de noviembre de 2010; y Joann S. Lublin, “Bringing a New Business into the Fold”, *Wall Street Journal*, 20 de abril de 2009, p. B4. <http://www.crane.com>

gran medida el estatus y el acceso al mercado, pero las prioridades estratégicas de las partes quizá no lleguen a compenetrarse y la corporación grande puede ejercer un enorme poder sobre la pequeña y atribulada empresa. Algunas empresas grandes tienen un historial de mal comportamiento como socios, y es necesario que usted lo sepa *antes* de formar una alianza con ellas. Los lineamientos ofrecidos en el capítulo 4 para la evaluación de un franquiciador (vea las páginas 115-119) pueden serle de utilidad al decidir si asociarse con una persona en especial para alguna iniciativa de emprendimiento. Por ejemplo, sería aconsejable investigar si la corporación ha sido un socio ético y bueno para otras pequeñas empresas. Saber esto de antemano le ayudará a tomar una decisión informada y rentable.

ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON PEQUEÑAS EMPRESAS

Las pequeñas empresas también forman alianzas estratégicas con empresas de tamaño similar para mejorar sus fortalezas competitivas mutuas. Estadísticas recientes sugieren que casi la mitad de todas las pequeñas empresas mantienen una o más alianzas estratégicas con empresa que son menores o de igual tamaño, entre las cuales en su mayoría se encuentran contratistas externos, socios de licenciamiento, operaciones de importación/exportación, acuerdos de marketing y manufactura compartida.³⁶ Cuando investigadores de *Inc.* preguntaron a docenas de emprendedores qué socio de alianza había sido el mejor para ellos, se sorprendieron al saber que las anécdotas más entusiastas eran sobre empresas pequeñas.³⁸ Estas sociedades eran más flexibles, dedicadas, creativas y comprendían las necesidades específicas de las pequeñas empresas. Al parecer, Dios los cría y ellos se juntan.

El Center for Systems Management (CSM), una pequeña empresa de consultoría y capacitación con sede en Vienna, Virginia, se encontró en una difícil situación, después de aceptar un contrato de la NASA para desarrollar un cuaderno de trabajos que ayudaría a solucionar problemas en el programa del transbordador espacial. Ésta era una enorme oportunidad que podía mejorar en gran medida la imagen de la pequeña empresa y generar un negocio en una categoría de trabajo completamente nueva, pero un trabajo imperfecto probablemente dañaría, en el mejor de los casos, su relación con la NASA. En lugar de intentar solucionar el problema sola, CSM contrató el trabajo de Technovative Marketing, una empresa de siete personas en Peapack, New Jersey. En pocos días, Harriet Donnelly, presidente de Technovative, estaba trabajando y ella personalmente participó en el video y permaneció en el proyecto, e incluso asistió a todas las juntas con la NASA como si fuera la directora de marketing de CSM. En lo que respectaba a Donnelly, ella formaba parte del equipo de CSM. Al final, el proyecto de video tuvo un grandioso éxito. Como consecuencia, CSM fue contratado para realizar más trabajo de campaña interna de marketing para la NASA —y, desde luego, solicitaron su colaboración a Donnelly.³⁹

Las alianzas estratégicas suponen una gran promesa para las pequeñas empresas. Al combinar recursos con socios cuidadosamente seleccionados, las pequeñas empresas pueden incrementar su fortaleza competitiva y alcanzar metas que de otra manera serían demasiado costosas o demasiado difíciles de lograr por su cuenta.

CÓMO ESTABLECER Y MANTENER ALIANZAS ESTRATÉGICAS EXITOSAS

Una alianza estratégica puede ser muy poderosa para las empresas en crecimiento —distribuye el riesgo que supone incursionar en nuevos mercados y ayuda a los jugadores pequeños con estados de resultados poco atractivos a aparentar estabilidad ante el comprador final. También ofrece una vía rápida para obtener la masa crítica requerida para el soporte de preventa y posventa. Para hacer que las alianzas funcionen para todas las personas involucradas, los emprendedores deben elegir socios con una mentalidad de “división del trabajo”, que permitirá a todas las partes enfocar sus esfuerzos en lo que hacen mejor. Esto puede ser muy poderoso. Por ejemplo, identificar intersecciones entre líneas de producto y expertise abre la posibilidad de realizar ventas cruzadas y crea oportunidades de crecimiento para todos los implicados.⁴⁰

Trabajar de cerca con otras empresas tiene ventajas, pero también puede introducir riesgos importantes. Debido a que los socios de las alianzas están en una posición única para aprender más acerca de su estrategia y conocer su base de clientes, de la noche a la mañana pueden convertirse en sus competidores. Por tanto, es crucial elegir con cuidado a sus socios y estructurar

contratos para asegurar el crecimiento, e incluir una cláusula de “salida fácil” si por alguna razón la alianza no funciona.⁴¹

Aunque formar alianzas estratégicas suele ser difícil, su mantenimiento puede ser aún más difícil. Muchas pequeñas empresas reportan estar felices con los resultados de sus alianzas estratégicas,⁴² pero varias alianzas llegan a tener problemas y, con el tiempo, fracasan. Por fortuna, cuando se establecen alianzas, los emprendedores pueden emprender las siguientes acciones para mejorar sus posibilidades de éxito:

- **Establecer una red saludable de contactos.** Estas personas pueden llevarlo a conocer otros contactos, hasta conocer al que necesita. Los analistas de la industria, los reclutadores de ejecutivos, las agencias de relaciones públicas, los reporteros de negocios e incluso el gobierno pueden ofrecer información importante al respecto.
- **Identificar y contactar individuos dentro de una empresa que probablemente le devuelvan sus llamadas.** Las “marcaciones altas” (llamar contactos a nivel de vicepresidentes o más alto) funciona en las empresas pequeñas o medianas, pero en las grandes quizá necesite llamar a los gerentes u otros empleados de nivel intermedio para obtener una respuesta.
- **Haga su tarea y ganará puntos sólo por estar preparado.** Debe delinear con claridad los posibles beneficios financieros que obtendrá su socio gracias a la alianza. Si fuera posible, muestre que su empresa puede ofrecer valor a las alianzas en varios frentes.
- **Aprenda a hablar y comprender el “lenguaje” de su socio.** No entenderá los mensajes sutiles en sus conversaciones con socios, a menos que sepa cómo comunicarse, y finalmente esto podrá formar o romper una alianza.
- **Asegúrese de que cualquier oferta de alianza sea una clara oportunidad de ganar-ganar.** Es fácil presionar por condiciones que sean buenas para su propio negocio y olvidar que sólo los acuerdos que beneficiarán a todas las partes son los que perdurarán.
- **Continúe monitoreando el progreso de la alianza para garantizar que las metas y expectativas se cumplan, y haga cambios donde sean necesarios.** Y puede estar seguro de que los ajustes, tarde o temprano, serán necesarios.

La meta es formar alianzas estratégicas que sean benéficas para todos los socios y manejar esas alianzas de manera eficaz. En su obra *Everyone Is a Customer*, Jeffrey Shuman, Janice Twombly y David Rottenberg señala que una clave para las alianzas estratégicas exitosas es comprender la naturaleza de la relación: “Las relaciones se anuncian como si éstas se establecieran sólo entre empresas, mientras que las relaciones reales se construyen entre personas. Y esa es una distinción muy importante.”⁴³ Cultivar relaciones es esencial para el éxito de las empresas en general, y éste se puede promover mediante un consejo de administración o un consejo asesor efectivo.

Consejo de administración

Órgano de gobierno de una corporación, elegido por los accionistas.

Aprovechar al máximo al consejo de administración

6

Describir el uso efectivo de los consejos de administración y asesor.

En las empresas con espíritu emprendedor, el **consejo de administración** tiende a ser pequeño (por lo general de cinco miembros o menos⁴⁴) y es el organismo rector de la actividad corporativa. En teoría, los accionistas elijen al consejo, el cual a su vez elije a los funcionarios de la empresa, quienes la administran. Los directivos también establecen o aprueban políticas de administración, consideran reportes sobre los resultados operativos de los funcionarios y declaran cualquier dividendo producido.

Con mucha frecuencia la mayoría de los accionistas en una pequeña corporación (por lo general, el empresario) designa a un consejo de administración sólo para cumplir con el requisito legal (puesto que por ley las corporaciones deben contar con un consejo de administración) o como un mero medio para salvar las apariencias ante los inversionistas. Estos propietarios

recurren poco o nunca a los directores en busca de su apoyo en la administración. Cuando designa a su consejo de administración, tal empresario casi siempre elegirá a sus amigos personales, parientes o personas de negocios que están demasiado ocupadas para analizar las circunstancias de la empresa y no tienden a discutir. Los empresarios que tienen un enfoque más constructivo conforman un consejo activo, tanto práctico como benéfico, en especial cuando los miembros están informados, son incrédulos e independientes.

Hacer uso de los consejos de administración está siendo cada vez más atractivo por varias razones. La creciente complejidad de las pequeñas empresas, en parte debido a la globalización y los desarrollos tecnológicos, hace de las habilidades y competencias de directivos bien elegidos un activo muy valioso. En una empresa familiar, las personas externas pueden desempeñar un papel único para ayudar a evaluar el talento de la familia y mediar en caso de diferencias entre los miembros de la familia.

CONTRIBUCIONES DE LOS DIRECTIVOS

Una pequeña empresa puede beneficiarse de un modo significativo de contar con un consejo de administración, en especial cuando sus miembros ayudan al emprendedor a ver más allá del corto plazo y tomar decisiones estratégicas importantes a largo plazo. En otras palabras, los directivos efectivos serán capaces de ayudar a los empresarios a mantener sus ojos puestos en el panorama amplio, a dar un paso hacia atrás para mirar el bosque y no los árboles.

Un consejo de administración bien seleccionado también puede aportar conocimientos complementarios y amplia experiencia a la administración de la empresa. En virtud de su trayectoria profesional, los directivos pueden llenar los vacíos de expertise que quizá tenga un equipo gerencial y monitorear sus acciones. El consejo deberá reunirse con regularidad para ofrecer la ayuda máxima al CEO. En estas juntas de consejo, se deben debatir ideas, determinar estrategias y explorar las ventajas y desventajas de las políticas. De esta forma, el CEO estará informado de las perspectivas individuales y únicas de todos los miembros del consejo. La combinación de sus conocimientos posibilita la toma de decisiones más inteligentes en cuestiones cruciales para la empresa.

Al utilizar la experiencia del consejo de administración, el CEO de una corporación pequeña de ninguna manera está cediendo el control activo de sus operaciones. Por el contrario, al consultar y buscar la asesoría de los miembros del consejo, ella o él simplemente estarán recurriendo a un cúmulo más grande de conocimiento de negocios. Un grupo por lo general tomará mejores decisiones que un individuo que trabaja aislado.

Un consejo de administración activo brinda a la gerencia varios apoyos importantes: revisar las decisiones de las principales políticas, asesorar sobre las condiciones externas de la empresa y sobre la reacción adecuada del ciclo de negocios, ofrecer asesoría formal de vez en cuando en relación con problemas específicos que surjan y ofrecer acceso a importantes contactos personales. Con un consejo fuerte, una pequeña empresa puede ganar credibilidad entre el público, así como en las comunidades financiera y de negocios.

SELECCIÓN DEL CONSEJO

Existen muchos recursos a disposición de los emprendedores que intentan formar un grupo cooperativo y experimentado de directivos. El abogado de la empresa, banqueros, contadores, consultores de negocios locales y otros ejecutivos podían considerarse como posibles miembros del consejo, pero tales individuos suelen carecer de la independencia necesaria para analizar de manera crítica los planes de un emprendedor. Por otro lado, el propietario está pagando por su expertise. Por esta razón, el propietario debe considerar el valor de un consejo externo, con miembros cuyo ingreso no dependa de la empresa. Muchos consejos de empresas pequeñas cuentan con directivos independientes externos, y la cantidad va en



Radius Images/Jupiter Images

ascenso —lo cual es bueno, pues las pequeñas empresas tienden a tener mucho menos directores independientes que las empresas grandes y que cotizan en bolsa, por tanto, desaprovechan los beneficios que aportan al proceso de supervisión.

La objetividad es una contribución especialmente valiosa de los directivos externos. Pueden analizar cuestiones de una manera menos apasionada que las personas internas a la empresa que están involucradas en la toma de decisiones cotidianas. Por ejemplo, los directores externos tienen más libertad para evaluar y cuestionar los estándares éticos de una empresa. Algunos ejecutivos operativos, sin el escrutinio de directores externos, pueden racionalizar la conducta inescrupulosa o ilegal como una conducta realizada en el mejor interés de la empresa.

En una empresa familiar, un consejo de administración externo puede ayudar a mediar y resolver los problemas relacionados con la sucesión del líder, además de ofrecer una dirección más general. Como personas externas, aportan a la empresa cierto grado de desapego en diferencias emocionales potencialmente explosivas.

Trabajar con miembros externos del consejo no siempre es fácil, pero un emprendedor al que el consejo le asesora tomar decisiones severas, puede encontrar que tales decisiones proporcionan la presión sutil (o no tanto) necesaria para hacer avanzar a la empresa. Por ejemplo, también pueden llevar la conversación a cuestiones que es fácil evitar, como la necesidad de desarrollar relaciones perdurables con personas importantes de la comunidad bancaria o el valor de convertir las intenciones para el futuro de la empresa en un plan de negocios formal que pueda estudiarse, debatirse, perfeccionarse y usarse como una herramienta para atraer recursos cruciales para la empresa. Los emprendedores suelen pasar hasta 20% de su tiempo en actividades relacionadas con el consejo, pero el costo del tiempo invertido vale la pena si los directores están haciendo bien su trabajo.

La naturaleza y necesidades de una empresa le ayudarán a determinar las calificaciones requeridas en sus directivos. Por ejemplo, una empresa que enfrenta un problema de marketing puede beneficiarse en gran medida de la asesoría de un miembro del consejo que tenga experiencia en marketing. La prominencia de la empresa dentro de la comunidad no es esencial, aunque puede ayudar a dotarla de credibilidad y permitirle atraer a otros directivos bien calificados. Tener un “tarjetero repleto” puede ser de utilidad, no obstante, los directivos con contactos de negocios influyentes pueden contribuir en gran medida al desempeño de la empresa.

Después de decidir sobre las calificaciones que debe buscar en un directivo, el propietario de una empresa debe buscar candidatos adecuados para ser miembros de su consejo de administración. Los directivos efectivos son honestos y responsables por los resultados, ofrecen ideas valiosas basadas en su experiencia de negocios y mejoran la credibilidad de la empresa entre sus grupos de interés (en especial clientes y proveedores). Es posible obtener sugerencias de candidatos del contador, el abogado u otros asociados de la empresa o en la comunidad de negocios. Los propietarios o directivos de otras empresas pequeñas que no son de la competencia, así como de ejecutivos de segundo y tercer nivel en grandes empresas, suelen estar dispuestos a aceptar estos cargos. Pero, antes de ofrecer puestos del consejo a los candidatos, el propietario de una empresa debe ser lo bastante astuto como para realizar una inspección discreta de sus antecedentes.

COMPENSACIÓN DE LOS DIRECTIVOS

La compensación pagada a los miembros del consejo varía en gran medida, y algunas empresas pequeñas no pagan ninguna cuota en absoluto. Si se ofrece compensación, suele ser en forma de un anticipo anual, cuotas de juntas de consejo y pagos por el trabajo en comité. (Los miembros del consejo pueden trabajar en comités que evalúan la compensación de los ejecutivos, nominan a los nuevos miembros del consejo y supervisan el trabajo de los auditores de la empresa). Los anticipos anuales por el trabajo en las juntas de pequeñas empresas suelen variar de 5 000 a 10 000 dólares, y las cuotas por las juntas de consejo pueden variar de 500 a 2 000 dólares por junta. Estos costos para la empresa suelen ser adicionales a los reembolsos de viáticos relacionados con las juntas de consejo y la carga financiera de proporcionar a los directivos y funcionarios seguros por responsabilidad civil, que protege a los miembros del consejo en caso de ser demandados mientras llevan a cabo sus deberes como miembros del mismo.⁴⁵ En ocasiones, a los miembros del consejo también se les da un pequeño porcentaje de las utilidades de la empresa por su participación y algunas empresas cortas de efectivo les pueden otorgar acciones (con

frecuencia 1%, pero éste monto podría ser de hasta 2% o más para atraer a los mejores talentos) en lugar de compensación.⁴⁶ Pero tenga en mente que algunos miembros del consejo pueden proporcionar sus servicios de manera gratuita, y actuar tan sólo por el hecho de ver a una nueva o pequeña empresa prosperar. Esto no es poco común.

La compensación relativamente modesta ofrecida por los servicios de directivos bien calificados sugiere que la recompensa financiera no es su principal motivación para participar en un consejo de administración. No obstante, una compensación razonable es adecuada si los miembros del consejo están haciendo contribuciones importantes a las operaciones de la empresa. En cualquier caso, es bueno tener en mente que solemos recibir por lo que pagamos.

UNA ALTERNATIVA: UN CONSEJO ASESOR

En años recientes se ha dedicado cada vez más atención a las responsabilidades legales de los miembros del consejo de administración. Debido a que es posible fincar responsabilidades legales a los miembros externos por acciones empresariales fraudulentas, a pesar de haber participado directamente en ellas, algunas personas se rehúsan a aceptar cargos directivos. Por tanto, algunas pequeñas empresas utilizan **consejos asesores** como una alternativa al consejo de administración. Se solicita a personas externas calificadas que proporcionen sus servicios en un consejo como asesores de la empresa. Este grupo funciona de la misma forma que el consejo de administración, salvo que sus acciones son por naturaleza sólo de asesoría.

La responsabilidad legal de los miembros del consejo asesor no es completamente clara. No obstante, limitar su compensación y poder se ha pensado para aligerar, si no eliminar, la responsabilidad legal de sus miembros. Dado que su función es, por naturaleza, de asesoría, el consejo también supone menos amenaza al propietario y puede trabajar de un modo más cooperativo que un consejo convencional.

Sin duda, un consejo de administración bien seleccionado o un consejo asesor puede hacer mucho por una pequeña empresa, pero tenga en mente que ésta es sólo una parte de un plan organizacional eficaz. El éxito de cualquier empresa depende de la calidad de su personal, quien debe estar adecuadamente organizado y liderado con habilidad. Esa es la razón de que contar con un equipo gerencial balanceado, elegir un modelo de organización que sea compatible con la empresa y sus circunstancias, y que formar alianzas estratégicas ventajosas, sean factores importantes. Este capítulo abordó cada uno de estos temas para ayudarlo a pensar en los factores clave que intervienen en desarrollar un plan organizacional sólido que le dará a su empresa un buen comienzo y le ayudará a garantizar su éxito perdurable.

Consejo asesor

Grupo que es una alternativa al consejo de administración y que actúa sólo en calidad de consultor.

1. Describir las características y el valor de un equipo gerencial sólido

- Un equipo gerencial sólido alimenta a una buena idea de negocio y ayuda a la empresa a allegarse de los recursos necesarios para hacer que ésta tenga éxito.
- Las habilidades de los miembros del equipo gerencial deben complementarse entre sí y formar una combinación óptima de educación y experiencia.
- Una pequeña empresa puede mejorar su administración recurriendo a las habilidades y competencias de personas internas y especialistas externos.
- Las herramientas de los medios sociales pueden ser muy útiles para atraer clientes, conectarse con colegas y compartir consejos acerca de problemas comunes.
- Desarrollar capital social a través de la creación de redes y el crédito comercial es muy útil para el crecimiento de una pequeña empresa.



2. Explicar las formas legales comunes de organización que utilizan las pequeñas empresas

- Las formas legales más comunes de organización que utilizan las pequeñas empresas son la empresa de propiedad individual, la sociedad y la corporación C.
- En la empresa de propiedad individual, el propietario recibe todas las utilidades y sufre todas las pérdidas. La principal desventaja de esta forma legal de organización es la responsabilidad ilimitada del propietario.

- En una sociedad, que se debe establecer con base en el convenio escrito de sociedad, el éxito depende de la habilidad de los socios para desarrollar y mantener una relación de trabajo efectiva.
- Las corporaciones C son particularmente atractivas, en especial debido a su característica de responsabilidad limitada.

3. Identificar los factores a considerar cuando se elige el tipo de forma legal de organización.

- En la actualidad, 68.5% de todas las nuevas empresas están organizadas como empresas de propiedad individual, y 6.4% se constituye como corporaciones C.
- Los principales factores a considerar cuando se elige entre los principales tipos de forma legal de organización son los requisitos constitutivos y los costos, la responsabilidad de los propietarios, la continuidad de la empresa, la transferibilidad de la propiedad, el control de la administración, el atractivo para recaudar capital accionario y las consideraciones fiscales.
- Los individuos que trabajan por su cuenta que operan empresas de propiedad individual manifiestan los ingresos de su empresa en sus declaraciones fiscales individuales.
- Una sociedad declara al IRS los ingresos que obtiene, pero la sociedad en sí no paga impuestos al ingreso (o sobre la renta). El ingreso se distribuye entre los propietarios con base en su convenio de sociedad.
- Una corporación C declara sus ingresos y paga todos los impuestos resultantes de sus ingresos corporativos. Los accionistas individuales también deben pagar impuestos a los ingresos personales sobre los dividendos que la corporación les paga.

4. Analizar las características y restricciones únicas de las cinco formas especializadas de organización.

- En una sociedad limitada, los socios generales tienen responsabilidad ilimitada, mientras que los socios con responsabilidad limitada siempre y cuando no participen de manera activa en la administración o dirección de la empresa.
- Las corporaciones S, también llamadas corporaciones Subcapítulo S, disfrutan de un régimen fiscal especial que les permite evitar los impuestos corporativos, pero dicho régimen requiere a cada

uno de los accionistas que paguen impuestos personales sobre su parte proporcional en las utilidades de la empresa.

- En las empresas de responsabilidad limitada, los propietarios individuales tienen la ventaja de la responsabilidad limitada, pero sólo pagan impuestos sobre los ingresos personales respecto a las utilidades de la empresa.
- Las corporaciones profesionales son creadas por personas que ofrecen servicios profesionales (con frecuencia aquellas que requieren una licencia para operar), con el fin de protegerlas contra la responsabilidad de otros propietarios en activo.
- Algunas empresas (en especial aquellas con un enfoque social) se benefician de obtener una mayor credibilidad y autenticidad cuando se constituyen como una corporación sin fines de lucro, como una organización 501(c) (3).

5. Comprender los usos de las alianzas estratégicas en las pequeñas empresas.

- Las alianzas estratégicas permiten a las empresas combinar sus recursos sin comprometer su estatus jurídico independiente.
- Las alianzas estratégicas pueden formarse por dos o más empresas independientes para lograr un propósito común. Por ejemplo, una corporación grande y una pequeña empresa o dos o más pequeñas empresas pueden colaborar en un proyecto conjunto.
- Los emprendedores pueden mejorar sus probabilidades de crear y conservar una alianza exitosa al establecer conexiones productivas, identificar a la mejor persona que contactar, estar preparado para confirmar los beneficios a largo plazo de la alianza, aprender a hablar el "lenguaje" del socio, asegurar un acuerdo que beneficie a todas las partes y monitorear el progreso de la alianza.

6. Describir el uso efectivo de los consejos de administración y asesor.

- Los consejos de administración pueden ayudar a las pequeñas corporaciones al ofrecerles consejo y asesoría a sus CEO.
- Para ser más efectivo, un consejo de administración debe incluir personas externas calificadas e independientes.
- Una alternativa a un consejo de administración activo es un consejo asesor, cuyos miembros no sean responsables de las acciones de la empresa.

Términos clave

equipo gerencial p. 231

red social p. 234

capital social p. 234

reciprocidad p. 234

propiedad individual p. 234

responsabilidad ilimitada p. 235

sociedad p. 236

convenio de sociedad p. 238

responsabilidad conjunta y solidaria p. 239

corporación p. 240

entidad legal p. 240

corporación C p. 240

acta constitutiva p. 240

certificado de acciones p. 240

derecho de preferencia p. 240

penetrar el velo corporativo p. 243

sociedad limitada p. 245

socio general p. 245

socio limitado p. 245

corporación S (corporación Subcapítulo S) p. 245

empresa de responsabilidad limitada p. 246

corporación profesional p. 247

corporación sin fines de lucro p. 247

prueba organizacional p. 247

alianza estratégica p. 248

consejo de administración p. 252

consejo asesor p. 255

Preguntas para análisis

1. ¿Por qué los inversionistas tenderían a favorecer una nueva empresa liderada por un equipo gerencial sobre una encabezada por un emprendedor solo? ¿Esta preferencia está justificada?
2. Analice los méritos de las tres formas legales de organización básicas.
3. ¿El concepto de responsabilidad limitada aplica a la empresa de propiedad individual? ¿Por qué?
4. Suponga que se forma una sociedad y opera sin un convenio formal de sociedad. ¿Qué problemas podrían surgir? Explique.
5. Evalúe las tres formas legales de organización básicas en términos del control gerencial por parte del propietario y de la participación en las utilidades de la empresa.
6. ¿Qué es una corporación S y cuáles son sus ventajas principales?
7. ¿Por qué las alianzas estratégicas son útiles para muchas pequeñas empresas? ¿Qué acciones puede aplicar un emprendedor para crear alianzas estratégicas e impedir su fracaso?
8. ¿Cómo podría ser de utilidad un consejo de administración para la administración de una corporación pequeña? ¿Qué calificaciones son esenciales en un miembro del consejo? ¿La propiedad de las acciones en la empresa es un prerrequisito para ser miembro del consejo?
9. ¿Qué podría explicar el hecho de que la mayoría de las pequeñas empresas utilice al consejo de administración como un requisito que se debe cumplir y no la aprovechen como se debería? ¿Qué impacto podría tener esto en la empresa?
10. ¿En qué difieren los consejos asesores de los consejos de administración? ¿Cuál de los dos recomendaría al propietario de una pequeña empresa? ¿Por qué?

Usted decide

SITUACIÓN 1

Ted Green y Mark Stroder se volvieron muy amigos desde los 16 años de edad, cuando ambos trabajaban de medio tiempo en la tienda de autopartes del padre de Green. Después del bachillerato, Green asistió a la universidad, mientras que Stroder se unió a la Reserva de la Guardia Nacional y dedicaba los fines de semana a correr automóviles. Green continuó su sociedad con la tienda de autopartes después de comprar y administrar dos tiendas de su padre.

En 2009, a Green se le ocurrió la idea de iniciar una nueva empresa para reconstruir dispositivos automotrices de arranque, y pidió a Stroder que fuera su socio en esta iniciativa de negocios. En un principio, a Stroder le preocupaba un poco trabajar con Green debido a sus personalidades tan diferentes. Green era extrovertido y entusiasta, mientras que Stroder era reservado y escéptico. No obstante, Stroder ahora está sin trabajo, por lo que aceptó la oferta. Abrirán un pequeño establecimiento junto a una de las tiendas de autopartes de Green. Stroder hará todo el trabajo; Green proveerá el efectivo. La empresa se llamará Startover Automotive Services, que parece ser el más apropiado, dada la naturaleza de la empresa.

Pregunta 1 ¿Qué tanta relevancia tienen las personalidades individuales para el éxito de este equipo gerencial? ¿Considera que Green y Stroder tienen posibilidades de sobrevivir a su “sociedad”? ¿Por qué?

Pregunta 2 ¿Considera una ventaja o desventaja que los miembros de este equipo tengan la misma edad?

Pregunta 3 A fin de cuentas, ¿es positivo o negativo que la empresa sea puesta en marcha por dos hombres que son amigos

íntimos? ¿Cuáles son las posibles ventajas y desventajas de mezclar negocios y amistad en este caso?

SITUACIÓN 2

Matthew Freeman inició una empresa en 2005 para ofrecer capacitación corporativa en administración de proyectos. En un inicio organizó su empresa como una de propiedad individual. Hasta 2011 realizó la mayor parte de su trabajo mediante un contrato con Corporation Education Services (CES). Según lo estipulado en el contrato, Freeman era responsable de impartir cursos de 3 a 5 días a clientes corporativos —principalmente a empresas nominadas entre las 1000 de *Fortune*. Su compensación era acorde con una tarifa diaria negociada, y los gastos que efectuaba durante un curso (hoteles, comidas, transporte, etcétera.) los reembolsaba CES. Aunque algunos gastos no eran reembolsados por CES (como los gastos de computadoras y artículos de oficina), los costos de Freeman solían ser menores a 1% de sus ingresos.

En 2011, Freeman trabajaba directamente cada vez con más frecuencia con clientes corporativos en lugar de su trabajo por contrato con CES. Con el paso de los años, consideró formar una corporación, pero asumió que los costos e inconvenientes de esta opción superarían los beneficios. No obstante, algunos de sus clientes dijeron que preferirían contratar con una corporación que con un individuo. En ocasiones, Freeman se preguntaba acerca de los posibles problemas de responsabilidad. Por otra parte, él no había tenido los mismos problemas de responsabilidad que otras empresas —trabajaba desde su casa, los clientes nunca visitaban sus oficinas, todos los cursos se realizaban en hoteles o instalaciones corporativas y su empresa involucraba únicamente servicios. Pero ¿qué

sucedería si un cliente no estaba satisfecho con el contenido y los resultados de la instrucción? Por último, se preguntaba si habría alguna ventaja fiscal de la incorporación.

Pregunta 1 ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de operar una empresa de propiedad individual? ¿Una corporación?

Pregunta 2 Si Freeman decidiera convertir en una corporación a su empresa, ¿qué tipos de corporación podría formar? ¿Qué tipo le recomendaría? ¿Por qué?

SITUACIÓN 3

Julie Patton es cofundadora y presidenta de PM Meals, una empresa de servicios alimenticios que prepara y vende alimentos empacados y bocadillos a hoteles, operadores de convenciones, clientes corporativos y planificadores de eventos. Patton toma la mayoría de las decisiones de negocios relacionadas con la empresa y está a cargo de generar nuevas cuentas; la otra cofundadora, Angela Marks, tiene estudios culinarios y supervisa el lado de la operación concerniente a la preparación de los alimentos. La comida que ofrecen es relativamente ligera, pero es sabrosa y se presenta de manera atractiva, esto supera por mucho lo que la mayoría de los clientes esperarían de un proveedor de alimentos empacados.

La empresa ha entrado en una fase de crecimiento, lo que ha atraído la atención de un inversionista de alto potencial. PM Meals

podría utilizar el dinero para respaldar su creciente negocio, pero esta inversión estaría comprometida por ciertas condiciones. Por ejemplo, a pesar de que la empresa ha presentado un buen desarrollo sin un consejo de administración, el inversionista insiste que se forme uno y que se le dé alguna posición en él. En sus palabras, “Si voy a invertir dinero en la empresa, deseo poder influir en la manera en que se utilizará”.

A Patton y Marks les preocupa que formar un consejo de administración e incluir por lo menos a un inversionista externo (el que insiste en tener un asiento en él) minará su control y paralizará la empresa. Tras ponderar las alternativas, se inclinan hacia formar un consejo de tres personas y aceptar la nueva inversión —pero en realidad tienen muchas dudas respecto a lo que deben hacer.

Pregunta 1 ¿Aceptaría la inversión y las condiciones que ésta trae aparejada, o la rechazaría y tomaría una dirección distinta?

Pregunta 2 ¿Un miembro del consejo de tres personas, pero externo a la empresa, puede marcar una diferencia real en la forma de operar el consejo?

Pregunta 3 Si fuera el propietario, ¿a quién incluiría en el consejo?

Pregunta 4 Si Patton y Marks decidieran formar un consejo de administración, ¿qué determinará su utilidad o su efectividad? ¿Considera que tal consejo sería de alguna utilidad? ¿Por qué?

Ejercicios para adquirir experiencia

1. Prepare un currículum vitae (hoja de vida) de una sola página que abarque sus calificaciones personales para poner en marcha una empresa de capacitación en software en su universidad o colegio. Después, redacte una crítica, que puede preparar un inversionista, en donde evalúe sus fortalezas y debilidades, como se muestra en el currículum. En esta crítica identifique cualquier vacío o debilidad que tenga y que pueda ser solventada mediante la formación de un equipo gerencial para poner en marcha la empresa.
2. Entreviste a un abogado entre cuyos clientes estén pequeñas empresas. Pregunte acerca de las consideraciones lega-

les que supone elegir la forma legal de organización para una nueva empresa. Informe sus hallazgos al grupo.

3. Entreviste a los socios de una empresa local. Pregúnteles acerca de los factores que ellos consideraron al redactar su convenio de sociedad. Informe sus hallazgos al grupo.
4. Hable con un director corporativo, abogado, banquero o propietario de una empresa acerca de las contribuciones de los directores a las empresas pequeñas. Prepare un informe breve sobre sus hallazgos. Si descubre a alguna persona bien informada, sugiérale a su profesor a esa persona como un posible orador invitado.

Caso 7

D'ARTAGNAN

Este caso pone de relieve algunos de los problemas comunes que surgen cuando los emprendedores trabajan juntos para iniciar y administrar una pequeña empresa.

CASO OPCIONAL

Caso 5, W.S. Darley & Co.



El plan de negocios Los fundamentos

Como parte de establecer las bases para preparar su plan de negocios, responda a las siguientes preguntas concernientes a su equipo gerencial, la forma legal de organización de su empresa, alianzas estratégicas y consejo de administración.

1. ¿Quiénes son los miembros de su equipo gerencial? ¿Qué habilidades, educación y experiencia aportan al equipo?
2. ¿Cuáles otros directivos clave planea reclutar?
3. ¿Planea utilizar los servicios de algún consultor? Si es así, describa sus habilidades y competencias.
4. ¿Cuáles son sus planes para reclutar futuros empleados?
5. ¿Cuáles serán los planes de beneficios y compensación para los gerentes y otros empleados?
6. ¿Qué estilo gerencial utilizará? ¿Cuál será el proceso de toma de decisiones en la empresa? ¿Con qué mecanismos cuenta para la comunicación efectiva entre gerentes y empleados? De ser posible, presente un organigrama.
7. ¿Cómo se motivará al personal? ¿Cómo se alentará la creatividad? ¿Cómo se desarrollará el compromiso y la lealtad?
8. ¿Qué programas de retención y capacitación de empleados adoptará? ¿Quién será el responsable de las descripciones de cada puesto y de las evaluaciones a los empleados?
9. ¿Quién tendrá algún derecho de propiedad en la empresa?
10. ¿La empresa funcionará como empresa de propiedad individual, sociedad o corporación? Si fuera una corporación, ¿sería una corporación C, una corporación S, una empresa de responsabilidad limitada, una corporación profesional o una corporación sin fines de lucro?
11. ¿Cuáles son las implicaciones a la responsabilidad de esta forma legal de organización empresarial?
12. ¿Cuáles son las ventajas o desventajas fiscales de esta forma legal de organización empresarial?
13. Si fuera una corporación, ¿dónde se establecerá la corporación y cuando se incorporará?
14. ¿Qué abogado o firma de abogados elegirá para representar a su empresa? ¿Qué tipo de relación existe con el abogado de una empresa o la firma de abogados?
15. ¿Qué cuestiones legales son importantes en el presente o pueden llegar a serlo?
16. ¿Qué licencias y/o permisos podrían ser necesarios?
17. ¿Con qué alianzas estratégicas se cuenta y cuáles otras planea establecer en el futuro? Describa las formas y naturaleza de estas alianzas. ¿Cuáles son las responsabilidades y beneficios para las partes involucradas? ¿Cuáles son las estrategias de salida en caso de que una alianza fracasara?
18. ¿Quiénes son los directivos de la empresa? ¿Cuáles son sus habilidades y competencias? ¿Cómo se les compensará?

El plan de ubicación

En PRIMER PLANO
Use My Accent
www.UseMyAccent.com

Los actores enfrentan grandes retos en el ejercicio de su oficio, en especial cuando interpretan personajes con acentos extranjeros. ¿Quiere pruebas? Tan sólo busque en Google “los peores acentos del cine” y verá. Entre los peores desastres lingüísticos votados se encontraron Kevin Costner en *Robin Hood: Prince of Thieves* (posiblemente británico, a veces...), Tom Cruise en *Far and Away* (irlandés ¿o lenguaje gnomos?) y Angelina Jolie en *Alexander* (¿qué fue eso?!). Es bastante difícil interpretar un personaje, así que sería pedir demasiado que, además, el actor dominara algún acento —o así parece ser.

Los actores pueden contratar a un instructor de acentos para ayudarlos a decir bien sus líneas, pero sus honorarios pueden ser muy altos. También pueden escuchar cintas o discos con la voz de nativos parlantes, pero su contenido no es



© Kachalkina Veronika/Shutterstock.com

igual al de las líneas que deben leer. No existía una solución perfecta —hasta que a Odile Rault se le ocurrió la idea de un nuevo servicio. Rault, una actriz que vive en Gloucester, Inglaterra, estaba practicando las líneas de un diálogo cuando se enfrentó al reto del acento: “Deseaba hablar con acento irlandés para una de las escenas, pero no estaba segura de la pronunciación de algunas palabras como *bodies*”. Ella recuerda cuánto deseaba encontrar a un parlante nativo que leyera el guión, para así poder escucharlo y decirlo bien, y que estaría dispuesta a pagarle a alguien por tales servicios. En ese momento se le ocurrió una idea: “Otros actores también estarían dispuestos a pagar por ello”. Así que a finales de 2009,

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá . . .

1. Describir los cinco factores clave en la ubicación de una nueva empresa tradicional.
2. Analizar los desafíos que plantea el diseño y equipamiento de las instalaciones físicas de una empresa.
3. Reconocer tanto el atractivo como los desafíos que supone crear una nueva empresa en el hogar.
4. Comprender los posibles beneficios de ubicar una nueva empresa en Internet.

© iStockphoto.com/Dan Bachman

PERSPECTIVA

Rault lanzó UseMyAccent.com, una empresa en línea que reúne a “lectores” nativos que aceptan grabar un libreto, lo cual ayudará a un actor a pronunciar una parte con una perfecta autenticidad. Los lectores reciben una modesta cuota por los servicios proporcionados (menos de \$10, en algunos casos) y los actores obtienen la ayuda que necesitan para mejorar sus audiciones e incrementar las probabilidades de ser elegidos para un papel. Los lectores deben tener por lo menos 16 años de edad para inscribirse y pueden registrar sólo un acento —su acento nativo. Los actores pueden dejar su opinión en el perfil del lector para promover un buen servicio.

Gracias a Internet, donde estableció sus operaciones, la nueva empresa de Rault conjunta a compradores (en su mayoría, actores) y vendedores (lectores) de cualquier parte del mundo —en otras palabras, está usando la tecnología para zanjear distancias. Lectores de muchos países ya se han registrado en el sitio y

han subido muestras de voz, y a los usuarios les gusta lo que escuchan en los archivos MP3 que reciben. Por ejemplo, Jonathan Taylor, un actor sudafricano, espera agregar un acento australiano a su repertorio y encontró justo lo que buscaba en una joven cantante/actriz en Perth. Obtuvo el acento básico para las palabras que necesitaba “sin ninguna interpretación impuesta”, y estaba maravillado con los resultados. Rault misma usó el sitio web para obtener ayuda con un acento de la Costa Este que necesitaba para una audición para un evento corporativo. Cuando se le preguntó sobre la calidad de la lectura que recibió, dijo, “¡Fue absolutamente fabulosa!” Debe haberlo sido, pues obtuvo el trabajo.

Fuentes: UseMyAccent.com, http://www.usemyaccent.com/about_usemyaccent.html, consultado el 19 de noviembre de 2010; Patricia Chui, “Worst Movie Accents: 15 Manglings of the Foreign (and Southern) Tongue”, <http://blog.moviefone.com/2009/08/26/worst-movie-accents>, consultado el 22 de noviembre de 2010; y Joanne Kaufman, “Talk Like an Egyptian”, *Wall Street Journal*, 13 de enero de 2010, p. A1.

En la práctica, una idea de una nueva iniciativa de emprendimiento comienza a materializarse a medida que el emprendedor trabaja en las partes básicas del plan de negocios. Y esa idea se vuelve cada vez más real cuando invierte recursos para la implementación del plan, como la selección del equipo y las instalaciones que pudieran requerirse. Para una cantidad cada vez mayor de pequeñas empresas, esto puede implicar no más que un portafolio, un teléfono celular, un escritorio en el hogar y un sitio web. Así lo hizo Odile Rault cuando ini-

ció UseMyAccent.com (vea la sección Primer plano). Como sucedió con la empresa de Rault, ubicar las operaciones en Internet ha significado un cambio radical para muchas nuevas empresas. Ofrece un alcance mundial a un costo mínimo, lo que ayuda a impulsar de una manera tremenda a las empresas incipientes que necesitan con desesperación clientes, pero que se apoyan en el financiamiento. El surgimiento de iniciativas de emprendimiento basadas en Internet ha sido un fenómeno trascendental que ha transformado el juego de los negocios.

LA PUESTA EN MARCHA

Cómo iniciar con un presupuesto

Cuando busque un lugar para arrendar, asegúrese de contratar a un corredor que comprenda a su empresa, sepa cuánto puede gastar y que esté de su parte. Complemente la ayuda del corredor con la de un abogado que se asegure de que usted comprenda las implicaciones del arrendamiento y de que su equipo está listo para comenzar.

Recuerde, no necesita el equipo más ostentoso o el mejor de los mobiliarios para iniciar, tan sólo cosas que sirvan. Con las ofertas de sitios como Craigslist y Freecycle podrá ahorrar mucho dinero. Para mayor información y detalles importantes sobre el arrendamiento, vea Julie Bennett, “How to Negotiate a Lease”, *Entrepreneur*, vol. 38, núm. 5 (mayo de 2010), pp. 75-83.

Sin embargo, en el otro extremo del tema de la ubicación, los emprendedores podrían necesitar un edificio y/o un almacén totalmente aprovisionado y quizá hasta montacargas y otro equipo para hacer materializar las operaciones que han planeado.

Aunque los emprendedores que adquieren una empresa existente o una franquicia suelen recibir orientación importante para su ubicación de los miembros de la empresa adquirida o del franquiciador, aquellos que optan por iniciar una nueva empresa desde cero se percatarán de que encontrar una buena ubicación y decidirse al respecto, puede ser una labor muy tardada. Para facilitar esta tarea, este capítulo aborda algunos de los principales factores que deben considerarse al elegir una ubicación y establecer ahí las instalaciones físicas. Y como iniciar una empresa que pueda operar desde su hogar y lanzarla en Internet se ha convertido en una opción tan popular, esta alternativa se aborda con detalle en este capítulo.

Sin importar cómo se haga la selección, el plan de negocios debe incluir un análisis de los principales factores de la ubicación y por qué basó en ellos la decisión de ubicación. Este capítulo lo guiará a través del proceso. Pero tenga en mente que la profundidad del análisis variará con cada plan, según la naturaleza y forma de la nueva empresa.

Ubicación de la nueva empresa tradicional

1

Describir los cinco factores clave en la ubicación de una nueva empresa tradicional.

La elección de una ubicación suele ser una decisión para una única ocasión, pero el propietario de una pequeña empresa puede reubicar después su empresa para reducir sus costos de operación y aprovechar otras ventajas. Una encuesta reciente reveló que 42% de los emprendedores estadounidenses pensaba que su ubicación actual era la mejor para su empresa, pero casi la mitad de los encuestados afirmó que consideraría mudarse y esto ayudaba a sus empresas.¹ Esa flexibilidad ha llevado a muchos emprendedores a lugares como Las Vegas, Nevada, donde los costos de los establecimientos comerciales se han estancado a raíz de la debacle hipotecaria. Pero los costos no son el único factor. La propietaria de una pequeña empresa afirma que le gustan Las Vegas pues la siente “como un pequeño poblado gigante”.² Pero las necesidades de ubicación y las motivaciones cambian con el tiempo. A medida que una empresa crece, por ejemplo, en ocasiones es deseable expandir sus operaciones a otras ubicaciones con el fin de acercarse a los clientes.³

En este capítulo nos enfocaremos en las tres principales opciones de ubicación —un edificio tradicional, el hogar del emprendedor y un sitio web en Internet. Aunque reconocemos que Internet puede ser una parte integral de las operaciones tanto para los negocios tradicionales o desde el hogar, trataremos las iniciativas de emprendimiento basadas en el comercio electrónico de manera separada, debido a la importancia de Internet como punto de venta para estas pequeñas empresas. La figura 9.1 esquematiza estas tres opciones.



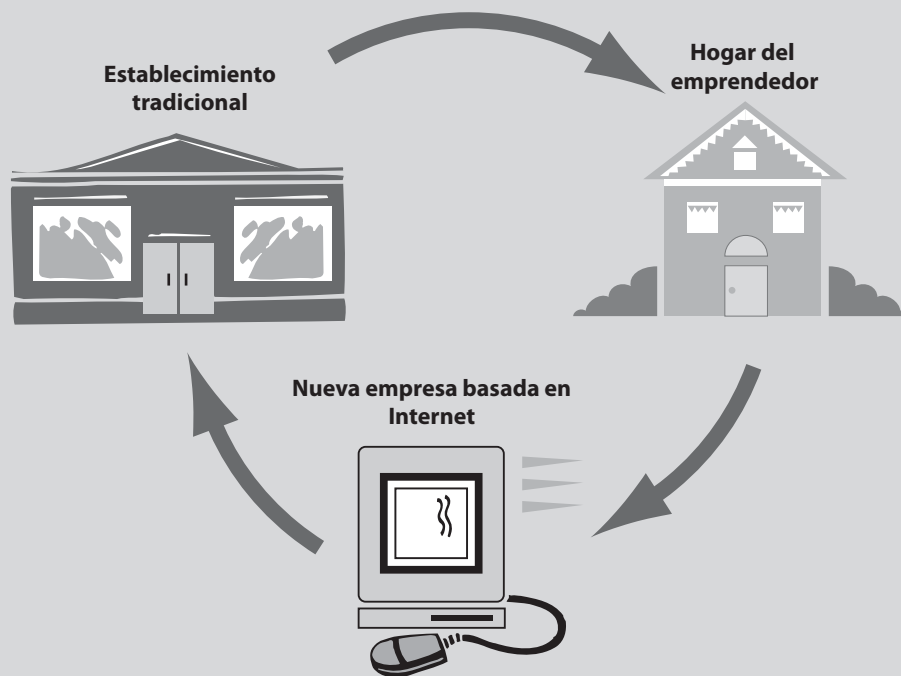
establecimiento tradicional

Establecimiento tradicional en el cual han operado las empresas desde la antigüedad.

IMPORTANCIA DE LA DECISIÓN DE UBICACIÓN

La importancia de la decisión inicial de dónde ubicar un **establecimiento tradicional** —una tienda física— se evidencia tanto por los altos costos que ésta entraña como por el problema que supone dismantelar y mudar una empresa ya consolidada. Por otra parte, si el sitio es pobre en recursos, es probable que la empresa nunca sea exitosa, aun con financiamiento adecuado y capacidad gerencial superior. Las cadenas nacionales reconocen a tal grado la importancia de la ubicación que gastan cientos de miles de dólares en la investigación de los mejores sitios antes de establecer sus nuevas tiendas.

FIGURA 9.1 Opciones para la ubicación de la nueva empresa



© Cengage Learning

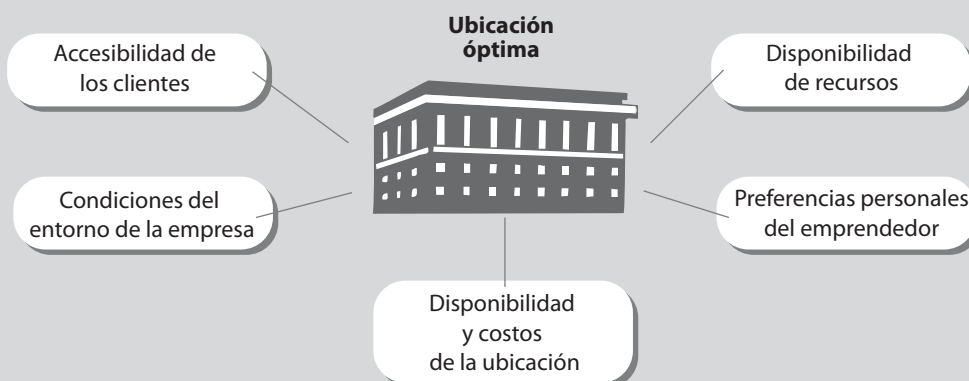
La elección de una buena ubicación es mucho más vital para algunas empresas que para otras. Por ejemplo, del lugar elegido por una tienda de ropa puede depender el éxito o el fracaso de una empresa, pues debe ser conveniente para los clientes. Por el contrario, la ubicación de la oficina de un contratista de pintores, no tiene tanta importancia, dado que los clientes no necesitan visitarla con frecuencia. Pero incluso los contratistas de pintores pueden verse afectados si su ubicación es mal seleccionada. Por ejemplo, algunas comunidades están más dispuestas o son más capaces que otras de invertir recursos que mantengan su propiedad en buenas condiciones, lo que dará a los contratistas mejores oportunidades de prosperar.

FACTORES CLAVE PARA ELEGIR UNA BUENA UBICACIÓN

Los cinco factores clave que se muestran en la figura 9.2, rigen el proceso de selección de ubicación: accesibilidad de los clientes, condiciones del entorno de la empresa, disponibilidad de recursos, las preferencias personales del emprendedor y los costos y disponibilidad de la ubicación. A continuación se presentan algunos factores relevantes para la decisión de ubicación:⁴

- **Composición del vecindario:** ¿Quién es mi vecino?
- **Protección y seguridad:** ¿Qué tan seguro es mi vecindario?
- **Servicios:** ¿La ciudad tiene servicio de recolección de basura, por ejemplo?
- **Suerte de los propietarios pasados:** ¿Qué ha sucedido con las empresas anteriores en esta localidad?
- **Etapas del ciclo de vida de la ubicación:** ¿El área está en desarrollo, estancada o en declive?

FIGURA 9.2 Cinco factores clave que determinan una buena ubicación para la empresa



© Cengage Learning

Dependiendo de cada empresa y de su situación única, un factor puede tener más peso que los demás. No obstante, cada uno de los cinco factores siempre debe ejercer algún tipo de influencia en la decisión de ubicación final.

Accesibilidad de los clientes

Para muchas empresas, la accesibilidad de los clientes es una consideración muy importante para elegir una ubicación. Es vital en industrias en las que el costo del envío de productos terminados es alto en relación con el valor del producto. Productos como hielo empacado y bebidas de soda, por ejemplo, deben producirse cerca de los mercados de consumo debido a los excesivos costos de transportación involucrados.

Las tiendas de ventas al detalle y las proveedoras de servicios son ejemplos típicos de empresas cuya ubicación debe ser tal que ofrezca un acceso conveniente para los clientes meta. Por ejemplo, las tiendas que ofrecen artículos de conveniencia, como bocadillos y gasolina, requieren una ubicación cercana a los clientes meta; de lo contrario los consumidores sustituirán sus servicios por los de la competencia cuando surja la necesidad de hacerlo. Servicios como vulcanizadoras y estéticas también requieren una ubicación de estas características.

Rara vez los clientes estarán dispuestos a viajar largas distancias en repetidas ocasiones tan sólo para comprar. Esa es la razón por la que Glenn Campbell y Scott Molander decidieron vender sombreros en las áreas de alto tráfico a través de su nueva empresa Hat World, Inc. (que vende la mayor cantidad de su mercancía bajo su marca de ventas al detalle Lids). Cada tienda, ubicada en un centro comercial o aeropuerto, ofrece una vasta gama de gorras tipo béisbol, oficialmente autorizadas. Y este posicionamiento funciona. Desde sus inicios en 1995, y tras algunas maniobras de consolidación, la operación total ha crecido hasta alcanzar más de 850 tiendas a nivel nacional.⁵

Elegir la mejor ubicación para una tienda de ventas al detalle solía ser cuestión de suerte. El surgimiento reciente de software que ayuda a seleccionar sitios, ha aliviado gran parte del trabajo de tanteo para encontrar un buen lugar comercial y la popularidad de estos paquetes entre los propietarios de pequeñas empresas se ha disparado, debido a que el software se ha vuelto más sofisticado y fácil de usar. Los programas de selección de sitios pueden dar a los usuarios acceso a información demográfica como edad, ingreso y razas predominantes en vecindarios específicos, así como



© Transstock Inc. / Alamy

detalles de otras empresas ubicadas en las inmediaciones, condiciones climáticas, flujo de tráfico y mucho más. Sin embargo, recuerde que estos paquetes informáticos también tienen limitaciones. Por ejemplo, muchos enfatizan el índice de tráfico y la distancia geográfica, pero pueden ignorar factores como los patrones de manejo en las horas pico, el potencial de las autopistas interestatales o ferrocarriles para dividir grupos de compradores, y otras cuestiones similares.

Numerosos proveedores de servicios comerciales (como ESRI, Inc.) pueden ayudarlo a identificar la ubicación perfecta para su empresa, pero sus servicios suelen ser demasiado costosos para una pequeña empresa o una empresa que inicia. Si desea hacerlo solo, pero aprovechar el poder que supone un cúmulo de datos detallados para tomar su decisión, podría ser útil visitar el sitio web oficial de la Oficina del Censo en Estados Unidos (www.census.gov). Los usuarios suelen sentirse agobiados cuando ven por primera vez las opciones que presenta el sitio, pero no deje que esto lo desaliente. Si se arma de paciencia y navega por algunos de los vínculos, se sentirá maravillado por la profundidad de la útil información que pudo descubrir. También le sugerimos visitar el sitio web de la revista *Site Selection* (www.siteselection.com), que le ofrece las herramientas en línea para buscar ubicaciones y datos demográficos, como una liga a “Fast, Free Location Assistance” (que se encuentra debajo de la opción “Directories & Tools”). Este sitio web le ofrece también una gran cantidad de información práctica para aquellas personas con un poco de paciencia y voluntad de buscar.

El acceso conveniente para los clientes es una razón por la que muchas pequeñas empresas han establecido exitosamente una presencia consolidada en Internet. Con una conexión adecuada a Internet, los clientes pueden acceder a la página de cualquier pequeña empresa desde cualquier lugar del mundo. (El tema de ubicar una nueva empresa en Internet se analizará más adelante en este capítulo).

Condiciones del entorno de negocios

Una empresa nueva está sujeta de muchas formas al entorno en el cual opera. El clima es un factor importante del entorno que influye la decisión de ubicación, así como la demanda de muchos productos, como los acondicionadores de aire y las albercas en exteriores. Tales factores son de gran importancia para emprendedores como Trey Cobb, propietario de COBB Tuning, el fabricante de autopartes de alto desempeño cuyo caso narramos en el capítulo 3. En 2002, Cobb dio el valiente paso de trasladar toda su pequeña empresa de Texas a unas instalaciones a su medida en Utah. La razón de esta mudanza fue el clima —en este caso, mejorar las condiciones para realizar pruebas a los productos. Cobb reconoció las ventajas de ubicar la empresa en un área que presentara diferentes condiciones ambientales y geográficas que serían necesarias para realizar pruebas integrales a las autopartes que su empresa fabrica. Con base en su análisis, Salt Lake City era el lugar perfecto para ese fin.⁶

La competencia, los requerimientos legales y la estructura fiscal eran sólo algunos de los factores del entorno. Los emprendedores necesitan utilidades para sostener su empresa; por tanto, todos los factores que afectan el panorama financiero son de gran importancia. Los gobiernos locales y estatales pueden ayudar u obstaculizar el éxito de la nueva empresa al aplicar o condonar impuestos. Los impuestos estatales al ingreso de las empresas presentan grandes variaciones en todo Estados Unidos, y sólo algunos estados carecen de este tipo de impuestos. Uno de los estados que cuentan con una política fiscal muy generosa es Wyoming,⁷ cuyo sitio web con orgullo declara, “El estado de Wyoming no aplica los impuestos sobre la renta personales o corporativos... Además, no existe un plan legislativo para implementar ningún impuesto de este tipo”.⁸ Esto, sin duda, es un atractivo a considerar.

Los incentivos fiscales para las empresas son importantes, pero no olvide tomar en cuenta el impacto de las tasas del impuesto sobre la renta personal del estado, las cuales afectarán el pago que a final de cuentas reciben sus empleados por su trabajo. Estos impuestos determinarán cuánto ganan realmente en dinero y los beneficios y satisfacción que sus empleados reciben de la empresa.⁹ Y otros elementos importantes en la ecuación, como el costo de vida en general, que depende del precio de la vivienda, los alimentos, la energía y otras necesidades cotidianas. Un *costo de vida* más bajo puede redundar en un *estándar de vida* más alto para los empleados. Usted puede investigar este costo: consulte sitios web como <http://money.cnn.com> y <http://salary.com>, o contacte a las agencias locales de desarrollo económico y solicite datos sobre éste y otros factores, los cuales se le proporcionarán sin costo alguno.¹⁰

Somos del gobierno y estamos aquí para ayudarlo

Usted pensaría que los gobiernos, a cualquier nivel, harían todo lo que pudieran para ayudar a las nuevas empresas a empezar y a florecer —y algunos lo hacen— mas no siempre es así. Considere los siguientes “defectillos en la ley” de algunas ciudades de Estados Unidos que han ocasionado contratiempos en las aspiraciones empresariales de algunas personas:

- Esmeralda Rodríguez estaba en proceso de abrir un centro de juegos en Chicago y tuvo que pagar el alquiler de su establecimiento mientras esperaba los permisos necesarios para abrir su empresa. Después de un año de retrasos, y con cada vez menos ahorros, decidió renunciar a su sueño.
- Los letreros en las ventanas pueden ser una forma vital y asequible de publicidad para una pequeña empresa, pero no espere que los funcionarios de Houston piensen igual. La ciudad es muy estricta en este aspecto y limita este tipo de promociones en nombre de la belleza del lugar.
- James Tia, un antiguo abogado, vendía burritos sin carne en Washington, D.C. —es decir, hasta que la ciudad cerró su negocio “porque su arroz no estaba en la lista de alimentos aprobados”. Después de año y medio de cabildeo y resultados favorables en las pruebas realizadas por un experto en seguridad alimentaria, por fin pudo regresar al negocio. “No lo habría logrado sin la ayuda de un abogado”, dice Tia. “Y yo fui ese abogado”.
- ¿Desea operar una empresa desde su hogar en Los Ángeles? Entonces asegúrese de leer la letra pequeña. Las regulaciones de la ciudad pueden prohibirle usar su hogar para anunciarse, fabricar o vender cualquier producto— entre muchas otras limitaciones.
- En Miami, el florecimiento de jitney van services fue efímero debido a un vacío en la ley. Sin embargo, la respuesta del condado fue inmediata: cerró las operaciones de jitneys y llenó el vacío en la ley exigiendo a las nuevas empresas que demostraran en primer lugar que no afectarían el negocio de los competidores existentes. ¿Le parece esto una situación de igualdad de condiciones?
- Filadelfia le exigió al propietario de la pequeña empresa Ramesh Naropanth instalar nuevas puertas en su tienda de conveniencia si deseaba el permiso de la ciudad para vender sándwiches. La mejora innecesaria supuso para él un gasto de 8 000 dólares.

Así que, ¿qué puede hacer el propietario de una pequeña empresa? Antes de desalentarse, comprenda que estas situaciones no son de ninguna manera universales, y los emprendedores las averiguan para abrir más de medio millón de nuevas empresas en Estados Unidos ¡cada mes! Por otra parte, es un consuelo saber que muchas ciudades están tomando medidas para facilitar y abaratar el acatamiento de las empresas con sus reglas y regulaciones. Por ejemplo, Nueva York acaba de anunciar que está implementando 14 nuevas medidas que moderarán los desafíos y alentarán la expansión y la creación de nuevas empresas. Usted puede hacer realidad sus sueños de crear una nueva empresa; no obstante, en definitiva prepárese para soportar algunos pequeños golpes provocados por algunas regulaciones en el camino.

Fuentes: Robert Frommer, “D.C. Entrepreneurs Wrapped in Red Tape”, *Washington Times*, 25 de octubre de 2010, <http://www.washingtontimes.com/news/2010/oct/25/dc-entrepreneurs-wrapped-in-red-tape/>, consultado el 24 de noviembre de 2010; Frank Lombardi, “City Revamps Regulations to Give Small Owners a Break”, *New York Daily News*, 28 de abril de 2010, http://www.nydailynews.com/ny_local/2010/04/28/2010-04-28_city_revamps_regulations_to_give_small_business_owners_a_break.html, consultado el 24 de noviembre de 2010; Chip Mellor y Dana Berliner, “Small Business Losing Out to Red Tape”, *USA Today*, 25 de octubre de 2010, http://www.usatoday.com/news/opinion/forum/2010-10-21-mellor26_st_N.htm, consultado el 24 de noviembre de 2010; y Laura Petrecca, “Recession, Layoffs Fuel Many to Start Small Businesses”, *USA Today*, 18 de septiembre de 2009, <http://www.usatoday.com/money/smallbusiness/startup/week1-exploring-small-business-options>, consultado el 24 de noviembre de 2010.

Numerosos estados ofrecen incentivos de ubicación. Una estrategia popular es establecer **zonas empresariales**, que se crean con el fin de atraer fuentes de trabajo a áreas de bajos recursos económicos. Estas zonas, patrocinadas por los gobiernos de la ciudad y los condados, atraen a las empresas mediante incentivos fiscales y regulatorios. A cambio de ubicarse o expandirse en estas áreas, aquellas empresas que reúnen ciertas condiciones reciben, durante tres o cinco años, exención total del impuesto sobre la nueva planta y equipo. Para darle una idea de la gran difusión que están teniendo estas zonas empresariales, Oregon tenía 59 zonas hasta noviembre de 2010.¹¹

Las zonas empresariales no son la cura de todos los males. Ubicar una empresa o complejo en una de éstas áreas no resolverá los problemas como los que crea una mala administración, y sin lugar a dudas no compensará lo pernicioso de una mala idea de negocio. No obstante, las zonas empresariales pueden servir de catalizador para ayudar a impulsar a una nueva y pequeña empresa.

Si bien la mayoría de los esfuerzos de los gobiernos estatales y locales están orientados a apoyar a las nuevas empresas, muchas ciudades tienen regulaciones que restringen las operaciones de éstas bajo ciertas circunstancias. Por ejemplo, algunas ciudades tienen regulaciones de planeación urbana que pueden limitar las operaciones de las empresas que operan desde el hogar del propietario. Estas regulaciones suelen aplicar a factores relacionados con el tráfico, estacionamiento, anuncios, empleados no relacionados que trabajan en una casa, el uso del hogar más como negocio que como residencia, las ventas al detalle de productos al público, y el almacenamiento de material peligroso y equipo de trabajo relacionado.¹²

Disponibilidad de recursos

Al elegir una ubicación, es necesario considerar la disponibilidad de los recursos necesarios para operar una empresa. Las materias primas, la oferta de mano de obra y el transporte son algunos de los factores que influyen en la idoneidad de una ubicación. La proximidad de fuentes importantes de materias primas y la existencia de mano de obra adecuada son consideraciones particularmente cruciales en la ubicación de la mayoría de empresas manufactureras.

Si las materias primas que requieren las operaciones de una empresa no son fáciles de conseguir en todas las áreas, entonces, las regiones en las que estos materiales abundan ofrecerán importantes ventajas para la ubicación. Esto es verdad en especial para las empresas que dependen de materias primas voluminosas o pesadas que pierden mucho de su tamaño o peso en el proceso de manufactura. Un aserradero es un ejemplo de una empresa que debe estar cerca de sus materias primas para operar de manera rentable.

La idoneidad de la oferta de mano de obra para un fabricante dependerá de la naturaleza de su proceso de producción. Las operaciones que requieren una gran cantidad de mano de obra necesitan ubicarse cerca de trabajadores con las habilidades adecuadas y requerimientos salariales razonables. Un historial de niveles aceptables de productividad laboral y relaciones pacíficas con los empleadores es también un factor importante. Las empresas que requieren de trabajadores con poca o ninguna habilidad o capacitación suelen ubicarse en áreas con exceso de mano de obra, mientras que otras empresas quizá necesiten estar cerca de grupos de trabajadores altamente capacitados. Si no hay talento disponible, es probable que se necesite reubicar a la empresa, aunque esto signifique trasladarse a otro estado. Esto es sin duda aplicable a las pequeñas empresas enfocadas en la manufactura basada en alta tecnología. De acuerdo con Tim Nitti, experto en ubicaciones que trabaja para una empresa importante de selección de sitios, “Quizá la nueva razón más importante por la que las empresas se están mudando es el acceso al talento”.¹³

El acceso a buenos medios y sistemas de transporte es importante para muchas empresas. Por ejemplo, autopistas en buenas condiciones y sistemas de autobuses ofrecen a los clientes un acceso cómodo a las tiendas de ventas al detalle, lo cual fomenta las ventas. Para los fabricantes pequeños, el transporte de calidad es vital. Deben evaluar con cuidado todas las rutas de transporte y considerar los costos que supone tanto el transporte de suministros a las instalaciones del fabricante, así como el envío de productos terminados a los clientes. Es crucial que sepan si estos costos permitirán una fijación de precios competitiva para sus productos.

Preferencias personales del emprendedor

En la práctica, muchos emprendedores tienden a enfocarse principalmente en sus preferencias personales y en la comodidad cuando se trata de ubicar su empresa. Las estadísticas lo demuestran, pues casi la mitad de todos los emprendedores (47%) vive a no más de cinco minutos

zonas empresariales

Áreas diseñadas por el estado que se establecen ahí con el fin de llevar fuentes de empleo a regiones de bajos recursos económicos mediante incentivos fiscales y regulatorios a las empresas.

de donde se ubica su empresa.¹⁴ Y, a pesar de un mundo de posibilidades, los propietarios de pequeñas empresas suelen optar por quedarse en la comunidad de su hogar; de hecho, la idea de ubicarse en otra parte nunca ha cruzado por sus mentes. No obstante, el simple hecho de que una persona haya vivido siempre en un poblado en particular, no convierte automáticamente ese lugar en una ubicación satisfactoria para la empresa.

Por otra parte, ubicar una empresa en la propia comunidad en ocasiones es la medida más lógica. De hecho, hacerlo puede ofrecer ventajas únicas, imposibles de encontrar en otra parte. Desde un punto de vista personal, el emprendedor suele apreciar y se siente cómodo con la atmósfera de la comunidad de su hogar, ya se trate de un poblado pequeño o de una gran ciudad. En la práctica, para el emprendedor puede ser más fácil hacerse de un buen nombre; los banqueros de locales que conocen los antecedentes personales y la reputación de un empresario pueden apoyar con más confianza a una nueva empresa. Y tener conexiones locales en la comunidad de negocios local puede ser la llave a invaluable consejos de negocios. Si los residentes locales son clientes potenciales, el futuro emprendedor quizá tenga una mejor idea de sus gustos y preferencias que un forastero. Y los amigos y parientes pueden ser los primeros clientes del emprendedor y difundir gustosa información positiva acerca de los productos o servicios que compran. Aunque tales decisiones suelen tener un origen emocional, sin duda constituyen los posibles beneficios de ubicar una nueva empresa cerca del hogar.

Las preferencias personales que motivan la decisión de ubicación son tan variadas como lo son los emprendedores. En ocasiones, los emprendedores eligen una ubicación que ofrece las ventajas propias de un estilo de vida único. La artista Lolly Shera estableció su estudio en una casa del árbol de 48 metros cuadrados detrás de su hogar en Fall City, Washington. “Cuando sopla fuerte el viento, esta estructura se mueve y se siente como un barco encallado”, describe Shera su verde lugar de trabajo. “Se queja y cruje. Es como estar dentro de un animal vivo. Hay un alma dentro, si estás abierto lo puedes sentir.”¹⁵ Es fácil ver la forma en que un artista saca inspiración de un lugar tan alto e inusual, pero también tiene sus limitaciones —un estacionamiento y acceso cómodos para los clientes, por ejemplo.

Las preferencias personales también importan, pero sería un tanto insensato permitir que éstas primaran sobre las debilidades evidentes de la ubicación que con seguridad limitarían o incluso condenarían al fracaso el porvenir de la empresa. La decisión de ubicación debe tomar en cuenta todos los factores relevantes.

Disponibilidad y costos de la ubicación

Una vez que el emprendedor se ha establecido en cierta área del país, aún debe elegir un sitio específico. Es necesario investigar la disponibilidad de posibles sitios y los costos asociados con su obtención.

Tras evaluar un sitio para su nueva empresa, se dice que se escuchó a un emprendedor exclamar, “Debe ser un buen sitio —¡Sé de cuatro empresas que estuvieron aquí en los últimos dos años!” Por fortuna, tal método equivocado de evaluación de sitios no es típico de los emprendedores, muchos de los cuales reconocen el valor de buscar asistencia profesional para determinar la disponibilidad e idoneidad del sitio, con base en las necesidades de su empresa. Como ejemplo, los agentes locales de bienes raíces pueden ser una buena fuente de información.

Si las principales opciones del emprendedor no están disponibles, se deben considerar otras. Una alternativa es compartir las instalaciones con otras empresas. En años recientes, las incubadoras de empresas han florecido en todas las áreas del país. Una **incubadora de empresas** es un complejo que renta espacios a las nuevas empresas o a personas que desean iniciar su empresa. Las incubadoras suelen ubicarse en edificios remodelados, como almacenes o escuelas abandonados. Sirven a las empresas incipientes ofreciéndoles espacios disponibles, asesoría administrativa y otras formas de asistencia (como apoyo secretarial), todo lo cual les ayuda a reducir los costos operativos. Quien arrienda los servicios de las incubadoras puede iniciar al cien por ciento sus operaciones el día posterior a la mudanza, sin comprar teléfonos, alquilar copiadoras o contratar empleados de oficina.

La mayoría de las incubadoras pueden alojar diferentes tipos de iniciativas de negocio en sus etapas iniciales, pero algunas están empezando a enfocarse en un nicho de negocios específico, como la moda, los alimentos o el diseño. Y aunque pueden estar orientadas a campos o especializaciones muy modernos que requieren equipo costoso u otros recursos con el fin de que

incubadora de empresas

Complejo que ofrece un espacio compartido, servicios y asistencia gerencial a la nueva empresa.

una empresa inicie sus operaciones, no todas están enfocadas en la tecnología. Muchas ofrecen acceso a recursos específicos de la industria. Hot Bread Kitchen Incubates, por ejemplo, ofrece a las nuevas empresas dedicadas a la industria alimentaria acceso a “siete cocinas completas con hornos de convección industriales, freidoras, batidoras, marmitas, parrillas y una multitud de diferentes aparatos”.¹⁶ Las empresas cliente también reciben asistencia para incrementar la producción de sus recetas, capacitación en el uso eficiente de la cocina, supervisión del tiempo de

experiencias de emprendimiento

Aquí hoy, mañana ya no —o al menos muy pronto

Las incubadoras están diseñadas para proporcionar instalaciones temporales a empresas incipientes, pero tendemos a pensar principalmente que la ubicación de las pequeñas empresas es una decisión permanente. Sin embargo, si mantiene sus ojos abiertos, quizá observe muchas más “tiendas pop-up” (o tiendas eventuales) que en estos días se están popularizando. Los propietarios de pequeñas empresas utilizan esta estrategia por varias razones, como difundir publicidad para su marca, deshacerse de inventario antiguo o en exceso, o poner a prueba ideas de nuevas empresas o nuevos mercados. Jonah Staw, presidente ejecutivo (CEO) y cofundador de Little Miss Matched —que vende pares de calcetas desiguales pero coordinadas para niñas pequeñas— abrió dos tiendas pop-up en la ciudad de Nueva York para “atraer miles de miradas y miles de compradores”. Encontró que la recesión económica y la oleada de cierres de tiendas le daba acceso económico a costosas áreas de compra y se imaginó que una presencia ahí —aunque fuera temporal— daría a su empresa cierta exposición que, de paso, podría resultar muy rentable. Lo que no tomó en cuenta fue la rica experiencia de aprendizaje que la experiencia supuso. “Aprendimos cómo fluyen los clientes por las tiendas, qué vendimos y qué no”, reporta Staw. “Esto nos dio una comprensión real del éxito y fracaso de los productos”. Y con la esperanza de no salir

perdiendo en estas empresas temporales, el hecho de que las tiendas en realidad generaran utilidades fue un bono placentero e inesperado.

Algunas pequeñas empresas tienen instalaciones permanentes, pero las utilizan sólo una parte del año. Piense en los negocios estacionales como las casas encantadas en octubre y los puestos de fuegos artificiales en Año Nuevo y el 4 de julio.

Pero, ¿qué sucede si su ubicación siempre está cambiando —digamos a diario? Eso es lo que sucedió con Cookies-N-Cream, una empresa puesta en marcha por tres emprendedores que vendían camisetas y juguetes coleccionables al ritmo palpitante del hip-hop, desde una ventanilla abierta en uno de los lados de un camión de entregas de DHL. Pero con una tienda sobre ruedas, ¿cómo podrían saber los clientes dónde encontrarla? Ganiu Ladejobi, el director creativo de la nueva tienda, expresa cierta inquietud al respecto. Según él, ellos tienen una ubicación, de cierta forma. Como él lo plantea, “Estamos en la intersección de increíble y maravilloso”. Y esta actitud relajada está justificada, pues las ventas son impresionantes. En un día bueno, pueden llevarse hasta \$1 000; pero incluso en un día lento, siguen ganando \$300. Eso no parece una gran cifra de ingresos hasta que considera los bajos costos generales de la nueva empresa, lo cual es el secreto de su estrategia de ubicación. Les costó sólo \$10 433 comprar y equipar el camión, lo cual es una ganga sorprendente si se compara con el alquiler mensual de \$53 000 que pagan los establecimientos cercanos al lugar donde el trío se estaciona para trapichear. Las empresas móviles pueden tener desventajas (por ejemplo, la ciudad de Nueva York expide al año sólo 852 licencias para vender mercancías generales y la ciudad de Nueva Orleans sólo permite que se venda comida desde un camión), pero Cookies-N-Cream ha demostrado que la fórmula funciona. Y al igual que Little Miss Matched de Jonah Staw, han demostrado que estar aquí hoy e irse mañana, quizá no sea tan malo.

Fuentes: Jason Del Rey, “Shop Now, Before It All Disappears”, *Inc.*, vol. 32, núm. 6 (julio/agosto, 2010), pp. 126-127; Sarah E. Needleman, “Farm House to Haunted House: Making Hay with Horror”, *Wall Street Journal* (19 de octubre de 2010), pp. A1, A16; y Regina Schrambling, “Four Wheels & Style to Burn”, *Entrepreneur*, vol. 38, núm. 11 (noviembre de 2010), pp. 102-111. <http://www.littlemissmatched.com>; <http://www.claytonfearfarm.com>; <http://www.bakedinny.com> (para Cookies-N-Cream).

VIVIR ^{EL} SUEÑO



producción, capacitación general de negocios y oportunidades de sociedades sólidas con otras nuevas empresas en la incubadora.¹⁷ Para evitar rentar espacio a nuevas iniciativas que pudieran competir directamente con las otras, la mayoría de las incubadoras especializadas no acepta a más de dos nuevas empresas que se orienten al mismo mercado. Sin embargo, este arreglo aún puede generar complicaciones —por ejemplo, en ocasiones, empresas similares intentan acaparar piezas cruciales del equipo para su propio uso y ventaja. Pero a pesar de las desventajas, ubicar una incubadora de nicho debe valer la pena —se dice que los espacios son escasos.¹⁸

La finalidad de las incubadoras de empresas es ver a nuevas empresas nacer, crecer y dejar la incubadora, así que la situación es temporal *por diseño*. Pero parece que muchas empresas están en busca de algún arreglo de este tipo pero permanente. Como prueba de la creciente demanda, Regus Group PLC, un proveedor líder en alquiler de espacios compartidos, ha visto su empresa florecer. En la actualidad la empresa opera más de 1 100 centros de negocios en 500 ciudades en 85 países.¹⁹

Pero quizá usted tenga un espíritu más libre. Una variación del tema de oficinas compartidas es el movimiento “colaborativo”, que consiste en compartir espacios de trabajo (en ocasiones una oficina) que permite en su mayoría a trabajadores autónomos, consultores, artistas y otros trabajadores independientes “trabajar y conectarse bajo el mismo techo”. Office Nomads es uno de este tipo de lugares. Propiedad de Jacob Sayles y Susan Evans, este complejo con sede en Seattle “combina lo mejor de trabajar en casa, un café Internet y una oficina tradicional” para dar a sus arrendadores la posibilidad de una mayor interacción, un sentido de camaradería y la oportunidad de crear redes —todo sin las tóxicas políticas de oficina (en su mayor parte) y sin los tediosos viajes de ida y vuelta al trabajo. Y si ya está en camino, puede llegar y trabajar, a un costo bajo o nulo, en establecimientos colaboradores recíprocos en 17 estados y 13 países. Con tarifas que van de \$25 al día hasta \$500 al mes, las instalaciones colaborativas pueden ser una verdadera ganga.²⁰ No son para cualquiera, pero son una buena alternativa de trabajo para algunos emprendedores.

Cuando se trata de elegir un lugar —ya sea permanente o más flexible— el proceso debe ser un factor a considerar en todos los costos relevantes. Por desgracia, un emprendedor suele ser incapaz de pagar el “mejor” de los lugares. Los costos que supone construir un nuevo sitio pueden ser prohibitivos, o el precio de compra de una estructura existente puede exceder el presupuesto del emprendedor.

Suponiendo que exista un espacio adecuado, el emprendedor debe decidir si rentar o comprar. Aunque muchos propietarios de pequeñas empresas optan por comprar sus edificios,²¹ las ventajas de arrendar suelen superar los beneficios de comprar. El arrendamiento sin duda ofrece dos ventajas importantes:

- Se evita el desembolso de una gran cantidad de efectivo. Este es un factor importante para una nueva empresa, que suele carecer de los recursos financieros adecuados.
- El riesgo se reduce al minimizar la inversión y posponer los compromisos para el espacio hasta que el éxito de la empresa sea seguro y se conozca bien la naturaleza de los requerimientos del edificio.

Al firmar un contrato de arrendamiento el emprendedor debe verificar las políticas de aseguramiento del arrendador para cerciorarse de que exista una cobertura adecuada para los diferentes tipos de riesgos. Si no, el locatario debe buscar una cobertura especial con su propia aseguradora. Y es importante que un abogado revise los términos del contrato de arrendamiento. En ocasiones, un abogado puede solicitar que se agreguen cláusulas especiales, como una cláusula de salida que permita al arrendatario rescindir el contrato en ciertas circunstancias. También puede asegurarse de que el emprendedor no quede indebidamente expuesto a la responsabilidad por daños ocasionados por la negligencia de otros. Considere la experiencia de una empresa que deseaba rentar una bodega de 92 metros cuadrados en un gran complejo de



oficinas y tiendas. En la página seis del contrato estándar de arrendamiento del arrendador, el abogado de la empresa encontró una cláusula que podría haber responsabilizado a su empresa por la totalidad del complejo de 9 145 metros cuadrados si éste se incendiaba, sin importar quién fuera el culpable. Un consejo jurídico competente puede no ser barato, pero los servicios que proporciona sin duda pueden ahorrar al emprendedor una gran cantidad de dinero y muchas angustias.

Diseño y equipamiento de las instalaciones físicas

Un plan de ubicación bien redactado debe describir el espacio físico que albergará a la empresa e incluir una explicación de las necesidades del equipo. El plan puede exigir un nuevo edificio o una estructura existente, pero por lo general una nueva empresa ocupa un lugar existente, con alguna remodelación menor o mayor.

DESAFÍOS EN EL DISEÑO DE LAS INSTALACIONES FÍSICAS

Al especificar los requerimientos del edificio, el emprendedor debe evitar comprometerse con un espacio demasiado grande o lujoso para las necesidades de la empresa. Al mismo tiempo, el espacio no debe ser demasiado pequeño ni limitante que obstaculice las operaciones o las vuelva ineficientes. Los edificios no generan directamente utilidades; tan sólo albergan las operaciones y el personal que lo hace. Por tanto, el edificio ideal será práctico y no extravagante.

La idoneidad general del edificio para cierto tipo de operación dependerá de los requerimientos funcionales de la empresa. Por ejemplo, lo ideal es que un restaurante fuera de un nivel; los procesos de producción de un fabricante que están interrelacionados deben estar en el mismo edificio y cerca unos de otros. Otros factores importantes a considerar son la edad y condición del edificio, peligros de incendios y la calidad de los sistemas de calefacción y aire acondicionado, la idoneidad de la iluminación y las instalaciones sanitarias y funcionalidad de las entradas y salidas. Desde luego, estos factores tienen diferentes grados de importancia para una operación manufacturera que para una operación de ventas al mayoreo o al detalle. Pero en cada caso, debe tomarse en cuenta la comodidad, la conveniencia y la seguridad de los empleados y clientes de la empresa.

DESAFÍOS DEL EQUIPAMIENTO DE LAS INSTALACIONES FÍSICAS

El paso inicial para utilizar una instalación física es la compra o arrendamiento del equipo y herramientas. El *Wall Street Journal* reportó que, por una apabullante mayoría, los propietarios de pequeñas empresas preferirían poseer su propio equipo que arrendarlo (vea la figura 9.3). La mayoría pensaba que, a largo plazo, es más barato comprar que arrendar. Tener la flexibilidad de usar el equipo cuando lo deseen y mantenerlo hasta que ya no lo necesiten también son razones importantes de que los propietarios de empresas prefieran poseer a arrendar. Sin embargo, la opción de arrendar también tiene sus partidarios. Así que, ¿qué debe hacer el propietario de una pequeña empresa? Tomar una decisión informada al respecto, utilizar una calculadora para comparar el costo de comprar contra el de arrendar. (Varios tipos de estas calculadoras se pueden encontrar en línea con una simple búsqueda en Internet). También es una buena idea consultar con un contador para asegurarse de las implicaciones fiscales de su decisión de comprar o arrendar.

Los tipos de equipo y herramientas varían en gran medida, según la naturaleza de la empresa. Esto es evidente en las tres áreas analizadas en las siguientes subsecciones —manufactura, ventas al detalle y equipo de oficina.

Equipo de manufactura

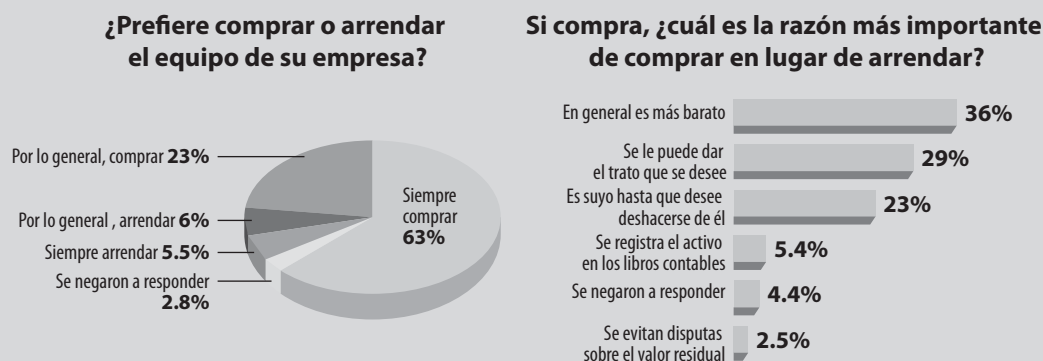
Las máquinas empleadas en fábricas pueden ser equipo de propósito general o de propósito especial. El **equipo de propósito general** requiere una inversión mínima y se adapta con facilidad a varias operaciones. Los talleres pequeños y las carpinterías, por ejemplo, utilizan este tipo de equipo, que puede configurarse para llevar a cabo dos o más operaciones de taller con la



equipo de propósito general

Máquinas que tienen muchas funciones en el proceso de producción.

FIGURA 9.3 Los propietarios de las pequeñas empresas prefieren comprar en lugar de arrendar



Fuente: Richard Breeden, "Small Businesses Favor Buying over Leasing," *Wall Street Journal*, 24 de febrero de 2004, p. B11. Reimpreso con autorización de *The Wall Street Journal*, Copyright © 2004 Dow Jones & Company, Inc. Todos los derechos reservados a nivel mundial.

© Cengage Learning

equipo especializado
Máquinas diseñadas para realizar funciones especializadas en el proceso de producción.

misma pieza de maquinaria. Esto ofrece flexibilidad, que es lo más importante para las industrias en las que los productos son tan nuevos que la tecnología aún no se desarrolla bien o hay cambios frecuentes en el diseño. El **equipo para propósitos especiales**, como las máquinas embotelladoras y robots de manufactura utilizados en fábricas, ofrecen una gama más reducida de posibles aplicaciones y su arrendamiento o compra son más costosos. Y una pequeña empresa puede utilizar su equipo especializado de manera rentable sólo si fabrica un producto estandarizado a una escala muy grande. Las actualizaciones de la planta mediante la adición de equipos especiales puede generar una mayor producción por hora-máquina y reducir aún más el costo de la mano de obra por cada unidad de producto. Sin embargo, una desventaja es que este equipo tiene un valor de reventa bajo o nulo debido a su estrecha gama de posibles aplicaciones.

Equipo para ventas al detalle

Los pequeños minoristas necesitan anaqueles o estantes para exhibir sus productos, anaqueles para el almacenamiento, espejos, asientos para clientes, carritos de compra, cajas registradoras y otros artículos para facilitar las ventas. Este equipo puede ser costoso, pero suele ser menos costoso que el que necesita una fábrica. Y los emprendedores suelen hallar formas de reducir los costos de una nueva empresa o expansión al comprar equipo usado, hacer el suyo o improvisan de otras formas.

Si una tienda intenta atender a un mercado de altos ingresos, sus instalaciones deben indicar esto mostrando la elegancia y estilo que esperan tales clientes. Por ejemplo, las vitrinas de caoba pulida con accesorios de bronce pueden ayudar a crear una atmósfera sofisticada. La iluminación indirecta, alfombras gruesas y sillones de gran tamaño también pueden comunicar lujo a los clientes. En cambio, una tienda que atiende a clientes de menores ingresos debe concentrarse en la simplicidad. Los aditamentos lujosos y asientos mullidos sugerirían una atmósfera incongruente con los bajos precios y sólo incrementarían el costo de la operación, lo cual dificultaría mantener los precios bajos.

Equipo de oficina

Toda oficina de negocios —incluso una oficina en el hogar— necesita muebles, gabinetes de almacenamiento y otros artículos de este tipo. Los grandes fabrican-



© Jeffrey Liao/Shutterstock.com

tes de muebles para oficina, como Steelcase, Herman Miller y Haworth, con seguridad podrán ofrecerle los escritorios, sillas y gabinetes necesarios, pero los proveedores más pequeños también. Eche un vistazo a sus proveedores locales de muebles de oficina usados, que pueden tener artículos a la venta que aún estén presentables pero a un precio menor. Y siempre tome sus decisiones teniendo en mente el futuro. Si elige muebles simples, independientes y desmontables, entonces, cuando su empresa empiece a tener éxito, podrá trasladarlos con facilidad a un establecimiento mayor.

Quizá una tarea más difícil sea la de elegir el equipo de oficina —las computadoras, los faxes, las copiadoras, impresoras y sistemas telefónicos— que reflejen los avances tecnológicos más recientes aplicables a un negocio determinado. La selección cuidadosa de estos artículos puede ayudar a la empresa a operar con eficiencia.

El plan de ubicación debe listar las principales piezas de equipo necesarias para ataviar la oficina de su empresa. Al identificar en esta parte del plan de negocios las principales piezas del equipo necesarias, el propietario de una pequeña empresa puede asegurarse de que la sección financiera del plan incluirá los fondos para su adquisición.

IMAGEN DE LA EMPRESA

Todas las nuevas empresas, ya sean minoristas, mayoristas, fabricantes o empresas de servicios, deben estar interesadas en proyectar la imagen más apropiada a los clientes y al público en general. La apariencia y el “sentimiento” del lugar de trabajo deben crear la impresión que dice algo de la calidad del producto o servicio de la empresa y acerca de la forma general en que esta opera. Para una empresa pequeña, y en especial una nueva, es importante utilizar las instalaciones físicas para transmitir la imagen de una empresa estable y profesional. Los clientes potenciales suelen evitar hacer negocios con una empresa cuya apariencia es la de una operación dudosa o fraudulenta.

Se deben tomar en cuenta factores básicos, como el color y el diseño interior. Incluso antes de que el primer cliente aparezca, las empresas en ocasiones observan que sus fiadores no están dispuestos a invertir sino hasta que se perciba que su oficina o tienda es atractiva y acogedora. No es extraño que una pequeña empresa pase por un proceso similar al de la cadena de restaurantes de sándwiches con sede en California, que tuvo que elegir una opción entre dos gamas de colores y diseños: Primero, una paleta inspirada por imágenes de un picnic bañado de sol en la playa, o bien, una gama de colores propios de los mercados dominicales, con luces cálidas amarillas y canastas llenas de coloridos vegetales.²²

Finalmente se eligió el tema del mercado dominical, pues “evoca intimidad, frescura y calidez en un ambiente casual”.²³ La elección de este diseño puede parecer obvia, no sólo para el ojo entrenado. Y ese es exactamente el punto. Si el factor de la imagen en la ecuación de las instalaciones está fuera de su expertise (conocimiento experto) y comprensión, consulte a alguien que pueda ayudarlo a tomar decisiones que funcionen.

La imagen es el motor de las ventas, así que considere de manera cuidadosa cómo modelar su espacio para crear una impresión distinta y apropiada, sin embargo, ofrezca espacio suficiente, permita el flujo fácil de personas, apruebe las inspecciones a sus instalaciones, etcétera —todo según su presupuesto y metas de su empresa. La forma en que sus instalaciones, clientes y empleados encajen será crucial para el éxito de su nueva empresa.

Ubicar la nueva empresa en el hogar del emprendedor

En lugar de arrendar o comprar el establecimiento comercial, muchos emprendedores optan por usar su sótano, garaje o una habitación separada para sus operaciones, con lo que crean una **empresa en su hogar**. En el pasado, ubicar una empresa en el hogar era considerado mediocre. Pero los tiempos han cambiado. A pesar de las limitaciones y el potencial para problemas de imagen, los emprendedores que trabajan desde su hogar ya no se sienten avergonzados por ello. De hecho, investigaciones recientes demuestran que las empresas en el hogar pueden disfrutar de una ventaja sobre otras empresas en lo que se refiere a ciertas



empresas en el hogar
Empresa que mantiene sus instalaciones principales en la residencia de su propietario.

dimensiones del desempeño financiero (por ejemplo, lograr su primera venta).²⁴ La oficina en el hogar, alguna vez considerada como una fase transitoria en el camino al crecimiento de muchas empresas, se ha convertido en una opción permanente para algunos. Con base en informes recientes, más de 18.4 millones de estadounidenses trabajan desde su hogar,²⁵ y muchos de ellos no tienen planes de cambiar de ubicación.

EL ATRACTIVO DE LAS EMPRESAS EN EL HOGAR

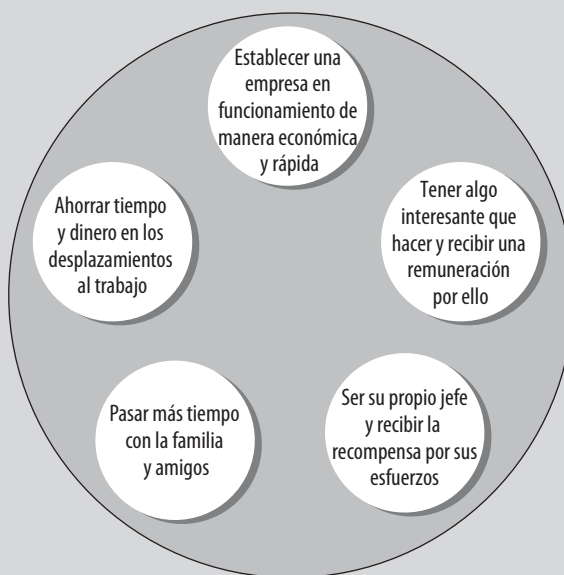
¿Por qué es tan atractivo para los emprendedores operar una empresa en su mismo hogar? Las motivaciones varían (vea la figura 9.4), pero el principal atractivo de una empresa en el hogar tiene que ver con consideraciones financieras y familiares como las siguientes:

- Establecer una empresa en funcionamiento de manera económica y rápida.
- Tener algo interesante que hacer, y recibir una remuneración por ello.
- Ser su propio jefe y recibir la recompensa por sus esfuerzos.
- Pasar más tiempo con la familia y amigos.
- Ahorrar tiempo y dinero en los desplazamientos al trabajo.

Consideraciones financieras

Al igual que la mayoría de las iniciativas de negocios, una empresa en el hogar tiene una meta importante —ganar dinero— y ubicarla en el hogar incrementa las utilidades al reducir los costos. Por ejemplo, un escritor independiente de artículos de revistas puede necesitar sólo de su computadora, algunos artículos de papelería y una conexión a Internet para lanzar su empresa desde casa. Casi todos los escritores poseen una computadora, así que los verdaderos costos iniciales para una empresa de esta naturaleza quizá sean de unos cientos de dólares.

FIGURA 9.4 Algunas razones comunes para iniciar una empresa en su hogar



Fuente: Ken Harthun, "Top 5 Reasons for Starting a Home-Based Business," 14 de abril de 2010, <http://www.examiner.com/home-based-business-in-cincinnati/top-5-reasons-for-starting-a-home-based-business>, consultado el 31 de enero de 2011.

Con los altibajos de la industria publicitaria, Donavan Andrews y Stephen Smyk pensaron que sería mejor poner en marcha una nueva agencia, llamada Performance Bridge Advertising, desde su hogar. “Construimos lentamente la empresa y fuimos conservadores hasta el momento en que tuvimos capital en exceso”, dice Andrews. Este enfoque conservador funcionó bien; Andrews y Smyk se mudaron a una oficina en un edificio profesional sólo cuatro meses después de haber iniciado su negocio.²⁶

Consideraciones relativas al estilo de vida familiar

Numerosos empresarios jóvenes permanecen en una empresa familiar debido a los estrechos lazos con sus parientes. De manera similar, los emprendedores que ubican las operaciones de su empresa en su hogar suelen estar motivados por el deseo de pasar más tiempo con los miembros de su familia.

Marissa Shipman, propietaria de Shipman Associates, Inc., fabricante de la línea de cosméticos The Balm, lanzó su empresa desde su hogar en 2001. “Me encanta trabajar en casa”, dice Shipman. Sin embargo, su hogar ha tenido que cambiar varias veces para albergar a su creciente empresa. Shipman Associates es un verdadero asunto familiar; a pesar de estar diseminada por todo el país, su familia le ayuda a manejar la empresa. Su padre, que vive en Greenwich, Connecticut, y una hermana en Filadelfia trabajan fuera de sus hogares para ayudar al crecimiento de la empresa. Shipman piensa que el hogar es un lugar grandioso para iniciar una empresa: “Si tienes una idea que crees que puede funcionar, realízala a pequeña escala y ve lo que sucede”.²⁷

LOS DESAFÍOS DE UNA EMPRESA EN EL HOGAR

Así como la mayoría de empresas ubicadas en sitios comerciales tienen problemas, las empresas en el hogar enfrentan desafíos especiales debido a su ubicación. Examinaremos brevemente dos de ellos —la imagen de la empresa y las consideraciones jurídicas. Un tercer desafío, conflictos entre la familia y la empresa —como se analizaron en el capítulo 5.

Imagen profesional

Mantener una imagen profesional cuando se trabaja desde el hogar es un desafío importante para muchos emprendedores. Permitir que los niños contesten el teléfono, por ejemplo, puede deteriorar la imagen de su empresa. De igual forma, un bebé llorando o un perro ladrando en el patio trasero durante una llamada telefónica puede distraer a un cliente y desalentar las ventas.

Si clientes o vendedores visitan la empresa en el hogar, es crucial que se mantenga un área reservada para una oficina profesional. En ocasiones, las limitaciones de espacio pueden dificultar esto. Por ejemplo, cuando posee una empresa en su hogar, los invitados crean grandes problemas. A menos que desee que la tía Zerelda se pasee por ahí en bata durante una junta con sus clientes, o su sobrino Jimmie esté tocando su guitarra eléctrica durante una llamada del trabajo, es necesario establecer reglas claras para estos invitados. De lo contrario, es muy probable que ocurran graves alteraciones para su empresa.

Pero es fácil decir que es necesario establecer límites adecuados entre el negocio y el hogar, pero en la práctica no lo es. Considere la perspectiva del propietario de una pequeña y exitosa empresa en el hogar:

*En el momento en que crea una empresa, entra a una zona de penumbra donde la barrera entre lo que es y no trabajo empieza a desvanecerse. El deterioro se acelera para los emprendedores que trabajan en sus hogares. Quizá inicie con una empresa operada desde su hogar, pero pronto se encontrará con una empresa donde usted y su familia también cohabitan.*²⁸

Así que no es sólo cuestión de impedir a los miembros de su familia desperdiciaran oportunidades de negocio; la vida familiar es de suprema importancia y debe protegerse, de un modo razonable, del alcance progresivo de las operaciones de la empresa. El ruido del tránsito de los automóviles ajenos, la presencia de extraños (clientes y empleados) deambulando por la casa,



© iStockphoto.com/Strilana Niedzielska

las incómodas pilas de inventario y los materiales de embalaje abarrotando las áreas comunes, las invitaciones de la esposa para almorzar rechazadas bruscamente porque rompen la concentración en el trabajo —éstos y muchos otros problemas e inconvenientes son el pan de todos los días para la familia de un emprendedor con su oficina en casa. Y demandan paciencia y una dosis adicional de comprensión de parte de todos los involucrados.

Consideraciones legales

La legislación local en ocasiones plantea serios problemas para las empresas en el hogar. Los **reglamentos zonales**, por ejemplo, regulan qué tipo de empresas se permite operar dentro de ciertas áreas, y algunas ciudades prohíben cualquier tipo de empresa en el hogar dentro de los límites de la ciudad.

Numerosos reglamentos zonales, que datan desde la década de 1930, nunca se han actualizado. La finalidad de tal legislación es proteger la calidad residencial de un vecindario al prohibir los letreros comerciales e impedir los problemas de estacionamiento. El vecindario en el que usted habita puede tener una asociación de colonos que limiten su capacidad de operar una empresa en su hogar. Algunos emprendedores se enteran de la existencia de estos reglamentos zonales cuando los vecinos inician acciones para hacerlos cumplir. Considere el caso de la “buena vecina” Lauren Januz de Libertyville Township, Illinois.

Uno de los vecinos de Januz estaba operando una empresa de mantenimiento de jardines y servicio de poda y cuidado de árboles desde su hogar. Levantó una larga barda para ocultar su equipo pesado, lo cual no afectaba a otros residentes, pero además tenía a diario de 10 a 15 trabajadores que estacionaban sus automóviles en la calle. “Ésta es un área de residencias de \$300 000 y un estacionamiento de automóviles en realidad lo arruina todo”, explica Januz. Aunque varios vecinos se han acercado para hablar con el propietario agraviante, no hizo nada por corregir el problema, hasta que finalmente se interpuso una queja ante el Departamento de Zonificación y Construcción de Lake County. Terminó vendiendo su propiedad y reubicando su empresa.²⁹

También hay problemas fiscales relacionados con una empresa en el hogar. Por ejemplo, si el emprendedor pretende deducir impuestos por el espacio que ocupa, éste debe ser un espacio independiente y claramente dedicado a las actividades de la empresa. Un contador experto podría ayudar a explicarle esas regulaciones fiscales.

Y no olvide las consideraciones del aseguramiento, que podrían afectar la empresa en el hogar. Una póliza de seguros para el hogar no tiende a cubrir las actividades de negocios del empresario, las responsabilidades y el equipo. Por tanto, él o ella siempre deberán consultar a algún agente de confianza acerca de las limitaciones de la póliza para evitar sorpresas desagradables en el futuro.

La mala noticia para las empresas en el hogar es que suelen afrontar problemas y limitaciones importantes, como las descritas arriba. La buena es que estas nuevas empresas ahora tienen acceso a poderosas tecnologías aplicables a las empresas que les pueden ayudar a competir contra sus rivales, incluso aquellos con un sitio comercial. Herramientas como Internet posibilitan operar muchos tipos de empresas desde casi cualquier lugar —de hecho, prácticamente cualquier producto que se venda en establecimientos tradicionales de ventas al detalle ahora está disponible para su venta en línea. En la siguiente sección examinamos el potencial de Internet como lugar para albergar a nuevas empresas.

Ubicación de una nueva empresa en Internet

Vivimos en una economía digital en constante cambio, impulsada por el tremendo crecimiento de la Web. El acceso a Internet continúa transformando la forma en que vivimos y hacemos negocios. Es importante para los emprendedores aspirantes saber tanto como sea posible acerca del ciberespacio, pues las oportunidades de los negocios en línea continúan aumentando.

¿De qué forma el comercio electrónico se apoya en Internet? ¿Qué beneficios ofrece el comercio electrónico a una nueva empresa? ¿Qué modelos de negocio reflejan una estrategia basada en el comercio electrónico? Éstas son las principales cuestiones que abordamos en esta sección del capítulo. Esperamos que nuestro análisis le ayude a comprender tanto las oportunidades como las limitaciones asociadas con la economía digital de nuestros días. Temas adicionales sobre esta cuestión se analizarán en otros capítulos.

¿QUÉ ES EL COMERCIO ELECTRÓNICO?

¿Qué significa en realidad el comercio electrónico (*e-commerce*)? El **comercio electrónico** se refiere a la compra o venta de productos o servicios a través de Internet. Es una alternativa para realizar transacciones de negocios que tradicionalmente se habían llevado a cabo por teléfono, por correo, o de manera personal en establecimientos físicos. Tras la caída de las empresas de Internet hace una década, este tipo de negocios ahora están creciendo de una nueva forma y con más rapidez que nunca antes. ¡Y con razón! Ubicarse en Internet puede replantear de

manera radical la forma en que las pequeñas empresas realizan negocios. Mucho más allá que ser una simple alternativa a las tiendas tradicionales, Internet puede impulsar el desempeño financiero de una empresa pequeña.³⁰

BENEFICIOS DEL COMERCIO ELECTRÓNICO PARA LAS NUEVAS EMPRESAS

El comercio electrónico puede beneficiar a una nueva empresa de muchas formas. Sin duda, le permite competir con empresas más grandes en igualdad de circunstancias. Debido

a sus recursos limitados, las pequeñas empresas suelen no llegar más allá de los mercados locales. Así que aquellas pequeñas empresas confinadas al mundo físico por lo general pueden atender sólo una región restringida. Pero Internet desvanece las fronteras geográficas y amplía el alcance que puede tener una empresa pequeña. De hecho, el comercio electrónico permite a cualquier empresa llegar a clientes de casi cualquier parte.

La experiencia de una empresa llamada Beauty Encounter muestra cómo Internet ha demostrado ser el gran ecualizador, puesto que da a las pequeñas empresas una presencia comparable a la de los gigantes del mercado. En el gran campo de los gigantes de la industria de los perfumes y productos de belleza, esta joven empresa con sede en California del Sur está haciendo frente a todos los desafíos —y está prosperando. La empresa es una extensión de tres tiendas físicas abiertas por una pareja vietnamita que inmigró a Estados Unidos en 1980. Su hija, Jacquelyn Tran, reconoció las limitaciones de sus operaciones y decidió crear su propio espacio en el mercado global, lo cual logró gracias a establecer una presencia en línea en 1999. Desde entonces, la empresa no ha hecho otra cosa que crecer, lo cual demuestra que Internet permite a las pequeñas empresas jugar en las grandes ligas. De hecho, la empresa hace poco se mudó a un complejo más grande con almacenes y una sala de exhibición de ventas al detalle sólo para mantener su ritmo de crecimiento.³¹ La experiencia de Beauty Encounter demuestra que establecerse en línea puede ser la llave que abra la puerta de las oportunidades para las pequeñas empresas, sin importar la industria de la que se trate.

4

Comprender
los posibles beneficios
de ubicar una nueva
empresa en
Internet.

comercio electrónico

Comercio electrónico, o la venta de productos o servicios a través de Internet.

LA PUESTA EN MARCHA

Empresas en línea

ACCIÓN

Si desea establecer una presencia en línea, asegúrese de tener un producto de calidad que ofrecer o nunca obtendrá y conservará la confianza de los clientes. Y si desea su sitio web para generar una gran cantidad de visitas, debe ser fácil de navegar y estar hábilmente orientado a su audiencia. Por tanto, consiga ayuda de desarrolladores profesionales de sitios web y solicítele su retroalimentación continua, con el fin de poder perfeccionar lo que está haciendo. Y si está planeando adaptar un contenido a su sitio, asegúrese de que un abogado se encargue de todo —lo último que una empresa necesita es una demanda por violación a los derechos de autor.

Marketing electrónico relacional con el cliente (eCRM)

Sistema electrónico que enfatiza las relaciones con los clientes.

Cabe señalar que una operación de comercio electrónico puede ayudar a la nueva empresa con los problemas iniciales de flujo de efectivo, pues comprime el ciclo de ventas —es decir, reduce el tiempo que transcurre entre recibir un pedido y convertir la venta en efectivo. Los sistemas de comercio electrónico pueden estar diseñados para generar un pedido, autorizar una compra con tarjetas de crédito y contactar a un proveedor y mensajero en cuestión de minutos, todo sin ayuda humana. Esta reducción del ciclo se traduce en pagos más rápidos de los clientes y mejores flujos de efectivo para la empresa.

Más allá de las ventajas que se acaban de delinear, el comercio electrónico permite a las pequeñas empresas basarse en una de sus mayores fortalezas —las relaciones con los clientes. El **marketing electrónico relacional con el cliente (eCRM)** es un sistema electrónico que permite a una empresa manejar las relaciones con sus clientes de una manera más eficaz. El eje del eCRM consiste en un almacén de datos centrados en el cliente. Un sistema eCRM típico permite a una empresa de comercio electrónico integrar datos de sitios web, centros de atención telefónica (call centers), informes de vendedores y otros puntos de contacto con el cliente, con la meta de desarrollar la lealtad de los clientes. (Aprenderá más acerca de la gestión de relaciones con el cliente en el capítulo 14, que se enfoca en este tema tan importante).

Con mucha frecuencia, un emprendedor que opta por no involucrarse en el comercio electrónico lo hace por considerar que esta opción no es importante para su empresa,³² pero el mundo en línea también adolece de varios disuasivos. Por ejemplo, el comercio electrónico tiene importantes limitaciones que deben considerarse al decidir si ubicar una empresa o no en línea y cómo operarla. Estas limitaciones se dividen en dos categorías: limitaciones técnicas y limitaciones no técnicas. Entre las *limitaciones técnicas* se encuentran el costo y fastidio que supone desarrollar y mantener un sitio web, un ancho de banda insuficiente para las telecomunicaciones, software en constante cambio y la necesidad de integrar la información digital y no digital de la producción y ventas. El propietario de una nueva empresa también debe tener en cuenta las limitaciones de acceso del cliente respecto a las opciones de conectividad como por cable, inalámbrica, etcétera, así como el hecho de que algunos posibles clientes aún carecen de un acceso conveniente a Internet. Entre las *limitaciones no técnicas* podemos mencionar factores como las inquietudes de los clientes en torno a su privacidad, la seguridad de las operaciones en línea de su empresa, la imposibilidad de los clientes para tocar o probar los productos y los desafíos que supone enfrentar diferencias culturales, lingüísticas y de sistemas jurídicos en todo el mundo.³³

MODELOS DE NEGOCIO EN EL COMERCIO ELECTRÓNICO

Una de las características fundamentales de una operación en línea es el modelo de negocio sobre el cual se desarrolla. Como se expuso en el capítulo 6, un modelo de negocio es un modelo para hacer negocios mediante el cual una empresa puede crear valor, hacer dinero y sostenerse a sí misma. Las empresas en línea difieren en sus decisiones concernientes a qué clientes atender, cómo ser rentable y qué incluir en sus sitios web. La figura 9.5 muestra algunas posibles alternativas para los modelos de negocio. Ninguno de estos modelos puede considerarse dominante, y es imposible describir algunas de las operaciones más complejas mediante alguno de ellos. En realidad, el mundo del comercio electrónico contiene infinitas combinaciones de modelos de negocio. A medida que considere una dirección para su pequeña empresa y sus aspiraciones en línea, tenga en mente que un modelo de negocio mal diseñado suele ser la primera causa del fracaso de una empresa en línea.

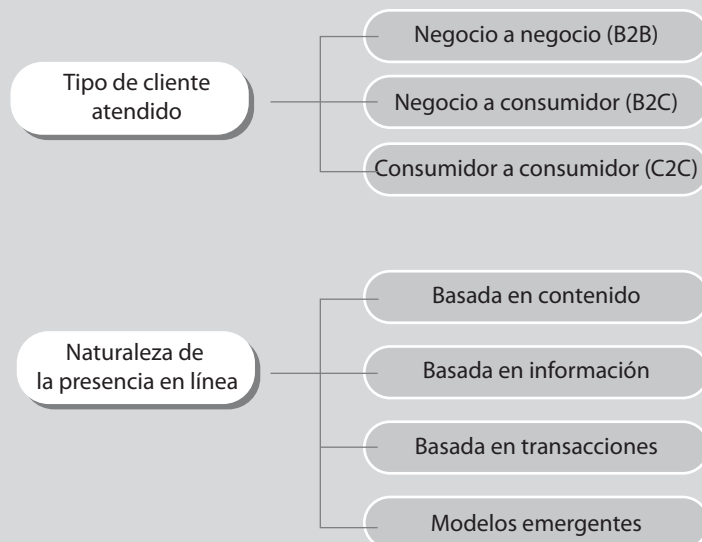
Tipo de clientes atendido

Los modelos de marketing clasifican a las empresas tradicionales físicas como fabricantes, mayoristas o minoristas, según el tipo de clientes a los que atiendan. De manera similar, las empresas de comercio electrónico también se distinguen con base en su enfoque en cierto tipo de clientes. Existen tres principales categorías de modelos de negocio de comercio electrónico: negocio a negocio (B2B), negocio a consumidor (B2C) y consumidor a consumidor (C2C). En esta sección examinaremos algunas de las estrategias utilizadas por las empresas de comercio electrónico dentro de estas tres categorías.

MODELOS DE NEGOCIO A NEGOCIO Las cantidades de dinero generadas por empresas que utilizan un **modelo de negocio a negocio (B2B)** (vender a clientes empresariales) son significativa-

modelo de negocio a negocio (B2B)

Modelo de negocios basado en vender a clientes empresariales vía electrónica.

FIGURA 9.5**Modelos de negocio básicos basados en el comercio electrónico**

© Cengage Learning

mente mayores que las de las empresas con un modelo de negocio a consumidor (B2C) (vender a los clientes finales). Debido a que las historias de éxito de B2B suelen recibir menos publicidad que las de B2C, suele ignorarse el potencial de éxito de las oportunidades B2B. Los aspirantes a empresarios deben asegurarse de considerar el modelo B2B.

Las operaciones B2B “asumen cualquier tamaño y forma”, pero la forma más popular de esta estrategia enfatiza las transacciones de ventas. Mediante las capacidades en línea, una empresa B2B puede lograr mayor eficiencia en sus actividades de compra y venta. International Business Machines (IBM) es un buen ejemplo. Al tratar de manera directa con sus clientes empresariales en línea, pudo desarrollar sus sistemas de cómputo y productos relacionados para satisfacer las necesidades específicas de sus clientes. IBM depende en gran medida de Internet para entregar sus soluciones empresariales, pero también cuenta con una numerosa fuerza de ventas y servicios de consultoría para llevar valor a sus múltiples clientes en todo el mundo.

Una forma especial del comercio B2B implica el outsourcing de la mano de obra, lo cual ayuda a conectar a trabajadores independientes y otros especialistas con empresas que necesitan sus servicios. Una firma de investigación de mercados estima que existen ya cerca de 100 mercados en línea para el outsourcing de trabajo, y que el mercado continúa creciendo con rapidez, con ventas que aumentan casi 20% cada año.³⁴ Algunos de los sitios más famosos son Elance.com, vWorker.com, oDesk.com, Guru.com y Sologig.com, que le permite “contratar, administrar y pagar a contratistas remotos como si estuvieran en su oficina”.³⁵ Ahora el mercado de talentos globales está tan cerca de usted como el teclado de su computadora. Si bien los mercados de outsourcing de trabajo ayudan a los trabajadores independientes a llegar a clientes que necesitan desarrollar sus empresas, también pueden ayudar a los emprendedores a ubicar los servicios de soporte necesarios para mejorar sus propias operaciones. Danielle Godefroy, cofundadora de Lingolook Publishing, una empresa con sede en Princeton, Nueva Jersey, utilizó por primera vez Elance.com para conectarse con un desarrollador de software en Colorado, a quien contrató para elaborar tarjetas didácticas de pronunciación lingüística que la empresa ahora ofrece a los viajeros para usarse en sus iPhone. Godefroy tuvo que pagar al desarrollador de aplicaciones de iPhone \$5 000 por sus servicios, pero ahora la empresa tiene un producto que vende en iTunes y es competitivo con las ofertas de empresas mucho más grandes. Elance.com

modelo de negocio a consumidor (B2C)

Modelo de negocio basado en vender a los consumidores finales vía electrónica.

ha ayudado a Godefroy con una docena de otros proyectos y ha aprendido muchas lecciones valiosas en el camino —que rinde frutos ser específico en cuanto a los detalles de un proyecto y mantener abiertas las líneas de comunicación, por ejemplo. Pero los beneficios han sido considerables, “Hemos podido [sub]contratar todos estos desarrollos a un costo muy competitivo”, dice, “sin ningún gasto fijo y de una forma extremadamente rápida”.³⁶ Estas ventajas se traducen con facilidad en un incremento en las ventas y las utilidades.

MODELOS DE NEGOCIO A CONSUMIDOR A diferencia de la opción B2B, un **modelo negocio a consumidor (B2C)** se enfoca en los consumidores finales como clientes. En el escenario tradicional de las ventas al detalle, los clientes suelen acudir a una tienda tradicional con la intención de ir de compras o comprar. Por otra parte, los clientes pueden comprar bienes o servicios mediante el teléfono o por correo, a través de un catálogo impreso. El modelo B2C introduce otra alternativa para los consumidores, una de las cuales quizá le sea familiar —comprar en línea.

Amazon.com representa a la empresa clásica B2C, que se enfoca directamente en los consumidores finales. Las iniciativas B2C venden una amplia variedad de productos, con ofertas que van desde ropa hasta artículos para mascota, software, juguetes y abarrotes. El modelo B2C ofrece tres ventajas principales sobre los establecimientos tradicionales: uso conveniente, transacciones inmediatas y acceso las veinticuatro horas a productos y servicios, lo cual también se denomina ventas electrónicas al detalle 24 horas los 7 días de la semana, que se conoce como **e-tailing 24/7**.

Abrir una empresa en línea nunca ha sido más fácil, gracias a la opción “store-front” y servicios de soporte que ofrecen los gigantes en línea como Amazon, Yahoo! y eBay. Algunas empresas hacen negocios sólo mediante tales aplicaciones; otros establecen un sitio web independiente también y venden a través de ambos. Benson Altman es fundador, CEO y presidente de Kosher.com, una empresa que vende alimentos “que cumplen con los lineamientos más estrictos de supervisión rabínica” y productos no alimentarios orientados a clientes judíos. Se enfoca en ayudar a los compradores a encontrar lo que necesitan a precios adecuados, con un servicio de calidad que los hace regresar por más. No obstante, la empresa también ofrece sus productos a través de Amazon.com, lo cual hace posible para Altman vender cerca de 20 000 artículos kosher, desde pescado enlatado hasta cosméticos, provenientes de todo el mundo. Los clientes pueden encontrar con facilidad lo que buscan a través de una función de búsqueda de Amazon, que permite localizar y comprar con facilidad los productos del minorista especializado en ese nicho. Kosher.com se ocupa del envío de productos a los clientes, pero Amazon se encarga de todo lo demás, como el soporte al cliente y la facturación.³⁷

Por desgracia, esto también tiene una desventaja. Para integrar sus operaciones con Amazon, Altman tuvo que gastar \$25 000, y para expandirse requirió contratar a cuatro empleados adicionales sólo para mantener el ritmo del incremento de los pedidos. Además de esto, Kosher.com tiene que pagar a Amazon una comisión por cada venta, lo cual representa un monto que se acumula con rapidez. También hay problemas con el inventario. Sin embargo, Altman considera esta alianza como una plataforma para incrementar sus ventas, puesto que presenta una oportunidad para llegar a un mercado mucho más amplio.³⁸

Sin duda, las empresas dedicadas al comercio electrónico B2C se enfrentan a desafíos excepcionales (riesgos por la seguridad del pago, clientes que se rehúsan a comprar un producto sin primero verlo o probarlo, etcétera), pero también disfrutan de las ventajas de la flexibilidad. Por ejemplo, pueden cambiar las mezclas de mercancías y los precios con rapidez y les es fácil modificar la apariencia de su tienda en línea. Para los comercializadores tradicionales ubicados en establecimientos físicos, estos cambios serían muy costosos y lentos, lo que les imposibilitaría mantener el ritmo vertiginoso de los mercados.

Gilt Groupe explota sin duda alguna la ventaja de la flexibilidad que las empresas en línea pueden tener. Este minorista de moda en línea, iniciado en 2007, y uno de los “sitios web de ventas flash” más populares, hace del comercio electrónico algo divertido y excitante al ofrecer “acceso sólo por invitación a productos y experiencias a precios que sólo se otorgan a afiliados”.³⁹ El sitio web de Gilt ofrece a sus miembros una selección exclusiva de prendas de vestir, accesorios y artículos propios de un estilo de vida exclusivo que cambian a diario —y éste es el secreto del éxito de la empresa. Susan Lyne, ahora presidente de la empresa, explica lo que distingue a Gilt Groupe de la competencia:

*La mayoría de las compras en línea imita a las tiendas tradicionales. No están aprovechando lo que sólo es posible en línea, el intenso sentimiento de entretenimiento y competencia. Una parte importante de la promesa de la marca Gilt es el descubrimiento: usted llega y hay algo nuevo cada día.*⁴⁰

Todo indica que la fórmula está funcionando como por encanto: las ventas de Gilt se sextuplicaron tan sólo en 2009.⁴¹ Gracias a los cambios diarios en sus ofertas de productos, los clientes entran al sitio web con frecuencia para ver qué hay de nuevo, además de que las páginas pueden transformarse con facilidad para seguir el ritmo de los cambios en la demanda del consumidor y disponibilidad de productos. Esta capacidad de flexibilidad supone una ventaja significativa sobre las operaciones físicas —al menos para las empresas en línea que se posicionan a sí mismas para aprovecharla.

En algunos casos, las condiciones del mercado o las oportunidades persuaden a los mayoristas a eludir al minorista y llevar sus productos o servicios directamente al consumidor final mediante sus operaciones en línea, actividad también conocida como **desintermediación**. Eli Mechlovitz y su familia han vendido vidrio y losetas al por mayor en Nueva York durante más de dos décadas, pero la recesión en las ventas obligó a Mechlovitz a reconsiderar la estrategia de su empresa. En septiembre de 2007 decidió lanzar GlassTileStore.com para vender losetas y mosaicos hechos a la medida directamente a consumidores en busca de gangas en Internet. A través de este canal, la empresa puede vender productos a un precio mucho más bajo (en ocasiones hasta 50% por debajo de su costo en tiendas de venta al detalle), y las ventas en su sitio web ahora superan a las de sus tiendas típicas durante los mejores meses antes de que las operaciones en línea comenzaran.⁴² Éste es el poder de la opción en línea —ofrece alcance de mercado y flexibilidad que de otra forma no serían posible.

A medida que los modelos de B2C basados en comercio electrónico continúen desarrollándose y evolucionando, surgirán nuevas alternativas que sorprenderán a los competidores desprevenidos. Incluso para algunos competidores muy grandes es muy difícil mantener el ritmo del juego en línea. Por ejemplo, las ofertas creativas de servicios de Google han obligado a Microsoft a reconsiderar cómo fijar el precio de su software, y las agencias de servicios turísticos integrales siguen tratando de encontrar cómo adaptarse para lidiar con empresas relativamente recientes como Kayak.com y CheapOAir.com. Es seguro que lleguen importantes movimientos en el mercado, pero un emprendedor alerta monitoreará tales cambios para poder responder con rapidez a los posibles riesgos e identificar las oportunidades nacientes.

MODELOS DE CONSUMIDOR A CONSUMIDOR Un creciente número de emprendedores que venden sus pertenencias personales en Internet lo hacen sin crear siquiera un sitio web o una tienda en línea. En lugar de eso, utilizan sitios de subastas, lo cual cae dentro de la categoría denominada **modelo de consumidor a consumidor (C2C)**. Este modelo suele girar en torno a los **sitios de subastas** en Internet que permiten a personas y empresas anunciar los productos disponibles para su venta a posibles postores. Los ingresos del sitio de subastas suelen provenir de las cuotas por anunciarse y de las comisiones sobre las ventas.

Las subastas en línea se han convertido en una de las historias de éxito en Internet más celebradas. Y, como podrá adivinar, eBay, fundada en 1995 por el programador de cómputo Pierre Omidyar, es el gigante de los sitios de subastas. “I got it on eBay” (Lo conseguí en eBay) se ha convertido con rapidez en parte del vocabulario popular. En eBay se puede comprar o vender casi cualquier cosa —y es increíblemente fácil hacerlo. Los consultores de sitios de subastas abundan; a cambio de una cuota, le darán consejos sobre cómo ser un vendedor exitoso. O puede asistir a la eBay University, a clases presenciales o virtuales, para aprender los detalles de operar una empresa eBay. Para mostrarle qué tan fácil es empezar, la figura 9.6 le ofrece un simple procedimiento de seis pasos para vender artículos en eBay.

Es fácil vender algunos artículos en eBay, sin embargo, hacer realmente dinero mediante una empresa activa en el sitio es una cuestión muy diferente. Al igual que en las formas más convencionales de ventas al detalle, un plan de negocios bien formulado es útil cuando quiera convertir su idea de negocio (o hobby) en una propuesta rentable. He aquí algunas estadísticas acerca de eBay que le mostrarán el sorprendente fenómeno en que se ha convertido.⁴³

desintermediación

Situación en la que un mayorista en una operación B2B opta por eludir al “intermediario” y vender su producto o servicio directamente al consumidor final.

modelo de consumidor a consumidor (C2C)

Modelo de negocio que suele girar en torno a los sitios de subastas en Internet y que permite a las personas y empresas anunciar artículos a la venta a posibles postores.

sitios de subastas

Empresas basadas en Internet que ofrecen a los participantes la capacidad de anunciar sus productos para que los clientes hagan ofertas por ellos.

- eBay tiene casi 92 millones de usuarios activos en todo el mundo.
- Alrededor de 1 890 dólares en productos se venden en eBay cada segundo.
- 14 700 millones de dólares en productos se vendieron en eBay en un solo periodo de tres meses.
- El artículo más costoso vendido a la fecha en eBay fue un jet privado (por 4.9 millones de dólares).

FIGURA 9.6 **Cómo vender su artículo en eBay**

Paso 1: Cree una cuenta de vendedor en eBay, la cual es gratuita.

Paso 2: Configure la función Q&A para comunicarse con los compradores.

Paso 3: Investigue su artículo y las reglas de venta: eBay le ofrece información sobre ambos.

Paso 4: Cree un directorio para el artículo que ofrecerá a la venta.

Paso 5: Revise su directorio para ver cómo marcha la subasta.

Paso 6: Concluya su venta con el comprador.

Fuente: Adaptado de "Getting Started on eBay," <http://pages.ebay.com/help/sell/sell-getstarted.html>, consultado el 8 de diciembre de 2010.

© Cengage Learning

Como se mencionó antes, los sitios de subastas como eBay generan la mayor parte de sus ingresos a través de los derechos por anunciar su artículo. Para continuar con su rápido crecimiento, eBay está expandiendo sus servicios e incursionando en mercados adicionales a través de todo el mundo mediante nuevos sitios, adquisiciones y joint ventures (empresas conjuntas). En general, eBay hace negocios en 39 países (incluido Estados Unidos),⁴⁴ y tiene 230 millones de cuentas totales en su plataforma mundial de pagos, PayPal.⁴⁵ Sin embargo, ha dejado de ser la única empresa en este giro, y en la actualidad enfrenta la competencia de empresas semejantes como Amazon y de empresas menores como Overstock.com. La figura 9.7 ofrece una lista de los 10 sitios de subastas más importantes. ¿Cuántos de ellos ha consultado?

Si bien eBay tiene muchas probabilidades de mantener el formato de subastas que lo hizo tan popular, la empresa también está tratando de expandir el lado de su empresa consistente en tiendas, eBay Stores, que da a los vendedores acceso a millones de compradores en todo el

FIGURA 9.7 **Los 10 sitios principales de subastas en línea**

1. eBay.com
2. uBid.com
3. Bidz.com
4. Overstock.com
5. Amazon.com
6. OnlineAuction.com
7. WeBidz Auctions
8. Auction-Warehouse
9. ePier.com
10. It's Gotta Go

Fuente: <http://www.auctions.nettop20.com>, consultado el 8 de diciembre de 2010.

© Cengage Learning

mundo. Establecer una eBay Store es muy fácil (si desea conocer más detalles, visite el sitio web de la empresa) y muchos comercializadores se dan cuenta que dar este paso puede incrementar de manera radical sus ventas. Esta opción hace que los vendedores sean muy exitosos al ofrecerles herramientas poderosas que los ayudan a desarrollar, administrar, promover y rastrear su presencia en eBay. Además, los vendedores de las eBay Stores pueden crear un directorio para una exposición completa mediante búsquedas, por la mínima cantidad de \$0.03.⁴⁶

Naturaleza de la presencia en línea

Una segunda forma de clasificar los modelos de comercio electrónico tiene que ver con el nivel de presencia en línea que pretende tener la empresa. La función de un sitio web puede ir desde ofrecer contenido e información, hasta permitir transacciones de negocios complejas.

MODELO BASADO EN CONTENIDO En un **modelo** de comercio electrónico **basado en contenido**, un sitio web ofrece acceso a la información pero no la posibilidad de comprar o vender productos y servicios. Durante los primeros días del comercio electrónico, el modelo basado en contenido era la opción preferida. Empresas como America Online (AOL) iniciaron mediante este modelo. Originalmente, los ingresos de AOL provenían de las tarifas que pagaban los usuarios por el privilegio de conectarse y tener acceso a su contenido. Hoy, los modelos de contenidos siguen operando, pero principalmente priman en países donde el uso que hacen de Internet las pequeñas empresas es menos avanzado.

MODELO BASADO EN INFORMACIÓN El **modelo basado en información** es una variante de la alternativa basada en contenido. Un sitio web desarrollado con base en este modelo contiene información acerca de la empresa, sus productos y otras cuestiones relacionadas, pero no cobra por su uso. Suele ser un complemento de una tienda tradicional existente. Muchas pequeñas empresas utilizan este modelo para sus operaciones en línea. Su dentista o plomero quizá tengan un sitio web que describa los servicios que ofrecen, pero quizá requiera llamar por teléfono para hacer una cita. Estos sitios por lo general cuentan con una liga “Contáctenos” que llevará al usuario a una página web aparte que presentará el número telefónico y el domicilio de la empresa y en ocasiones ofrecerá al usuario acceso con un clic al correo electrónico de la empresa.

MODELO BASADO EN TRANSACCIONES En el **modelo** de comercio electrónico **basado en transacciones**, se crea un sitio web que ofrece un mecanismo para comprar y vender productos o servicios. El modelo basado en transacciones podría considerarse como el centro del universo del comercio electrónico. Este modelo necesita sitios web de tiendas en línea donde los visitantes puedan ver, hacer un clic y comprar.

Muchas iniciativas de negocios en Internet venden un solo producto o servicio. Por ejemplo, Huber y Jane Wilkinson comercializan su programa de comprensión de lectura, IdeaChain, a través de su sitio web MindPrime, Inc., (www.mindprime.com). Asimismo, Phil y Stephanie Rockell venden sólo en línea chupones con características graciosas. (Para reír un poco, vea usted mismo el producto en www.billybobteeth.com). Otras iniciativas son extensiones directas de una tienda tradicional, lo cual crea lo que se conoce como estrategia de ladrillos y clics, o de clics y mortero. Por ejemplo, si estuviera interesado en comprar una nueva impresora para su computadora, es probable que busque opciones en el sitio web de Office Depot y después opte por comprar en línea el producto elegido o conducir hasta la tienda Office Depot más cercana y comprarlo ahí. Aunque Office Depot es una gran corporación con millones de clientes, las pequeñas empresas pueden adoptar el mismo modelo general con excelentes resultados.

MODELOS EMERGENTES El mundo de Internet es famoso por la velocidad de sus cambios, y las mentes emprendedoras están en una búsqueda constante de nuevas formas de aprovechar su potencial. Por ejemplo, los blogs (abreviación de “Web logs”) se crean con el fin de reseñar en línea los pensamientos de los usuarios, pero también se puede administrar como una iniciativa de negocios lucrativa.

modelo basado en contenido

Modelo de negocio en el cual el sitio web cobra una cuota por acceder a la información, pero no ofrece la capacidad de comprar y vender productos y servicios.

modelo basado en información

Modelo de negocio en el cual el sitio web ofrece información acerca de una empresa, sus productos y otras cuestiones relacionadas, pero no cobra por su uso.

modelo basado en transacciones

Modelo de negocio en el cual el sitio web ofrece un mecanismo para la compra o venta de productos o servicios.



Los blogueros producen diarios en línea en los que comparten comentarios con amigos y otros lectores. Las pequeñas empresas han encontrado que los blogs son fáciles de usar y, por tanto, constituyen una plataforma atractiva desde la cual promover la venta de artículos excepcionales o para dar a un empleado un reconocimiento especial. Sin embargo, atraer el tráfico de Internet hacia un blog también puede generar ingresos significativos provenientes de la publicidad y, gracias a la creciente gama de servicios y herramientas publicitarias disponibles, para los blogueros ahora es más fácil que nunca añadir esta fuente de ingresos a sus sitios.

La vasta mayoría de los blogueros gana sólo 10 a 20 dólares al mes a través de la publicidad, pero la cantidad ganada depende de factores como cuánto tráfico genere el sitio, la confiabilidad del contenido ofrecido y qué tan relevantes son los anuncios para los visitantes del sitio. Un blog popular puede generar más ingresos de los que pueda imaginar. Rhett Butler inició un blog de conservación ambiental debido a su intenso interés en el tema, pero en 2003 renunció a su trabajo como gerente de producción, cuando se dio cuenta de la cantidad de dinero que podía generar mediante su blog. “La selva siempre ha sido mi pasión”, dice Butler, “pero nunca esperé vivir de eso”. Hace poco, Butler reportó ingresos de entre \$15 000 y \$18 000 al mes por los ingresos publicitarios de los 1.3 visitantes que llegan a su sitio web cada mes.⁴⁷ Y, como es natural, a medida que la cantidad de visitantes aumenta, la cantidad de dinero generada también lo hace.

EMPRESAS BASADAS EN INTERNET Y LA VENTAJA DE UNA NUEVA EMPRESA DE MEDIO TIEMPO

Cuando un emprendedor lanza una nueva empresa, muchas veces debe luchar contra la pregunta de si renunciar a un empleo existente y saltar de tiempo completo a la nueva empresa o mantenerse en el empleo mientras opera una empresa de medio tiempo. Cada una de estas alternativas tiene, desde luego, ventajas y desventajas pero la investigación demuestra que la mayoría de los emprendedores prefiere lanzar una empresa de medio tiempo y mantener su ingreso hasta que puedan permitirse hacer una transición completa hacia la nueva empresa. También es menos riesgoso; si la nueva empresa fracasa, el ingreso del emprendedor aspirante no se verá interrumpido. Aunque muchos tipos de empresas pueden iniciarse con la participación parcial de sus propietarios, una cantidad cada vez mayor de propietarios de pequeñas empresas están constatando que la flexibilidad y el bajo costo que supone lanzar una empresa en línea puede ser una opción muy atractiva.

Brian Eddy y Chad Ronnebaum optaron por operar una nueva empresa de medio tiempo desde 1999. Los veinteañeros en esa época y amigos de mucho tiempo decidieron conservar sus exitosas carreras y lanzar Q3 Innovations, una empresa de diseño, desarrollo y distribución de productos que crea dispositivos de monitoreo y seguridad personal. Conforme a su estrategia de nicho, se les ocurrió vender algunos productos únicos y muy interesantes. Su AlcoHAWK® Series es una línea de detectores de aliento alcohólico para uso personal o profesional. Los termómetros del tamaño de un bolígrafo de la serie ThermoHAWK™ cuentan con tecnología que

permite al usuario determinar la temperatura superficial de casi cualquier objeto sin tocarlo. Y la empresa también ofrece un producto llamado el UV HAWK™, que mide la intensidad de la luz ultravioleta, lo que facilita saber cuando su piel ha obtenido la suficiente exposición a los rayos solares. En conjunto, estas ofertas representan un conjunto interesante de productos.⁴⁸

Como con la mayoría de las nuevas empresas, lanzar Q3 Innovations fue una experiencia satisfactoria, pero agotadora. Eddy calcula que él y Ronnebaum trabajaban de 90 a 100 horas a la semana durante la fase inicial de la empresa que duró seis años (sólo la mitad de las horas que pasaban en sus empleos regulares), así que la empresa de medio tiempo no siempre fue tal. Siempre supieron que debían dedicar también los fines de semana y la empresa requería además la mayoría de sus tardes. No obstante, Q3 Innovations creció tanto que Eddy decidió dejar su práctica legal para convertirse en el CEO de tiempo completo de la empresa, y Ronnebaum hizo la transición de su carrera como farmacólogo y se convirtió en el presidente a tiempo completo de la nueva empresa pocos años después.⁴⁹



“¿Escuchaste las noticias? ¡Hemos pasado de ser una nueva empresa a ser una nueva empresa rica!”

Esta estrategia de medio tiempo que adoptaron los fundadores de Q3 eliminó gran parte del riesgo que supone hacer la transición a la vida empresarial. Y la decisión de utilizar Internet como plataforma de negocios desempeñó un papel importante en hacer realidad su sueño de Q3 Innovations.⁵⁰ (La empresa fue adquirida por Quest Products, Inc., en 2010, pero permanece intacta y la línea de productos de la iniciativa de negocios original sigue vendiéndose en el sitio web de Q3 Innovations.⁵¹)

Es evidente que la decisión de ubicación es complicada, pero es de extrema importancia tomarla bien. Si su empresa necesita instalaciones físicas, ¿podrá encontrar una ubicación que sea cómoda para los clientes, que ofrezca un clima de negocios alentador y que ofrezca acceso a los recursos necesarios? Como propietario de la empresa, ¿se sentirá feliz de llegar a trabajar a ese lugar, día tras día, año tras año? Cuando piensa en los costos involucrados, ¿esta ubicación le parece lógica?

Quizá no cuente con suficientes recursos para su nueva empresa, lo cual lo lleva a pensar en iniciar su empresa en su hogar. Lanzar un nuevo negocio en el hogar es, con toda certeza, más barato, pero su operación puede ser difícil. Para algunos emprendedores es complicado separar las actividades de su empresa y su vida como padre o esposo, y también puede ser difícil operar una empresa en su hogar y aún así estar restringido por los reglamentos zonales y de colonos de su vecindario o por la necesidad de mantener una imagen de su empresa que atraiga a los clientes. Estas consideraciones hacen de la decisión de ubicación un asunto mucho más complicado.

Quizá haya decidido ubicar su empresa en Internet para evitar los riesgos de imagen y los altos costos que supone iniciar una empresa en un establecimiento físico. Muchos otros propietarios de pequeñas empresas están tomando la misma decisión, pero sigue habiendo varias preguntas que deben ser respondidas —por ejemplo, ¿a qué tipo de cliente sirve, qué tipo de modelo de negocio adoptará y qué necesitará para iniciar? ¿Conservará su empleo presente o tratará de iniciar su negocio de manera paralela, o planea dedicarse de lleno a operar su nueva empresa?

Hay muchas preguntas que deben responderse, pero también hay muchas fuentes de información que lo ayudarán a decidir lo que funciona mejor para su iniciativa de negocios planeada. No se impacienta —tómese su tiempo, investigue y tome una decisión sabia. Un mundo de oportunidades de negocios infinitas lo espera. ¿Así que qué lo detiene?

1. Describir los cinco factores clave en la ubicación de una nueva empresa tradicional.

- La accesibilidad de los clientes es un factor clave en la decisión de ubicación de las empresas de servicios y de ventas al detalle.
- El clima, la competencia, los requerimientos legales y la estructura fiscal son los tipos de factores del entorno que afectan la decisión de ubicación.
- La disponibilidad de recursos como materias primas, la oferta de mano de obra idónea y el transporte pueden ser importantes para tomar la decisión respecto a la ubicación.
- Aunque pueden interferir con una toma de decisiones atinada, las preferencias personales del emprendedor son una consideración práctica al momento de elegir la ubicación.
- Debe haber un sitio apropiado, cuyo precio esté dentro del presupuesto del emprendedor.



2. Analizar los desafíos que plantea el diseño y equipamiento de las instalaciones físicas de una empresa.

- La idoneidad general de un edificio depende de los requerimientos funcionales de la empresa; no debe ser ni demasiado grande ni extravagante ni demasiado pequeño ni restrictivo.
- No se debe minimizar la importancia de la comodidad, la conveniencia y la seguridad de los empleados y clientes de la empresa.

- Decidir si comprar o arrendar el equipo es una decisión importante que enfrentan muchos emprendedores.
- La mayoría de las pequeñas empresas manufactureras debe utilizar equipo de propósito general, pero algunas pueden utilizar equipo especial para operaciones especializadas.
- Los pequeños minoristas deben tener anaqueles y vitrinas, estantería para almacenamiento, espejos, carritos de compras, cajas registradoras y otro equipo que facilite la venta.
- Los mostradores y otro equipo de ventas al detalle debe crear una atmósfera adecuada para los clientes en el mercado meta del minorista.
- Los emprendedores deben elegir un equipo de oficina que refleje los últimos avances tecnológicos aplicables a su empresa en particular.
- Todas las nuevas iniciativas de negocios, sin importar su función, deben proyectar una imagen apropiada y de apoyo para la empresa y sus intenciones.

3. Reconocer tanto el atractivo como los desafíos que supone crear una nueva empresa en el hogar.

- Las empresas en el hogar se crean tanto para obtener dinero como para incorporar el estilo de vida de la familia.
- Operar una empresa desde el hogar puede entrañar retos que van más allá de los conflictos entre la familia y la empresa, en particular en las áreas de la imagen de la empresa y las consideraciones legales.
- La tecnología, en especial la Web, han hecho posible operar muchos tipos de empresas desde casi cualquier lugar.

4. Comprender los posibles beneficios de ubicar una nueva empresa en Internet.

- El comercio electrónico ofrece a las pequeñas empresas la oportunidad de competir con empresas más grandes en condiciones de juego más justas.
- Las operaciones en Internet pueden ayudar a las pequeñas empresas con problemas de liquidez, puesto que compactan el ciclo de ventas.
- El comercio electrónico permite a las pequeñas empresas desarrollar relaciones más sólidas con los clientes.
- Las empresas basadas en el modelo negocio a negocio (B2B) generan ventas mucho mayores que las que adoptan modelos alternos.
- Las tres principales ventajas de las empresas basadas en el modelo negocio a consumidor (B2C) son el uso conveniente, las transacciones inmediatas y el acceso continuo a productos y servicios, lo que se ha denominado como 24/7 e-tailing.
- Los sitios de subastas en Internet, como eBay, están basados en el modelo consumidor a consumidor (C2C) y pueden ser de utilidad incluso para las empresas más pequeñas para acceder con gran comodidad a un mercado mundial.
- La función de un sitio web puede variar de sólo ofrecer contenido e información, hasta permitir la compra y la venta de productos y servicios en línea.
- Entre los modelos emergentes de comercio electrónico están el blogging, que se puede utilizar para generar grandes cantidades de ingresos publicitarios para el emprendedor bloguero.
- Las empresas basadas en Internet pueden iniciar con actividades de medio tiempo, lo cual reduce el riesgo personal del emprendedor en caso de que la iniciativa de negocios fracasara.

Términos clave

tienda tradicional, p. 262

zonas empresariales, p. 267

incubadora de empresas, p. 268

equipo de propósito general, p. 271

equipo especializado, p. 272

empresa en el hogar, p. 274

reglamentos zonales, p. 276

comercio electrónico, p. 277

Marketing electrónico relacional con el cliente (eCRM), p. 278

modelo de negocio a negocio (B2B), p. 278

modelo de negocio a consumidor (B2C), p. 280

24/7 e-tailing, p. 280

desintermediación, p. 281

modelo de consumidor a consumidor, p. 281

sitios de subastas, p. 281

modelo basado en contenido, p. 283

modelo basado en información, p. 283

modelo basado en transacciones, p. 283

Preguntas para análisis

1. ¿Cuáles son los atributos clave de una buena ubicación para una empresa? ¿Cuál de esos factores podría ser el más importante para una tienda de ventas al detalle? ¿Por qué?
2. ¿Cuál es el atractivo especial que tendría una zona empresarial para un emprendedor que está en busca del mejor sitio para su empresa?
3. ¿Cuál factor relativo a los recursos podría ser el más importante para una iniciativa de negocios basada en la fabricación de muebles residenciales para el hogar? ¿Por qué?
4. ¿La ciudad natal del propietario de la empresa tiene probabilidad de ser una buena ubicación? ¿Es lógico para un propietario que permita

- que sus preferencias personales influyan la decisión acerca de la ubicación de la empresa? Explique sus respuestas.
- ¿Cuál es la diferencia entre equipo de propósito general y equipo especializado? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de cada uno?
 - ¿En qué casos sería más adecuado para una nueva empresa comprar en vez de arrendar un edificio para sus operaciones?
 - ¿Qué factores debe evaluar un emprendedor cuando considera la opción de una empresa en el hogar? Sea específico.
 - Analice qué impactos podría tener la regulación zonal y las leyes fiscales sobre la decisión de iniciar una empresa en el hogar.
 - Analice las dos formas de clasificar los modelos de negocio utilizados para el comercio electrónico.
 - Compare las empresas B2B y B2C. Identifique algunas de las razones que esgrimen los consumidores finales de no comprar en línea.

Usted decide

SITUACIÓN 1

Los emprendedores Joe Stengard y su esposa, Jackie Piel, tenían que tomar una decisión. A las afueras de Saint Louis, su empresa, con cinco años de antigüedad, S&P Crafts, presentaba un rápido crecimiento. Pero con un área de producción de sólo 1 200 metros cuadrados, necesitaban con urgencia más espacio para fabricar sus equipos de manualidades.

Una mudanza siempre implica un cierto grado de riesgo, así que la pareja estaba renuente a transferir las operaciones de la empresa. Sin embargo, una organización de desarrollo económico en Warren County, Missouri, les ofreció atractivos incentivos en forma de exenciones fiscales y asistencia financiera si se mudaban a un nuevo complejo en el poblado rural de Hopewell. La investigación inicial indicaba que la mano de obra local era fácil de conseguir y que contaba con las habilidades necesarias para la operación, así que Stengard y Piel decidieron mudarse.

Desde la mudanza, las ventas de la empresa se han triplicado. Y el nuevo complejo ha crecido de 3 000 a 12 000 metros cuadrados en sólo dos años.

Pregunta 1 ¿Qué tan importante era la decisión de ubicación para estos dos emprendedores? ¿Por qué?

Pregunta 2 ¿Qué tipos de permisos y de reglamentos zonales debieron considerar Stengard y Piel antes de decidir reubicarse?

Pregunta 3 ¿Cómo podrían Stengard y Piel usar Internet para expandir la empresa de S&P Crafts?

SITUACIÓN 2

La emprendedora Karen Moore desea iniciar una empresa de banquetes y decoración para conseguir dinero y ayudarse a mantener a sus dos niños pequeños. Moore es madre soltera; trabaja en el sector bancario, pero siempre ha tenido el deseo de iniciar su propia empresa. Disfruta decorando las fiestas de sus amigos y con frecuencia le dicen “Deberías hacerlo profesionalmente. Tienes tan buen gusto y eres tan amable con las personas”.

Moore ha decidido aceptar su consejo, pero no está segura de si debe ubicar su empresa en un sitio comercial o en su hogar, que se encuentra en la parte rural de Texas. Se está inclinando a favor

de abrir la empresa en su hogar, pues desea pasar más tiempo con sus hijos. No obstante, le preocupa que la ubicación de su hogar esté muy lejos de la ciudad, donde vive la mayoría de sus clientes potenciales.

En un principio, sus servicios incluirían planificar las recepciones de bodas y otros eventos especiales, diseñar arreglos florales, decorar los sitios y hasta cocinar y servir almuerzos.

Pregunta 1 ¿Cuáles problemas potenciales ve en ubicar la nueva empresa de Moore en su hogar?

Pregunta 2 ¿Cuáles considera como los principales beneficios que obtendría Moore de ubicar su empresa en su hogar?

Pregunta 3 ¿Cómo podría Moore utilizar la tecnología como ayuda para operar una empresa en su hogar?

SITUACIÓN 3

La cadena de restaurantes SUBWAY® tiene ahora más de 32 000 ubicaciones en 90 países, así que se puede decir que sabe algo en cuanto a dónde ubicar un establecimiento. Pero en 2009 la empresa decidió llevar este expertise a nuevas alturas. SUBWAY Restaurant News lo plantea de esta forma:

Richard Schragger es un franquiciatario con múltiples unidades SUBWAY en el área de la ciudad de Nueva York. Durante los dos años siguientes, su tienda más nueva estará ubicada en la cima del mundo. El restaurante SUBWAY más nuevo de Richard estará ubicado en grúa, que se levanta a lo largo de la construcción de One World Trade Center —también conocido como Freedom Tower— y ofrecerá comidas a los trabajadores de la construcción mientras levantan esta estructura de 108 pisos. Cuando alcance los 542 metros, será la torre más alta de Estados Unidos y una de las más altas del mundo.

La ubicación de este restaurante permitirá que 200 herreros y de 1 500 a 1 800 albañiles que estarán trabajando en la estructura, disfruten de la comida en lo alto y eviten los viajes de 45 minutos por elevador, necesarios para llegar a la planta baja. DCM Erectors, la compañía constructora que supervisará el trabajo en la torre, unió 36 contenedores para crear el nuevo restaurante. La coraza metálica, junto con la comida SUBWAY y el equipo necesario para

prepararla, estarán sostenidos por una grúa, que nivel por nivel atiende a los trabajadores mientras éstos remachan, sueldan y fabrican la nueva estructura. Después, cuando casi se acerca la hora de comer (que será desayuno, almuerzo y cena para este centro de trabajo tan especial), los empleados no tendrán que ir muy lejos para conseguir una prueba. Sin importar desde qué ángulo se vea, ésta será una ubicación extraña para una cadena de restaurantes. ¡Tan sólo imagine la vista!

Pregunta 1 ¿Cuáles son las principales ventajas de las que Schragger disfrutará como resultado de tener este sitio tan peculiar?

Pregunta 2 ¿Cuáles son las principales desventajas y desafíos especiales que la empresa encontrará como consecuencia de esta ubicación elevada?

Pregunta 3 ¿Considera que fue una buena idea de Schragger ubicar la franquicia de SUBWAY en este lugar? ¿Qué otras ubicaciones extrañas se le ocurren que estén siendo utilizadas o hayan sido por pequeñas empresas para su beneficio?

Fuentes: Jason Daley, "A Tall Order", *Entrepreneur*, vol. 38, núm. 4, (abril de 2010), p. 124; y SUBWAY Restaurant News, <http://www.subway.com/subwayroot/newsitems/newsitem1.aspx>, consultado el 13 de diciembre de 2010.

Ejercicios para adquirir experiencia

1. Busque artículos en línea que presenten calificaciones de estados o ciudades como ubicaciones de empresas. ¿Qué define a las tendencias que observa? Reporte sus hallazgos.
2. Identifique y evalúe un sitio local que ahora esté vacante debido al cierre de una empresa. Señale las fortalezas y debilidades de esa ubicación para la empresa anterior y comente acerca del papel que el lugar pudo haber desempeñado en el cierre de la empresa.
3. Entreviste al propietario de una pequeña empresa acerca de las fortalezas y debilidades de la ubicación de su empresa. Prepare un breve informe que resuma sus hallazgos.
4. Piense en una pequeña empresa local que crea que se beneficiará de agregar comercio electrónico como una característica complementaria para su estrategia. Prepare un informe sobre las razones de que esta empresa en particular no participe en el comercio electrónico y recomiende una estrategia de comercio electrónico que le pudiera ayudar a impulsar su desempeño.
5. Investigue en línea para determinar qué asistencia sobre comercio electrónico existe para las pequeñas empresas. Reporte sus hallazgos.

Caso en video 8

COOKIES-N-CREAM

Este caso destaca la importancia de la decisión concerniente a la ubicación para el éxito de una pequeña empresa; ilustra de manera específica cómo las opciones no tradicionales de ubicación, como el uso de camiones de ventas, pueden abrir muchas oportunidades para una nueva empresa.

CASO OPCIONAL

Caso 17, Smarter.com.



El plan de negocios Los fundamentos

Como parte del proceso de establecer las bases para elaborar su plan de negocios, responda las siguientes preguntas concernientes a la ubicación.

Preguntas sobre la ubicación de una nueva empresa tradicional

1. ¿Qué tan importantes son sus razones personales para elegir una ubicación?
2. ¿Qué factores del entorno influirán su decisión de ubicación?
3. ¿Qué recursos son más críticos para su decisión de ubicación?
4. ¿Qué tan importante en su decisión de ubicación es la facilidad de acceso de los clientes?
5. ¿Cómo se realizará la evaluación formal del sitio?
6. ¿Qué legislación y políticas fiscales de los gobiernos estatales y locales deberán considerarse?
7. ¿Cuál es el costo del sitio propuesto?
8. ¿Existe alguna zona empresarial en el área en la que desea ubicarse?

Preguntas sobre las instalaciones físicas

1. ¿Cuáles son las principales consideraciones al elegir entre un edificio nuevo y uno existente?
2. ¿Cuál es la posibilidad de arrendar un edificio o equipo?
3. ¿Qué tan factible es ubicarse en una incubadora de empresas?
4. ¿Qué tipos de equipo necesitará para su empresa?

Preguntas sobre la ubicación de empresas en el hogar

1. ¿Considera como una posibilidad establecer una empresa en su hogar?
2. Para la iniciativa de negocios que está planeando, ¿cuáles serían las ventajas y desventajas de ubicar una empresa en su hogar?
3. ¿Ha considerado los posibles problemas con el estilo de vida de su familia?
4. ¿Su proyecto de hogar ofrecerá una imagen adecuada para su empresa?
5. ¿Qué reglamentos zonales, si los hay, regulan el tipo de empresa en el hogar que usted desea poner en marcha?

Preguntas sobre ubicar su nueva empresa en Internet

1. ¿A qué tipo de clientes atenderá su nueva empresa en Internet?
2. ¿Qué limitaciones técnicas (como el costo de desarrollar un sitio web o las necesidades constantemente cambiantes de software) podrían entorpecer la puesta en marcha de la empresa que planea lanzar?
3. ¿Cómo manejaría los problemas no técnicos (cuestiones sobre privacidad, seguridad del sitio web, los problemas relativos a las diferencias de idioma y cultura, etcétera) que pudieran limitar el éxito de su empresa en línea?
4. ¿Planea abrir una tienda albergada por Amazon, eBay u otros de los gigantes en línea, o considera que un sitio web independiente sería mejor para las necesidades de su empresa?
5. ¿Cuál sería la naturaleza de la presencia en línea que desea establecer —basada en contenidos, basada en información, u otro tipo?
6. ¿Comenzará su empresa con operaciones de medio tiempo, o planea involucrarse de lleno en ella?

Análisis de los estados financieros de una empresa

Johnny Stites es el presidente ejecutivo (CEO) de J&S Construction Company, Inc., en Cookeville, Tennessee. Al graduarse de la universidad, Johnny sirvió en la Marina de Estados Unidos por tres años y después regresó a su hogar para trabajar en la empresa familiar. Varios años después, su hermano menor, Jack, se unió a él en el negocio. Poco tiempo después, su padre les preguntó si consideraban que podían llevar las riendas del negocio sin él. Con su juventud y confianza los hermanos no dudaron en decir "Seguro, no hay problema papá". Su padre salió de ahí y ¡nunca regresó! Jack y Johnny hicieron crecer la empresa hasta convertirla en una de las compañías constructoras más grandes del Sureste, si no es que de todo Estados Unidos. Cualquiera que visite su empresa de inmediato se siente sorprendido por la pasión y la esmerada atención que prestan a lo que buscan convertirse y a la forma en que deciden operar su empresa. Cuando se les preguntó cómo utilizan la información financiera para dirigirla, Johnny hizo los siguientes comentarios:

Cuando pones en marcha y diriges tu propio negocio, ya no importa más si tu especialidad es el marketing, la administración o las finanzas. Como emprendedor debes saber cómo funciona un negocio, lo cual requiere algo más que conocimientos en un campo académico específico. De modo que sin importar cuál sea su especialidad, es mejor que usted



Jesse Kaufman/MMA Creative

En PRIMER PLANO
J&S Construction Company
<http://www.jsconstruction.com>

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá . . .

1. Describir el propósito y el contenido de un estado de resultados.
2. Explicar el propósito y el contenido de un balance general.
3. Explicar la forma en que al revisar en conjunto el estado de resultados y el balance general, se obtiene una visión completa de la situación financiera de una empresa.
4. Utilizar el estado de resultados y el balance general para calcular los flujos de efectivo de una empresa.
5. Analizar los estados financieros utilizando razones para observar con mayor claridad la forma en que las decisiones afectan el desempeño financiero de una empresa.

PERSPECTIVA

conozca los fundamentos de la contabilidad y las finanzas. No es necesario que se convierta en contador, pero es recomendable que pueda leer y comprender estados financieros. Efectivamente, usted puede contratar a un contador, pero si no comprende lo que le dicen los números, estará en grandes problemas. La industria de la construcción es una de las más riesgosas a las que puede ingresar, solamente detrás de la industria restaurantera. Durante años, licitábamos un trabajo con base en nuestra mejor comprensión de los costos en los que incurriríamos, posteriormente, debíamos esperar a que finalizara el trabajo para ver si habíamos perdido dinero, lo cual no es la

situación ideal. En la actualidad, contamos con la capacidad de conocer cómo vamos en términos de utilidades y costos sobre una base diaria. No contar con información contable precisa y oportuna sería mortal, simplemente no podríamos existir en una industria tan competitiva, y ciertamente no de forma rentable, sin comprender dónde nos encontramos desde el punto de vista financiero.

¿La contabilidad y las finanzas son importantes para un emprendedor? Sólo si desea obtener una buena comprensión de su negocio.

Fuente: Entrevista personal con Johnny Stites, febrero de 2011.

LA PUESTA EN MARCHA

Nota de los autores

RECURSOS

La contabilidad requiere un conjunto de habilidades diferente de los temas tratados en otros capítulos y tiene que ver más con la experiencia que con la habilidad. Este capítulo se presenta lo más sencillo posible, sin perder de vista el contenido que requiere el propietario de una pequeña empresa. Además, usted encontrará lo siguiente en el sitio web de este libro:

1. Una hoja de cálculo que le ofrece las tablas numéricas de este capítulo, junto con los cálculos.
2. Ejemplos adicionales que solicitaron profesores y estudiantes para comprender más un tema dado. Además, estaremos disponibles en Facebook para profesores y estudiantes, ofreciendo un mayor soporte y ayuda.

Los emprendedores no inician empresas de modo que puedan aprender contabilidad, esto es muy cierto. De hecho, para muchos estudiantes y aspirantes a empresarios, la contabilidad no es su materia favorita. No obstante, si usted cuenta con una empresa o desea iniciar una, es recomendable que aprenda algo de contabilidad, mientras más pronto mejor. Norm Brodsky, un emprendedor en serie y destacado columnista de *Inc.*, lo expresa con sencillez:

Cuando inicié, pensaba que los CEO dirigían empresas con la ayuda de sus altos directivos. Lo que no sabía es que una empresa es un organismo viviente con sus propias necesidades, y a menos que los líderes pongan atención a ellas, el negocio fracasará. De

modo que ¿cómo puede saber cuáles son estas necesidades? Sólo existe una forma: revisando las cifras y comprendiendo las relaciones entre ellas. Ellas le indicarán qué tan bien se comportan sus ventas, si puede pagar la contratación de un nuevo vendedor o gerente de sucursal, cuánto efectivo requerirá para hacer frente a los nuevos negocios que lleguen, cómo se modifica su mercado, etc. No puede darse el lujo de esperar hasta que su contador le diga estas cosas, tampoco es necesario que usted se convierta en contador. Sin embargo, debe saber suficiente contabilidad para identificar cuáles números son los más importantes en su negocio particular, y luego debe desarrollar el hábito de monitorearlos a conciencia.¹

En otras palabras, algunos aspectos de un negocio únicamente pueden conocerse al comprender las cifras. Y la mayoría de nosotros no puede aprender contabilidad simplemente leyendo sobre ella, necesitamos involucrarnos con ella. Recuerde el antiguo proverbio del filósofo chino Confucio: “Lo que escucho lo olvido. Lo que veo lo recuerdo. Lo que hago lo comprendo”.

En este capítulo usted aprenderá la manera de elaborar un *estado de resultados*, un *balance general* y un *estado de flujo de efectivo*. De forma igualmente importante, aprenderá algunos fundamentos de la interpretación de lo que estos **estados financieros** o **estados contables** le dicen acerca de su negocio. Después, en el capítulo 11, aprenderá a presupuestar los requerimientos financieros de una empresa, parte esencial de un plan de negocios.

Antes de iniciar el estudio sistemático de los estados financieros, presentaremos como introducción una historia acerca de dos niños pequeños que iniciaron su propio negocio, un puesto de limonadas.

Estados financieros (estados contables)

Informes del desempeño y los recursos financieros de una empresa, incluyen el estado de resultados, el balance general y el estado de flujo de efectivo.

Los chicos de las limonadas

Mackenzie y John Dalton, con edades de 12 y 10 respectivamente, deseaban comprar un sistema de videojuegos Wii, un juego y un control adicional, todo lo cual estimaban les costaría 360 dólares. Sus padres les dijeron que pagarían la mayor parte del costo, pero los dos niños debían contribuir con \$100 del precio.

Para ganar dinero, los chicos decidieron operar un puesto de limonadas durante dos sábados en un parque cercano frecuentado por personas que gustan de caminar y correr. Para iniciar el negocio, cada uno invirtió \$5 de sus ahorros. A Kate, su madre, le gustó la idea de los chicos y dijo que les prestaría el dinero adicional que requieren con dos condiciones: 1) Los chicos debían pagar la deuda en dos semanas, y 2) ella llevaría la contabilidad de su negocio y esperaba que ellos aprendieran lo que significaban las cifras. Kate pensó que esto les daría a sus hijos la valiosa oportunidad de aprender sobre negocios.

EL ESTABLECIMIENTO DEL NEGOCIO

Un balance general, explicó Kate a los chicos, es una tabla que muestra a una fecha particular 1) la cantidad monetaria de activos propiedad de la empresa, y 2) las fuentes del dinero utilizado para pagar por los activos. Continuó diciendo que existen dos fuentes de dinero para finan-



© Sheer Photo, Inc/Digital Vision/Getty Images

ciar los activos. Los chicos podían pedir prestado recursos, o como propietarios de la empresa, podían invertir su propio dinero en la misma. El primer medio de financiamiento de los activos se denomina *pasivo* y el segundo *capital contable* o con frecuencia solamente llamado *capital*. Los activos totales de una empresa siempre serán equivalentes al pasivo total más el capital de la empresa, es decir,

$$\text{Activo total} = \text{Recursos prestados por otros} + \text{Recursos invertidos por los propietarios}$$

o

$$\text{Activo total} = \text{Pasivo} + \text{Capital}$$

Por ejemplo, los \$10 iniciales de los chicos representaban su único activo, y dado que era su propio dinero, también representaba el capital de la empresa. Kate redactó un balance general sencillo:

<u>Activo</u>		<u>Pasivo (deuda) y capital</u>	
Efectivo	\$10	Capital de Mackenzie y John	\$10
Activo total	<u>\$10</u>	Total pasivo y capital	<u>\$10</u>

Después de considerar lo que necesitarían en cuanto a suministros para el puesto de limonada, los chicos solicitaron a su madre un préstamo de \$40. Después de realizado el préstamo, el nuevo balance general quedó de la siguiente forma:

<u>Activo</u>		<u>Préstamos (pasivos) y capital</u>	
Efectivo	\$50	Préstamo de Mamá	\$40
Activo total	<u>\$50</u>	Capital de Mackenzie y John	10
		Total pasivo y capital	<u>\$50</u>

Incremento de \$40 en el efectivo gracias al préstamo

En preparación para el día de la inauguración, los chicos compraron \$40 de “mezcla superior de limonada rosa” y vasos de papel. Kate les explicó que la mezcla de limonada y los vasos representaban su *inventario* de suministros. Después de que los chicos compraron el inventario, el balance general era el siguiente, donde el efectivo había disminuido y el inventario se había incrementado \$40:

<u>Activo</u>		<u>Préstamos (pasivos) y capital</u>	
Efectivo	\$10	Préstamo de Mamá	\$40
Inventario	40	Capital de Mackenzie y John	10
Activo total	<u>\$50</u>	Total pasivo y capital	<u>\$50</u>

\$40 de inventario adquirido

EL DÍA DE LA APERTURA

Mackenzie y John, siendo dos jóvenes listos y emprendedores, sabían que no todos los paseantes llevaban dinero consigo. De modo que crearon una hoja de firmas donde los clientes podrían registrar su información de contacto para pagar posteriormente en la semana. Luego seleccionaron una buena ubicación para su puesto y se prepararon para servir limonada rosa con hielo de la mejor calidad. Para el final del día habían vendido 60 vasos a \$1 cada uno, de los cuales 30

habían sido adquiridos a “crédito” y 30 en efectivo. Dado que la limonada únicamente les costaba a los chicos 25 centavos el vaso, tenían una utilidad de 75 centavos por vaso, para un total de \$45 de utilidades [$\$45 = (\$1 \text{ precio de venta por vaso} - \$0.25 \text{ costo por vaso}) \times 60 \text{ vasos}$]. Kate les comentó a los chicos que el estado de resultados reporta el resultado de las operaciones de una empresa durante un periodo, en este caso un día. De modo que el estado de resultados de su primer sábado de ventas se vería como el siguiente:

Ventas (60 vasos $\times$ \$1 precio venta por vaso)	\$60
Costo de la limonada vendida (60 vasos $\times$ \$0.25 costo por vaso)	<u>(15)</u>
Utilidades	<u>\$45</u>

El balance general para el final del día sería el siguiente:

Incremento de \$30 de las ventas en efectivo		Disminución de \$15 en el inventario vendido		
Activo			Préstamos (pasivos) y capital	
Efectivo	\$40		Préstamo de Mamá	\$40
Cuentas por cobrar	30		Capital:	
Inventario	<u>25</u>		Inversión original de Mackenzie y John	\$10
			Utilidades retenidas	<u>45</u>
			Total capital	<u>\$55</u>
			Total pasivo y capital	<u>\$95</u>
Activo total	<u>\$95</u>			

\$30 que deben los clientes

\$45 de utilidades retenidas en el negocio

En esta ocasión el efectivo se incrementó de \$10 a \$40, como resultado de las ventas en efectivo de \$30, incluso aunque habían vendido \$60 en limonada. Los \$30 restantes aún los debían los clientes a crédito; y los niños esperaban cobrar este dinero durante la semana siguiente. Estos activos, aprendieron, se denominan “cuentas por cobrar” en el lenguaje de negocios. Además, se presentó una disminución de \$15 en el inventario, como resultado de la venta de limonada. Por último, el capital de los niños se incrementó \$45, el monto de las utilidades del día.

Cuando John revisó el estado de resultados y el balance general, se cuestionó por qué el efectivo solamente se había incrementado \$30, incluso cuando las utilidades fueron de \$45 en el día. ¿A qué se debía que no fueran iguales? Kate le aclaró que aprendería una importante lección: *el cálculo de los flujos de efectivo de una empresa requiere que se analicen tanto el estado de resultados como los cambios en el balance general*. En principio, no cobraron \$30 de sus ventas, lo que ocasionó que se crearan \$30 de cuentas por cobrar, en lugar de efectivo. En segundo lugar, los \$15 del costo de los bienes vendidos no representaban una salida de efectivo, dado que el inventario que se vendió había sido adquirido anteriormente. En otras palabras, habían “vendido” \$15 de inventario y recibido el efectivo. De este modo, la conciliación de sus utilidades con el cambio en el efectivo requiere el siguiente cálculo:

Utilidades		\$ 45
Incremento en cuentas por cobrar	(\$30)	
Disminución del inventario	<u>15</u>	
Incremento neto del activo		<u>\$(15)</u>
Cambio en el efectivo		<u>\$ 30</u>

COBRO DE CUENTAS POR COBRAR

Para no dejar que sus cuentas por cobrar permanecieran así por mucho tiempo, los chicos contrataron a Erin, su hermana menor, por \$5 para que hiciera llamadas en la semana a sus clientes de crédito. Para su beneplácito, para la noche del viernes Erin (junto con otros de sus amigos) habían cobrado todo el dinero que les debían. Con el dinero cobrado, el efectivo se incrementó a \$30 con una correspondiente disminución de \$30 en las cuentas por cobrar. Como resultado de esto, el balance general se vería como el siguiente:

		Incremento de \$30 en efectivo por el cobro de las cuentas por cobrar	
Activo		Préstamos (pasivo) y capital	
Efectivo	\$70	Préstamo de Mamá	\$40
Cuentas por cobrar	0	Capital:	
Inventario	25	Inversión original de Mackenzie y John	\$10
Cuentas por cobrar cobradas		Utilidades retenidas	45
Activo total	<u>\$95</u>	Total capital	<u>\$55</u>
		Total pasivo y capital	<u>\$95</u>

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL SIGUIENTE SÁBADO

Anticipándose al siguiente fin de semana, Mackenzie y John decidieron reubicar su operación al parque Two Rivers, un área de su ciudad con una alta afluencia de corredores y paseantes. Además, decidieron contratar a dos amigos, acordando pagarles \$10 por día, lo que les permitiría expandir las operaciones de su negocio a tres puestos. Sin embargo, dado que el parque Two Rivers no se encuentra dentro de su vecindario local, no venderían a crédito, decidiendo en lugar de ello llevar un negocio con base sólo en ventas al contado.

EL SEGUNDO SÁBADO DEL NEGOCIO

Mackenzie y John llegaron temprano al parque Two Rivers con sus amigos la mañana del sábado y pronto se encontraron rodeados de clientes. Para medio día, ya habían vendido 100 vasos de limonada, ¡vacando su inventario completo! Después de pagar a sus dos amigos \$10 a cada uno y a Erin \$5 por su trabajo de cobranza, los chicos se emocionaron al ver que habían hecho \$50 de utilidad y su estado de resultados para el segundo día se veía como el siguiente:

Ventas (\$1 precio venta por vaso × 100 vasos)	\$100
Costo de la limonada vendida (\$0.25 costo por vaso × 100 vasos)	(25)
Sueldos (2 amigos × \$10 + \$5 pagados a Erin)	(25)
Utilidades	<u>\$ 50</u>

El balance general al final del día se veía como el siguiente:

El efectivo se incrementa \$75: \$100 ventas en efectivo – \$25 pagados a amigos y Erin		Utilidades totales de ambos días: \$45 de utilidad del día 1 más \$50 de utilidad del día 2	
Activo		Préstamos (pasivo) y capital	
Efectivo	\$145	Préstamo de Mamá	\$40
Cuentas por cobrar	0	Capital:	
Inventario	0	Inversión original de Mackenzie y John	\$10
Se vendieron los \$25 de inventario		Utilidades retenidas	95
Activo total	<u>\$145</u>	Total capital	<u>\$105</u>
		Total pasivo y capital	<u>\$145</u>

Los activos en efectivo ahora se incrementaron a \$145, un incremento de \$75 como resultado de los \$100 en ventas en efectivo menos los \$25 pagados a Erin y a los dos amigos de los niños. El inventario ahora es cero y el capital de los niños nuevamente se incrementó con las utilidades del día, en este caso, \$50.

¡Los chicos habían logrado su objetivo! Tenían el dinero suficiente para pagar su parte del dispositivo Wii, pagar los \$40 de la deuda con su mamá y aún les sobran \$5 por dividir. Cuando fueron a dormir esa noche, platicaron la posibilidad de iniciar un negocio de verano.

Cómo evitar el fracaso

¿Por qué podría fallar su empresa? Investigaciones muestran de manera convincente que el capital insuficiente es una de las principales razones por la que las pequeñas empresas fallan, junto con la falta de experiencia, mala ubicación y administración de inventarios y sobreinversión en activos fijos.

Tres de las cinco principales razones del fracaso son financieras. ¿Debe usted conocer sus capacidades financieras? ¡Por supuesto, si desea tener éxito!

La curiosidad emprendedora se había encendido, y tenían grandes sueños para su siguiente iniciativa de emprendimiento.

La hipotética historia de Mackenzie, John y su puesto de limonada ofrece una manera sencilla y simplificada de considerar los estados financieros. Si usted comprende por completo los resultados financieros de los Chicos de las Limonadas, se encontrará listo para continuar con el siguiente paso. Esto no lo convertirá en contador, sin embargo, le

ofrecerá la habilidad necesaria para administrar pequeñas empresas utilizando cifras. Nuestro punto de partida es el estado de resultados.

estado de resultados (estado de pérdidas y ganancias)

Informe financiero que muestra el monto de las utilidades o pérdidas derivadas de la operación de una empresa durante un periodo determinado.

costo de los bienes vendidos

Costo de producir o adquirir los bienes o servicios proporcionados por una empresa.

utilidad bruta

Ventas menos el costos de los bienes vendidos

El estado de resultados

Un **estado de resultados** o **estado de pérdidas y ganancias**, indica la cantidad de utilidades o pérdidas generada por una empresa *durante un periodo determinado*, por lo general mensual, trimestral o anual. En su forma más básica, el estado de resultados puede representarse mediante la siguiente ecuación:

$$\text{Ventas (ingresos)} - \text{Gastos} = \text{Utilidades (ganancias)}$$

(En este libro por lo general utilizaremos el termino *utilidades*, en lugar de *ganancias* o *beneficios*, aunque los tres términos se pueden utilizar de forma indistinta. Por ejemplo, *utilidad antes de impuestos* equivale a *ganancias antes de impuestos*).

En la figura 10.1 se presenta un resumen más completo de un estado de resultados, donde se observa que se inicia con las ventas (por ejemplo, el número de limonadas vendidas multiplicado por el precio por vaso). Posteriormente se resta el **costo de los bienes vendidos** (es decir, el costo por vaso de limonada multiplicado por el número de vasos vendidos) de las ventas para calcular la **utilidad bruta** de la empresa. A continuación, los **gastos de operación**, que consisten en los gastos de marketing y ventas, gastos de administración y generales, y la depreciación (por ejemplo, el monto que Mackenzie y John pagaron a sus amigos y a Erin para que trabajaran para ellos), se restan de la utilidad bruta para determinar la **utilidad de operación**. Como se muestra en la figura, la utilidad de operación refleja únicamente las decisiones que el propietario ha tomado respecto a las ventas, costo de los bienes vendidos y gastos de operación. La forma como la empresa se encuentra financiada, pasivo contra capital, no tiene efecto sobre la utilidad de operación.

A partir de la utilidad de operación de la empresa, restamos cualquier monto de **gastos financieros** incurrido por pedir dinero prestado (deuda) para determinar la **utilidad antes de impuestos** o **utilidad gravable**, el ingreso gravable de una empresa. Los impuestos al ingreso (o sobre la renta) de una empresa se calculan al multiplicar la utilidad antes de impuestos por la tasa impositiva aplicable. Por ejemplo, si una empresa cuenta con utilidad antes de impuestos de \$100 000 y su tasa impositiva es de 28%, deberá pagar en impuestos \$28 000 ($0.28 \times \$100\,000 = \$28\,000$).

La cifra que resulta cuando se restan los impuestos de las utilidades antes de impuestos representa la **utilidad neta**, o utilidad que puede reinvertirse en la empresa o distribuirse a los propietarios, claro, siempre y cuando se cuente con el efectivo para hacerlo. Como verá más



gastos de operación

Costos relacionados con el marketing y la venta del producto o servicio de una empresa, gastos de administración o generales, y depreciación.

utilidad de operación

Ganancias después de los gastos de operación, pero antes de pagar intereses e impuestos.

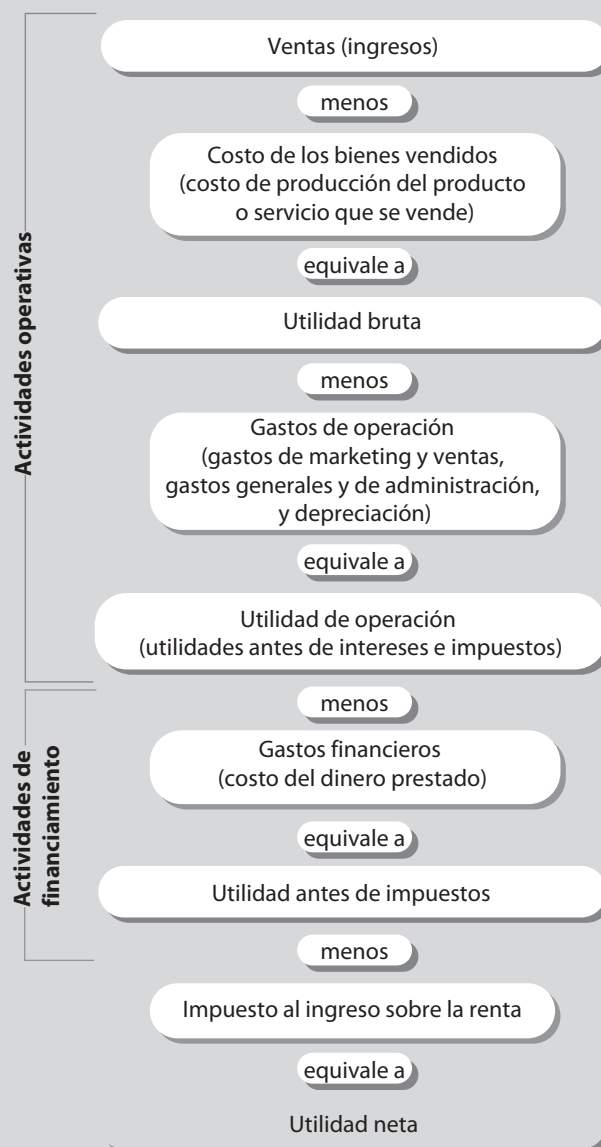
gastos financieros

El costo del dinero prestado

utilidad antes de impuestos (utilidad gravable)

Ganancias antes de los gastos de operación y los gastos financieros, pero antes de impuestos.

FIGURA 10.1 El estado de resultados: perspectiva general



© Cengage Learning

utilidad neta

Ganancias que pueden distribuirse a los propietarios o invertirse en la empresa

depreciación

El costo de instalaciones y equipo de una empresa distribuido sobre su vida útil

adelante, la utilidad neta positiva en un estado de resultados no significa necesariamente que una empresa haya generado flujos de efectivo positivos.

La figura 10.2 muestra el estado de resultados de 2011 de Pendley & Associates, Inc., una empresa de arrendamiento de equipo, propiedad de tres hermanas, Alyssa, Shae y Micaela Pendley. La empresa tenía ventas de \$850 000 para el periodo de 12 meses que finalizó el 31 de diciembre de 2011. El costo de los bienes vendidos fue de \$550 000, lo que dio por resultado una utilidad bruta de \$300 000. La empresa mantuvo \$200 000 en gastos de operación, los que incluyeron gastos generales, de marketing y de administración, así como la depreciación. La **depreciación** es el costo del equipo y las instalaciones de una empresa, distribuido sobre su vida útil. Por ejemplo, si una empresa paga \$10 000 por un equipo con una expectativa de vida de cuatro años, la depreciación de cada año sería de \$2 500 ($\$10\,000 \div 4 \text{ años} = \$2\,500$). De modo que una vez que se restan los gastos de operación totales, la utilidad de operación de la empresa sería de \$100 000. Hasta este punto hemos calculado las utilidades con base únicamente en los



© iStockphoto.com/Don Wilkie

gastos relacionados con las operaciones de la empresa y no se han considerado los afectados por la manera como la empresa financia sus activos.

Los gastos financieros de Pendley & Associates de \$20 000 (el gasto en que incurrió por contar con dinero prestado) se resta de la utilidad de operación para llegar a la utilidad antes de impuestos de la empresa de \$80 000. Dada una tasa impositiva de 25%, la empresa pagó \$20 000 en impuestos al ingreso ($\$80\,000 \text{ utilidad de operación} \times 0.25 \text{ tasa impositiva} = \$20\,000$), dejando una utilidad neta de \$60 000.

La utilidad neta de \$60 000 son las utilidades que la empresa obtuvo para sus propietarios después de pagar todos los gastos (costo de los bienes vendidos, gastos de operación, gastos financieros e impuesto al ingreso). Ahora los propietarios deben decidir qué harán con estas utilidades. Pueden pagarse a sí mismos un dividendo o retener las utilidades dentro del negocio para ayudar a financiar el crecimiento de la empresa, o una combinación de ambas opciones.

FIGURA 10.2 Estado de resultados de Pendley & Associates, Inc., para el año que finaliza el 31 de diciembre de 2011

Ventas		\$850 000
Costo de los bienes vendidos		(550 000)
Utilidad bruta		<u>\$300 000</u>
Gastos de operación:		
Gastos de marketing	\$90 000	
Gastos de administración y generales	80 000	
Depreciación	<u>30 000</u>	
Total de gastos de operación		<u>\$200 000</u>
Utilidad de operación		<u>\$100 000</u>
Gastos financieros		(20 000)
Utilidad antes de impuestos		<u>\$ 80 000</u>
Impuesto sobre la renta (25%)		(20 000)
Utilidad neta		<u><u>\$ 60 000</u></u>
Utilidad neta		\$ 60 000
Dividendos pagados		(15 000)
Adición a utilidades retenidas		<u><u>\$ 45 000</u></u>

De modo tal ¿qué hicieron con sus utilidades los accionistas de Pendley & Associates? Como se muestra en la parte inferior de la figura 10.2, se pagaron \$15 000 en dividendos a las tres hermanas Pendley; los \$45 000 restantes (\$60 000 de utilidad neta menos \$15 000 en dividendos) lo retuvo la empresa (una cantidad que posteriormente observará en el balance general). *Los dividendos pagados a los propietarios de una empresa, a diferencia de los gastos financieros, no se consideran un gasto en el estado de resultados.* En lugar de ello, se consideran como una devolución del principal a los propietarios.

En resumen, el estado de resultados contesta la pregunta “¿Qué tan rentable es el negocio?” Al responder, el estado de resultados proporciona información financiera relacionada con cinco grandes áreas de la actividad de una empresa:

1. Ventas (ingresos)
2. Costo de producir o adquirir los bienes o servicios que vende la empresa
3. Gastos de operación, como gastos de marketing, renta, sueldos de gerentes y gastos de depreciación
4. Gastos financieros
5. Pago de impuestos

El propietario de una pequeña empresa debe poner mucha atención al estado de resultados para determinar tendencias y hacer comparaciones contra competidores y otras empresas que sean consideradas ejemplos de las “mejores prácticas”, es decir, empresas de las que podamos aprender. Adicionalmente, las utilidades como porcentaje de las ventas, o lo que se denomina **márgenes de utilidad**, deben revisarse cuidadosamente. También deben cuidarse los gastos importantes para asegurar que se encuentren controlados.

No es suficiente ser capaz de medir las utilidades como se explicó arriba, también debe considerarse la forma en que las decisiones afectan las utilidades de su empresa. Philip Campbell, un contador público certificado, consultor y autor de *Never Run Out of Cash: The 10 Cash Flow Rules You Can't Afford to Ignore* (Nunca huya del efectivo: Las 10 Reglas del Flujo de Efectivo que Usted no puede Ignorar), ofrece la siguiente recomendación:

Si usted pregunta a un propietario de una empresa si opera el negocio para hacer dinero, la respuesta siempre será afirmativa, la realidad es que no lo hace... La mayoría de las veces usted escuchará términos como “marca”, “participación de mercado” o “espacio de anaquel”. Cuando escuche estas palabras, usted podrá estar seguro que encontró una oportunidad para hacer dinero.

¿Por qué? Debido a que estas palabras siempre se utilizan para justificar decisiones poco rentables. Representan grandes advertencias de que no se están tomando decisiones con base en un enfoque de sentido común de la rentabilidad. Cuando escuche estas palabras pregún-

Revisión de conocimientos

Cómo entender el estado de resultados

Tómese algunos minutos para contestar las siguientes dos preguntas.

1. ¿Cuál es la diferencia entre utilidad bruta, utilidad de operación, utilidad antes de impuestos y utilidad neta?
2. Elabore un estado de resultados utilizando la siguiente información. ¿Cuál es la utilidad bruta, la utilidad de operación y la utilidad neta de la empresa? ¿Cuál es el gasto que *no se realiza en efectivo*?

Gastos financieros	\$ 10 000
Costo de los bienes vendidos	160 000
Gastos de marketing	70 000
Gastos de administración	50 000
Ventas	400 000
Dividendos de acciones	5 000
Impuesto sobre la renta	20 000
Depreciación	20 000

(Las respuestas a estas preguntas se encuentran en la página 305).

márgenes de utilidad
Utilidad como porcentaje
de las ventas

tese lo siguiente “¿Estamos tomando esta decisión con base en la rentabilidad o por algún otro motivo (posiblemente oculto)?”²

El balance general

Mientras que un estado de resultados muestra el resultado de la operación de la empresa durante un periodo, un **balance general** ofrece una instantánea de la situación financiera de una empresa en *una fecha determinada*. Por ello, el balance general captura los efectos acumulados de las decisiones financieras anteriores hasta una fecha específica. A un tiempo específico, el balance general muestra los activos que posee la empresa, las obligaciones (o pasivos) pendientes o deuda, y la cantidad que han invertido los propietarios en el negocio (capital contable). En su forma más simple, un balance general tiene esta fórmula:

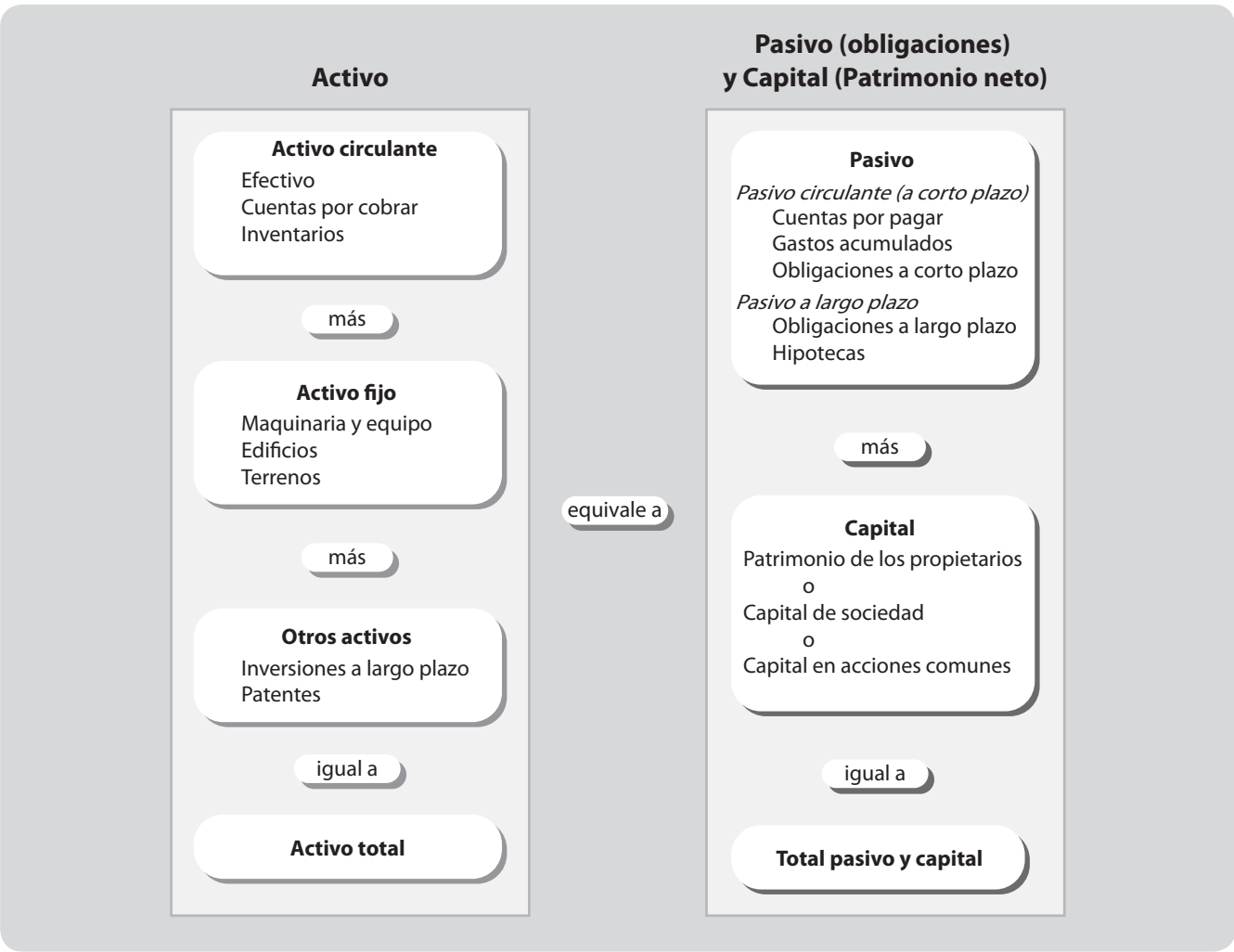
$$\text{Activo total} = \text{Pasivo} + \text{Capital}$$

En otras palabras, por cada unidad monetaria de activo, debe existir una unidad monetaria de financiamiento en forma de pasivo o de capital.



balance general
Informe financiero que muestra los activos, obligaciones y capital de propiedad de una empresa en un punto específico del tiempo.

FIGURA 10.3 El balance general: perspectiva general



La figura 10.3 muestra los elementos del balance general en una empresa típica. Cada uno de los tres componentes principales del balance general (activo, pasivo y capital) se analiza en las siguientes secciones.

ACTIVOS

Los activos mostrados en la parte izquierda de la figura 10.3 representan lo que la empresa posee y que cuenta con valor monetario. Siempre se agrupan en tres categorías: 1) activo circulante, 2) activo fijo y 3) otros activos.

Activo circulante

El **activo circulante (capital de trabajo)**, que siempre se incluye al inicio del balance general, incluye aquellos activos que son relativamente líquidos, es decir, activos que pueden convertirse en efectivo con relativa rapidez. El activo circulante incluye principalmente el efectivo, las cuentas por cobrar y el inventario.

1. El *efectivo* es el dinero en el banco y posiblemente también, algún tipo de valor negociable, como un valor gubernamental a corto plazo, que puede venderse con rapidez. Toda empresa debe contar con efectivo para sus operaciones de negocios corrientes.
2. Las **cuentas por cobrar** son como préstamos a los clientes. Cuando una empresa vende sus productos o servicios, los clientes pueden pagar en efectivo o pueden recibir condiciones de préstamo (una deuda), como otorgarles 30 días para pagar las compras. Las cuentas por cobrar deben revisarse cuidadosamente, dado que representan en gran medida el efectivo que ingresará (o no ingresará) a la empresa. También es posible que deban vigilarse los deudores.
3. El **inventario** está compuesto por los productos y materias primas que mantiene la empresa para su venta en su operación normal. Las empresas de servicios por lo general no cuentan con inventarios (o mantienen muy pocos), sin embargo prácticamente el resto de las empresas (fabricantes, mayoristas, minoristas) lo hace. Del mismo modo que con las cuentas por cobrar, es importante que el propietario de la empresa administre cuidadosamente su inventario, de otro modo, se verá afectado el desempeño del negocio.

Como se mencionó antes, el activo circulante también se denomina capital de trabajo, debido a que estos activos son esenciales para proporcionar el capital necesario para las operaciones cotidianas. *Una empresa no puede sobrevivir sin un capital de trabajo adecuado.* La figura 10.4 muestra el **ciclo del capital de trabajo**, un proceso en el que el inventario se adquiere o produce, y luego se vende en efectivo o a crédito (cuentas por cobrar). Las cuentas por cobrar posteriormente se convierten en efectivo cuando se cobran. Después, el ciclo se repite una y otra vez.

Activo fijo (propiedades, planta y equipo)

El segundo tipo de activos del balance son los activos más permanentes de una empresa. El **activo fijo** también denominado **propiedades, planta y equipo (PPE)**, incluye edificios, maquinaria, camiones, computadoras y cualquier otro activo físico que posea la empresa. El balance general muestra las instalaciones y equipo de una empresa con su costo original de cuando fueron adquiridos. Algunas empresas son más intensivas en capital que otras, por ejemplo, una compañía constructora requiere más capital que una tienda de regalos y, por tanto, tendrá una mayor cantidad de recursos invertidos en activos fijos.

La mayoría de los activos también son **activos depreciables**, es decir, se desgastan o se vuelven obsoletos con el tiempo. El costo original de estos

activo circulante (capital de trabajo)

Activos que pueden convertirse en efectivo de forma relativamente rápida.

cuentas por cobrar

El monto del crédito otorgado a los clientes que actualmente está pendiente de cobro.

inventario

Productos y materias primas que una empresa mantiene en anticipación a las eventuales ventas.

ciclo del capital de trabajo

Proceso de convertir el inventario en efectivo.

activo fijo (propiedades, planta y equipo [PPE])

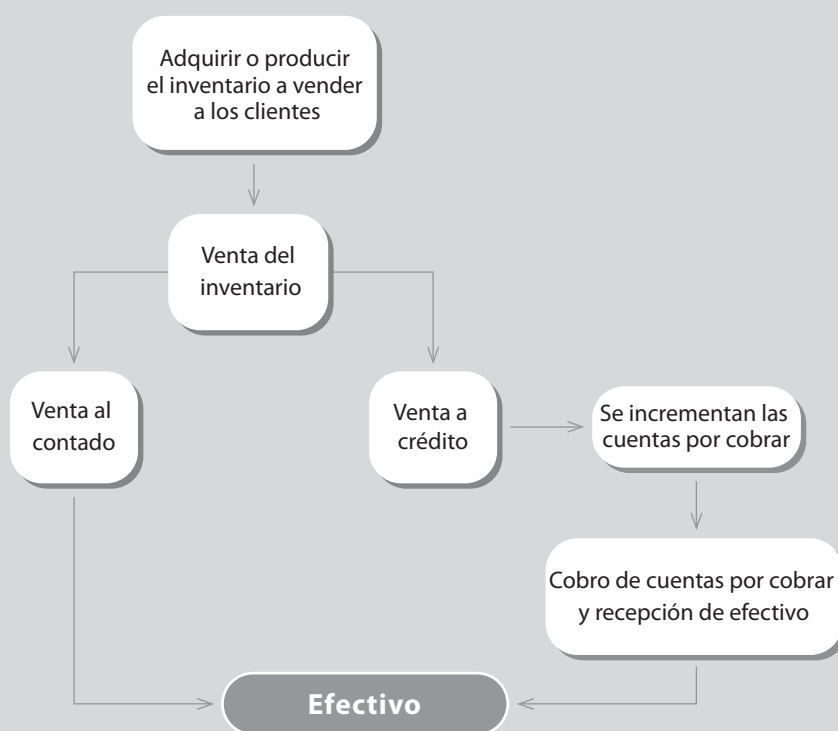
Activos físicos que serán utilizados en la empresa por más de un año, como equipo, edificios y terrenos.

activos depreciables

Activos cuyo valor disminuye, o se deprecia, con el tiempo.



FIGURA 10.4 El ciclo del capital de trabajo



© Cengage Learning

activos se muestra en el balance general cuando se adquirieron. Cada año, los activos se deprecian sobre su vida útil esperada.

Ejemplo numérico

Suponga que una empresa adquirió un camión por \$20 000 con una vida útil esperada de cuatro años. Cuando la empresa lo adquiere, se muestra en el balance general el costo original de \$20 000 como un **activo fijo bruto**. Luego depreciamos el costo del camión sobre su vida útil de cuatro años. Se mostraría una depreciación de \$5 000 anuales en el estado de resultados ($\$20\,000 \div 4 \text{ años} = \$5\,000$). Cada año, el gasto acumulado de depreciación, o lo que se denomina **depreciación acumulada**, se resta del costo original del activo fijo para llegar al **activo fijo neto**. En este caso, el balance general al final de cada año se vería así:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Activo fijo bruto	\$20 000	\$20 000	\$20 000	\$20 000
Depreciación acumulada	(5 000)	(10 000)	(15 000)	(20 000)
Activo fijo neto	\$15 000	\$10 000	\$ 5 000	\$ 0

activo fijo bruto

Activos depreciables en su costo original, antes de tomar cualquier depreciación.

depreciación acumulada

Gasto total (acumulado) de depreciación tomado sobre la vida de un activo.

activo fijo neto

Activo fijo bruto menos la depreciación acumulada

OTROS ACTIVOS

La tercera categoría de activos, **otros activos**, incluye patentes, derechos de autor y crédito comercial. Para una empresa incipiente, los costos de organización, es decir, los costos incurridos por organizar y promover la empresa, también pueden incluirse en esta categoría.

otros activos

Productos y materias primas que una empresa conserva en anticipación a la eventual venta.

PASIVO Y CAPITAL

El lado derecho del balance general de la figura 10.3 (de la página 301), que muestra el pasivo y el capital, indica la forma como se encuentran financiados sus activos. El financiamiento proviene de dos fuentes principales: pasivo (obligaciones) y capital contable. Los pasivos son recursos prestados y que deben pagarse a una fecha determinada. El capital contable, por otro lado, representa la inversión de los propietarios en la empresa, los recursos que personalmente invirtieron en ella sin una fecha específica para su devolución. Los propietarios recuperan su inversión retirando recursos de la empresa en forma de dividendos o vendiendo su propiedad en ella.

Pasivo

Los **pasivos** o deuda es el financiamiento que otorga un acreedor. Como se muestra en la figura 10.3, se divide en 1) pasivo circulante o a corto plazo, y 2) pasivo a largo plazo.

PASIVO CIRCULANTE El **pasivo circulante** u **obligaciones a corto plazo**, son los recursos prestados que deben liquidarse en un plazo no mayor de 12 meses. Los orígenes del pasivo circulante pueden clasificarse de la siguiente forma:

- Las **cuentas por pagar (créditos de proveedores)** representan el crédito ofrecido por los proveedores a una empresa cuando ésta adquiere inventario. Por ejemplo, cuando una empresa adquiere inventario, el proveedor (vendedor) puede otorgar a la empresa adquirente 30 o 60 días para que pague.
- Los **gastos acumulados** son los gastos de operación en los que se ha incurrido y que se deben, pero que no han sido liquidados. El monto de estos gastos se incluye en el estado de resultados y también se muestra como una obligación (gastos por pagar) en el balance general. Por ejemplo, los empleados pueden haber realizado algún trabajo por el que todavía no se les paga sino hasta el siguiente periodo contable.

Ejemplo numérico

Como ejemplo de gastos acumulados, considere a un empleado que recibirá un sueldo de \$4 000 por un trabajo realizado en abril, sin embargo, la empresa no le pagará al empleado sino hasta mayo 1. En este caso, la empresa registrará el sueldo por pagar como un gasto en el estado de resultados de abril, pero ya que no se hizo ningún pago en este mes, también lo presentará como una obligación (sueldos por pagar) en el balance general del 30 de abril. Cuando se le pague al empleado en mayo 1, los gastos acumulados disminuyen \$4 000 junto con la disminución de \$4 000 en el efectivo.

-
- Las **obligaciones a corto plazo** representan montos de recursos prestados por un banco u otras fuentes de crédito para un periodo máximo de 12 meses. Las obligaciones a corto plazo son la principal fuente de financiamiento para la mayoría de las pequeñas empresas.

Ejemplo numérico

Suponga que recibe un préstamo de \$50 000 de un banco por 90 días (un trimestre del año) para adquirir inventario durante una temporada alta del negocio. Además, suponga que la tasa de interés del crédito es de 8%. Para este caso, se incurrirá en \$1 000 de intereses ($\$1\,000 = \$50\,000 \text{ principal de la deuda} \times 0.08 \text{ tasa interés} \times \frac{1}{4} \text{ año}$). El interés pagado sobre la deuda se mostrará como un gasto financiero en el estado de resultados y el monto del principal prestado como una obligación en el balance general.

pasivo

Financiamiento otorgado por los acreedores

pasivo circulante (obligaciones a corto plazo)

Recursos prestados que deben liquidarse en un plazo no mayor de 12 meses.

cuentas por pagar (crédito de los proveedores)

Crédito pendiente por pagar a los proveedores.

gastos acumulados

Gastos de operación en los que se ha incurrido y que no se han liquidado.

obligaciones a corto plazo

Acuerdos para liquidar montos de recursos prestados por bancos u otras fuentes de crédito para un periodo máximo de 12 meses.

Evaluación

Cómo entender el estado de resultados

En la página 300 se le hicieron dos preguntas. Sus respuestas deben ser similares a las siguientes.

1. ¿Cuál es la diferencia entre utilidad bruta, utilidad de operación, utilidad antes de impuestos y utilidad neta?

Para comprender las utilidades de una empresa analice el proceso. Por ejemplo, un minorista adquiere mercancía de un mayorista. La mercancía se coloca en los estantes de la tienda, donde laboran personal de ventas, un auxiliar contable y una persona de mantenimiento. El minorista vende la mercancía, esperando obtener una utilidad. La diferencia entre lo que el minorista recibe de los clientes (ventas) y el costo de la mercancía es la utilidad bruta. Los gastos de operar la tienda representan los gastos de operación de la empresa. De modo que al deducir los gastos de operación de la utilidad bruta se obtiene la utilidad de operación. Si el minorista solicitó recursos prestados a un banco, deberá pagar los intereses. Al restar cualquier gasto financiero de la utilidad de operación se obtiene la utilidad antes de impuestos. Posteriormente el minorista paga impuestos sobre la renta por esta utilidad gravable. El resto de las utilidades representa la utilidad neta, que es la utilidad disponible para los propietarios (vea la figura 10.1 para una representación gráfica del proceso).

2. Elabore un estado de resultado utilizando la siguiente información. ¿Cuáles son la utilidad bruta, utilidad de operación y utilidad neta? ¿Cuál es el gasto que no se realiza en efectivo?

Ventas	\$ 400 000	
Costo de los bienes vendidos	(160 000)	
Utilidad bruta	\$ 240 000	
Gastos de operación:		
Gastos de marketing	\$ 70 000	
Gastos de administración	50 000	
Depreciación	20 000	Gastos que no se realizan en efectivo
Total de gastos de operación	\$(140 000)	
Utilidad de operación	\$ 100 000	
Gastos financieros	(10 000)	
Utilidad antes de impuestos	\$ 90 000	
Impuesto sobre la renta	(20 000)	
Utilidad neta	\$ 70 000	

Nota: Los \$5 000 en dividendos no se muestran como un gasto en el estado de resultados, dado que se consideran una devolución del capital del propietario. De este modo, la utilidad neta de \$70 000 menos los \$5 000 de dividendos, o \$65 000 se añadirán a las utilidades retenidas de la empresa en el balance general.

pasivo a largo plazo

Préstamos de bancos u otras fuentes con términos para su liquidación mayores de 12 meses.

obligaciones a largo plazo

Acuerdos para liquidar cantidades de efectivo prestadas por bancos u otras fuentes de crédito por periodos mayores de 12 meses.

PASIVO A LARGO PLAZO Los préstamos otorgados por bancos u otras instituciones financieras por un plazo mayor a 12 meses conforman el **pasivo a largo plazo**. Cuando una empresa solicita prestados recursos para adquirir equipo, firma un acuerdo (una **obligación a largo plazo**) en la que promete liquidar la deuda más un interés durante cinco años. Del mismo modo que con las obligaciones a corto plazo, el interés es un gasto que se refleja en el estado de resultados y el monto del principal es un pasivo que se reporta en el balance general.

Cuando una empresa solicita prestados recursos, digamos por 30 años, para adquirir un almacén

LA PUESTA EN MARCHA

ACCIÓN

Numerosos emprendedores aprendieron una dura lección durante la recesión económica que inició en 2008: no gaste su efectivo en una forma que no haga avanzar a su empresa, ni durante una recesión ni durante cualquier otro tiempo.

hipoteca
Pasivo a largo plazo otorgado por un acreedor donde un bien raíz se compromete como colateral.

capital social
Inversiones de los propietarios en una empresa más la utilidad neta acumulada y retenida en la misma.

Utilidades retenidas
Utilidades menos dividendos pagados durante la vida de una empresa

o edificio de oficinas, el bien raíz por lo general actúa como colateral para la deuda a largo plazo, lo cual se denomina **hipoteca**. Si el prestatario no puede liquidar la deuda, el acreedor puede tomar la propiedad como arreglo.

Capital social
El **capital social**, son los recursos que los propietarios invierten en una empresa. El monto del capital social en una empresa equivale a

1. El monto total de las inversiones de los propietarios en la empresa, el cual para propietarios y sociedades representa el monto de recursos invertidos y para corporaciones, el monto que el propietario paga por acciones, más
2. El monto acumulado de utilidad neta que se ha retenido y reinvertido en la empresa durante la vida de ésta, es decir, utilidades no pagadas como dividendos o **utilidades retenidas**. De este modo, la fórmula básica del capital social es la siguiente:

Utilidades retenidas
en la empresa

Capital social

=

Inversión de los propietarios

+

Utilidades acumuladas

-

Dividendos acumulados pagados a los propietarios

La figura 10.5 presenta los balances generales de Pendley & Associates al 31 de diciembre de 2010 y de 2011, junto con los cambios en montos en los balances para los mismos periodos. Al

FIGURA 10.5 Balances generales para Pendley & Associates, Inc., al 31 de diciembre de 2010 y 2011

	2010	2011	Cambios
Activo			
Activo circulante:			
Efectivo	\$ 45 000	\$ 50 000	\$ 5 000
Cuentas por cobrar	75 000	80 000	5 000
Inventario	180 000	220 000	40 000
Total activo circulante	\$300 000	\$350 000	\$ 50 000
Activo fijo:			
Activo fijo bruto	\$860 000	\$960 000	\$100 000
Depreciación acumulada	(360 000)	(390 000)	(30 000)
Activo fijo neto	\$500 000	\$570 000	\$ 70 000
TOTAL ACTIVO	\$800 000	\$920 000	\$120 000
Pasivo (obligaciones) y capital			
Pasivo circulante:			
Cuentas por pagar	\$ 15 000	\$ 20 000	\$ 5 000
Obligaciones de corto plazo	60 000	80 000	20 000
Total pasivo circulante (deuda)	\$ 75 000	\$100 000	\$ 25 000
Pasivo a largo plazo	150 000	200 000	50 000
Total pasivo	\$225 000	\$300 000	\$ 75 000
Capital social			
Acciones comunes	\$300 000	\$300 000	\$ 0
Utilidades retenidas	275 000	320 000	45 000
Total capital social	\$575 000	\$620 000	\$ 45 000
TOTAL PASIVO Y CAPITAL	\$800 000	\$920 000	\$120 000

Verificación del aprendizaje

Cómo entender el balance general

Tómese algunos minutos para responder las siguientes preguntas.

1. Presente un ejemplo de cuentas por cobrar.
2. ¿Cuál es la relación que esperaría entre el inventario y las cuentas por pagar?
3. ¿Cuál es la diferencia entre acciones comunes y utilidades retenidas?
4. Elabore un balance general utilizando la siguiente información. ¿Cuáles son el activo circulante, el activo fijo neto, el activo total, el pasivo circulante, el pasivo a largo plazo, el capital social total, el pasivo y capital total de la empresa?

Activo fijo bruto	\$ 75 000
Efectivo	10 000
Otros activos	15 000
Cuentas por pagar	40 000
Utilidades retenidas	15 000
Depreciación acumulada	20 000
Cuentas por cobrar	50 000
Obligaciones a largo plazo	5 000
Hipotecas	20 000
Acciones comunes	100 000
Inventario	70 000
Obligaciones a largo plazo	20 000

(Las respuestas a estas preguntas se encuentran en la página 311).

revisar las columnas que representan los dos balances generales, es posible observar la posición financiera de la empresa al inicio y al final del año 2011.

Los balances generales para los años que finalizan en 2010 y 2011 de Pendley & Associates muestran que la empresa inició en 2011 (finalizó en 2010) con \$800 000 en activo total y finalizó 2011 con activo total de \$920 000. Observamos cuánto se invirtió en activo circulante (efectivo, cuentas por cobrar e inventario) y en activo fijo. También vemos cuánto pasivo y capital se utilizaron para financiar los activos. Observe que prácticamente la mitad del capital provino de inversiones realizadas por los propietarios (acciones comunes) y la otra mitad provino de la reinversión de utilidades. Si regresamos al estado de resultados de la figura 10.2, observaremos que el incremento de \$45 000 en las utilidades retenidas, que se muestra en la columna de Cambios en la figura 10.5, es la utilidad neta de la empresa para el año (\$60 000) menos los dividendos pagados a los propietarios (\$15 000).

Finalmente, un balance general ayuda al propietario de la pequeña empresa a conocer la solidez financiera y las capacidades de la empresa, algo que no es posible conocer de otra forma, y ayuda a responder preguntas como las siguientes

- ¿La empresa se encuentra en posición de expandirse?
- ¿La empresa puede manejar los flujos y altibajos de ventas y gastos?
- ¿La empresa está cobrando sus cuentas por cobrar según lo planeado y está administrando eficientemente sus inventarios?
- ¿Es posible liquidar las cuentas por pagar de forma más lenta para anticiparse a una inevitable escasez de efectivo, sin afectar la reputación crediticia del empresario?

El empresario no es la única persona que debe estar familiarizado con el balance general, los acreedores como banqueros, inversionistas y proveedores, quienes consideran un monto del crédito a otorgar, dependen en gran medida del balance general de la empresa para su decisión.



© iStockphoto.com/Angella Schwarz

Experiencias de emprendimiento

Consejo de un emprendedor con experiencia

Con frecuencia me divierten las reacciones de las personas que acuden a mí solicitando ayuda. Por lo general inicio con una entrevista en mi oficina, donde explican los problemas que enfrentan, y les hago algunas preguntas. Ellos contestan lo mejor que pueden y luego les comento algo acerca de su empresa que no pueden creer que yo sepa.

Por ejemplo, Andrew Blitstein, quien se hizo cargo de la empresa de servicios de limpieza de su familia hace unos meses, después de que su padre falleció. Hasta ese momento Andrew se hacía cargo de las ventas de la empresa y tenía poca experiencia en otras áreas del negocio. Vino a verme a insistencia de su madre, quien había trabajado junto a su esposo, y de su tío quien era un antiguo amigo mío.

Inicié, como es mi costumbre, haciendo algunas preguntas a Andrew acerca de sí mismo y su empresa. Se trataba de un servicio de limpieza comercial más o menos tradicional. Además de ofrecer el servicio de limpieza de oficinas sobre una base regular, la empresa hacía trabajos especiales, como lavado de alfombras y ventanas. En cuanto a los problemas, comentó que tenía dificultades con el flujo de efectivo. “Ya veo”, comenté, “¿tienes problemas para hacer líquidas tus cuentas por cobrar?” No, las cuentas por cobrar no eran un problema, comentó. “¿Qué tal los pasivos incobrables?” No, éstos no representaban problemas tampoco. “Entonces, ¿se trata de que tienes una oficina muy grande con muchas personas?”

“Oh, no, no” comentó. “Somos bastante esbeltos”. De modo que un exceso de gastos de administración tampoco era el problema.

Los problemas de flujo de efectivo son comunes en las empresas, y generalmente las personas tienen problemas para identificar lo que está detrás de ellos, sin embargo, en realidad existen sólo algunas causas potenciales de ellos. Usted puede encontrarse con demasiado efectivo detenido en cuentas por cobrar, o (si se trata de una empresa basada en productos) en inventario. O puede tener demasiados clientes morosos. O podría destinar muchos recursos a gastos de administración. No obstante, si las cuentas por cobrar, el inventario, las cuentas incobrables y los gastos generales se encuentran bajo control, como parecía ser el caso de Andrew, únicamente puede existir otro culpable: márgenes brutos débiles [ventas – costo de los bienes vendidos = utilidad bruta], lo que puede significar que los precios son demasiado bajos, los costos directos muy altos o alguna combinación de los dos.

Le pregunté a Andrew cuánto le pagaba a sus empleados. Me comentó que ellos ganaban aproximadamente \$20 por hora. “No”, le respondí. “Quiero decir, ¿cuál es el costo por hora integrado con los impuestos, prestaciones, etcétera?” Él no lo sabía, lo cual no es raro. “De modo que no sabes cuáles son tus costos”, comenté. “Es complicado hacer una venta, al menos una buena venta, si no conoces tus costos. ¿Cómo cotizas un trabajo?”

“Bueno, cuando realizamos limpieza de alfombras y ventanas, calculo aproximadamente cuánto nos costará y luego trato de duplicar esa cantidad”.

“Ok”, le dije, “eso está bien, pero ¿cómo cotizas el servicio de limpieza regular?”

“Únicamente tratamos de ser competitivos”, comentó. “Tenemos muchos competidores, y buscamos obtener los contratos a largo plazo. Ganamos dinero en los servicios adicionales”.

De modo que no sabía cuánto le costaba el servicio de limpieza regular ni cuál sería un precio correcto para éste. “Tomemos a tus dos clientes más grandes”, le dije, “¿cuánto negocio representan ellos para ti?” Respondió que tenía un contrato que le representaba \$350 000 al año y otro de \$300 000. ¿Cuánto dinero ganas en estos contratos?”

“No lo sé”, respondió Andrew. “No mucho, aunque también nos piden servicios adicionales”.

“Y ¿cuánto pagan ellos por los servicios adicionales al año?”

“Aproximadamente \$20 000 o \$25 000”, comentó.

"De modo que, utilizando la forma como cotizas los servicios adicionales, éstos contribuyen con \$10 000 o \$12 000 para cubrir tus gastos de administración", le dije. "No es mucho para cuentas de ese tamaño. Mi estimación es que estás perdiendo dinero en ellos".

Yo podía leer sus pensamientos mientras salía: aunque cuatro días más tarde, Andrew me llamó y me dijo que deseaba que nos viéramos nuevamente.

"Tenías razón", comentó Andrew mientras tomaba asiento. "Estamos perdiendo dinero en estas cuentas. Calculé que, de forma integral, estoy pagando \$31 por hora".

"Ok, veamos qué significa de forma integral", dije. Comenzamos a revisar las cifras de una de las cuentas y rápidamente observamos que había subestimado los costos. Para cuando habíamos terminado, pudimos ver que estaba perdiendo de \$50 000 a \$60 000 por año en la cuenta. "Considéralo de este modo", le dije, "si dejaras de hacer negocios con este cliente hoy, obtendrías \$50 000 adicionales".

"No lo sé...", dijo Andrew.

"No estoy diciendo que te deshagas del cliente". "Puede haber muchas razones para conservar la cuenta. Aunque ¿crees realmente que cualquiera de tus competidores te quitaría esta cuenta y perdería \$50 000 por año con ella?"

Él sonrió acerca de lo absurdo de la idea. "No obstante, debería incrementar mi precio aproximadamente 20% sólo para llegar al punto de equilibrio de la cuenta", comentó, "y no puedo hacer eso".

"Quizá no", dije. "Sé que es difícil incrementar precios en una recesión. Pero el cliente debe darse cuenta que nunca encontrará a otra empresa dispuesta a hacer el trabajo con las tarifas que te está pagando. No puedes seguir perdiendo \$50 000 por año en la cuenta".

Andrew dijo que lo pensaría. Y estoy seguro que finalmente lo resolvería. Mientras tanto, realizó importantes cambios en la forma como vende. Me comentó acerca de un prospecto que deseaba utilizar sus servicios, pero que consideraba que su oferta era un poco alta. En lugar de reducir el precio, Andrew se mantuvo firme. "Hablas de ahorrar 10 centavos por hora, sin embargo, observa lo que obtienes por esos 10 centavos", le dijo, "nuestro servicio es superior por mucho".

Obtuvo la cuenta, pero lo más importante, había comprendido el problema. Está convencido que no es necesario ser un genio para hacer frente a los problemas de flujo de efectivo, sólo debes saber cómo funciona la empresa.

Fuente: Extracto de Norm Brodsky, "How to Fix Cash Flow Problems", Revista Inc., mayo 2009, <http://www.inc.com/magazine/20090501/street-smarts-how-to-fix-cash-flow-problems.html>, consultado el 2 de marzo 2011, Inc.: la revista para las empresas en crecimiento. Derechos reservados 2009 Mansueto Ventures LLC. Reproducido con permiso de Mansueto Ventures LLC en formato de libro de texto vía Copyright Clearance Center.



Análisis del estado de resultados y el balance general en conjunto

Hasta ahora hemos analizado el estado de resultados y el balance general como reportes independientes, sin embargo, en realidad se complementan entre sí para ofrecer una visión general de la situación financiera de la empresa. Ya que el balance general representa una fotografía de la condición financiera de una empresa en un punto específico de tiempo, como el día exacto del 31 de diciembre, y el estado de resultados ofrece información sobre un periodo dado, como el periodo que comprende del 1 de enero al 31 de diciembre, se requieren ambos informes para determinar la situación financiera de una empresa.

La figura 10.6 muestra la forma como se integran el estado de resultados y el balance general. Para comprender el desempeño de una empresa durante 2011, será necesario conocer la



FIGURA 10.6 Integración del estado de resultados y el balance general



© Cengage Learning

situación financiera de la misma al inicio de 2011 (balance general al 31 de diciembre de 2010), su desempeño financiero durante el año (estado de resultados para 2011) y su posición financiera al término del año (balance general al 31 de diciembre de 2011).

Ejemplo numérico

Para ilustrar la relación entre el balance general y el estado de resultados, considere los dos balances generales y el estado de resultados que se presentan a continuación para la Corporación Maness. El primer balance fue elaborado el 31 de diciembre de 2010, el cual también puede considerarse como el inicio de 2011 (con lo que una empresa finalice en 2010, será con lo que inicie el año 2011). A partir de los estados financieros combinados, podemos observar la posición financiera de la Corporación Maness respecto a cuando inició 2011 (el balance general al 31 de diciembre 2010), a su desempeño en sus operaciones a lo largo de 2011 (presentado en el estado de resultados) y a la posición financiera de la empresa al final de 2011 (el balance general al 31 de diciembre de 2011).

Balances generales al 31 de diciembre de 2010 y 31 de diciembre de 2011

	<u>2010</u>	<u>2011</u>	<u>Cambios</u>
Activo			
Efectivo	\$ 150 000	\$ 125 000	\$ (25 000)
Cuentas por cobrar	350 000	375 000	25 000
Inventario	475 000	550 000	75 000
Total activo fijo	\$ 975 000	\$ 1 050 000	\$ 75 000
Activo fijo bruto	\$ 2 425 000	\$ 2 750 000	\$ 325 000
Depreciación acumulada	(10 000 000)	(1 200 000)	(200 000)
Activo fijo neto	\$ 1 425 000	\$ 1 550 000	\$ 125 000
ACTIVO TOTAL	<u>\$ 24 000 000</u>	<u>\$ 2 600 000</u>	<u>\$ 200 000</u>
Pasivo (obligaciones) y capital			
Cuentas por pagar	\$ 200 000	\$ 150 000	\$ (50 000)
Obligaciones a corto plazo	0	150 000	150 000

Total pasivo circulante	\$ 200 000	\$ 300 000	\$ 100 000
Pasivo a largo plazo	<u>600 000</u>	<u>600 000</u>	<u>0</u>
Total pasivo	\$ 800 000	\$ 900 000	\$ 100 000
Capital social			
Acciones comunes	\$ 900 000	\$ 900 000	\$ 0
Utilidades retenidas	<u>700 000</u>	<u>800 000</u>	<u>100 000</u>
Total capital social	<u>\$1 600 000</u>	<u>\$1 700 000</u>	<u>\$100 000</u>
TOTAL PASIVO Y CAPITAL	<u><u>\$2 400 000</u></u>	<u><u>\$2 600 000</u></u>	<u><u>\$200 000</u></u>

Estado de resultados para el año que finaliza el 31 de diciembre de 2011

Ventas	\$1 450 000
Costo de los bienes vendidos	<u>(850 000)</u>
Utilidad bruta	\$ 600 000
Gastos de operación	<u>(240 000)</u>
Utilidad de operación	\$ 360 000
Pago de intereses	<u>(64 000)</u>
Utilidad antes de impuestos	\$ 296 000
Impuestos	<u>(118 000)</u>
Utilidad neta	<u><u>\$ 178 000</u></u>
Utilidad neta	\$ 178 000
Dividendos pagados	<u>(78 000)</u>
Incremento en las utilidades retenidas	\$ 100 000

(También equivale al cambio en las utilidades retenidas de los balances generales)

Verificación del aprendizaje

Cómo entender el balance general

En la página 307 se le realizaron cuatro preguntas. Sus respuestas deberán ser similares a las que se presentan.

1. Presente un ejemplo de cuentas por cobrar.

Las cuentas por cobrar representan dinero que debe un cliente a la empresa por bienes o servicios que ya recibió, pero que aún no ha pagado. Por ejemplo, un taller de reparación automotriz puede adquirir partes por \$200 de un proveedor y recibir 30 días para pagarlas. Al momento de la transacción, el proveedor registra la venta de \$200 y el mismo monto en cuentas por cobrar. Cuando el taller de reparación pague los \$200, las cuentas por cobrar se reducen y el efectivo se incrementa \$200.

2. ¿Cuál es la relación que esperaría entre el inventario y las cuentas por pagar?

Las cuentas por pagar son los montos que se deben a un proveedor por inventario que fue adquirido a crédito. Cuando una empresa adquiere inventario a crédito, el inventario se incrementa junto con su correspondiente incremento en las cuentas por pagar.

3. ¿Cuál es la diferencia entre acciones comunes y utilidades retenidas?

Tanto las acciones comunes como las utilidades retenidas representan el capital social en una empresa. Las acciones comunes es efectivo que se invirtió en la empresa por parte de sus propietarios. Las utilidades retenidas son las utilidades que se reinvertieron en una empresa, en lugar de distribuirlas en forma de dividendos.

(Continúa)

4. Con base en la información financiera proporcionada en la página 307, su balance general deberá verse del siguiente modo:

Activo

Efectivo	\$ 10 000
Cuentas por cobrar	50 000
Inventario	70 000
Total activo circulante	\$130 000
Activo fijo bruto	\$ 75 000
Depreciación acumulada	(20 000)
Activo fijo neto	\$ 55 000
Otros activos	15 000
TOTA ACTIVO	\$200 000

Pasivo (obligaciones) y capital

Cuentas por pagar	\$ 40 000
Obligaciones a corto plazo	20 000
Total pasivo circulante	\$ 60 000
Obligaciones a largo plazo	5 000
Hipoteca	20 000
Total pasivo a largo plazo	\$ 25 000
Total pasivo	\$ 85 000
Acciones comunes	\$100 000
Utilidades retenidas	15 000
Total capital social	\$115 000
TOTAL PASIVO Y CAPITAL	\$200 000

El estado de flujo de efectivo

4

Utilizar el estado de resultados y el balance general para calcular los flujos de efectivo de una empresa.

estado de flujo de efectivo

Informe financiero que muestra los orígenes y las aplicaciones del efectivo de una empresa.

Una empresaria alguna vez nos comentó lo intimidada que se sentía cuando su contador le presentó los informes financieros mensuales de la empresa y tenía dificultades para comprender los flujos de efectivo. Nuestro consejo fue contratar a un nuevo contador, uno que le explicara cuidadosamente los estados, y que invirtiera el tiempo necesario para obtener un sólido entendimiento de los mismos y de los flujos de efectivo de la empresa.

La administración efectiva de los flujos de efectivo es crucial (realmente *crucial*) para los propietarios de pequeñas empresas. En palabras de Philip Campbell, un contador público certificado y ex director ejecutivo de finanzas en diversas empresas, “a pesar del hecho de que el efectivo es la sangre de una empresa, el combustible que mantiene a los motores en marcha, la mayoría de los propietarios de empresas no cuentan con un control real sobre su flujo de efectivo. La mala administración del flujo de efectivo ocasiona en la actualidad más fracasos empresariales que nunca antes”.³

Por este motivo, el propietario de una pequeña empresa debe comprender las fuentes y las aplicaciones del efectivo de una empresa. El **estado de flujo de efectivo** es un informe financiero que muestra los orígenes del efectivo de una empresa, así como sus aplicaciones. En otras palabras, responde a la pregunta “¿De dónde proviene el efectivo?” y “¿Dónde se utilizó el efectivo?”

UTILIDADES FRENTE A FLUJOS DE EFECTIVO

Los emprendedores deben estar conscientes de que *las utilidades del estado de resultados de una empresa no son iguales a sus flujos de efectivo!* ¿Recuerda cuando John (uno de los Chi-

cos de las limonadas) observó que sus utilidades no eran iguales que su incremento en efectivo? Esto sucede todos los días en las vidas de los emprendedores. En palabras del escritor Jan Norman, “Incluso las empresas rentables pueden quebrar. Ésta ha sido una realidad difícil de aceptar para algunos propietarios de empresas, pero mientras más pronto comprenda que si usted se queda sin efectivo, en bancarrota, mejores serán sus oportunidades de sobrevivir”.⁴ Muchas empresas que muestran utilidades en su estado de resultados deben declararse en bancarrota debido a que el nivel de ingreso del efectivo no se compara con el nivel de egreso del mismo. ¡Sin flujos de efectivo adecuados, los pequeños problemas se convierten en grandes problemas!

Un estado de resultados no es una medida de los flujos de efectivo debido a que se calcula sobre una base *devengada* en lugar de hacerlo sobre una base *efectivo*. Éste es un aspecto muy importante a comprender. En la **contabilidad en base acumulada**, las utilidades se registran cuando se obtienen, aunque no hayan sido recibidas en efectivo, y los gastos se registran cuando se incurre en ellos, incluso aunque el dinero no ha sido realmente pagado. En la **contabilidad en base efectivo**, las utilidades se reportan cuando se recibe el efectivo y los gastos se registran cuando se pagan. Por diversos motivos, que incluyen los siguientes, las utilidades basadas en un sistema contable con base devengada serán diferentes de los flujos de efectivo de la empresa:

1. Las ventas reportadas en un estado de resultados incluyen tanto ventas en *efectivo* como ventas a *crédito*. Por ello, las ventas totales no corresponden con el efectivo realmente cobrado. Una empresa puede haber tenido ventas de \$1 millón en el año, pero no haber cobrado todas ellas. Si las cuentas por cobrar se incrementaron \$80 000 a partir del inicio del año y hasta el término del mismo, sabremos que solamente \$920 000 de las ventas fueron cobrados ($\$920\,000 = \$1\,000\,000 \text{ ventas} - \$80\,000 \text{ incremento en cuentas por cobrar}$).
2. El efectivo gastado en inventario no representa todas las compras de inventario, dado que alguna parte de éste es financiada por crédito. Considere una empresa que adquiere \$500 000 en inventario durante el año, pero el proveedor le otorgó \$100 000 en crédito para las adquisiciones. El efectivo real pagado por el inventario serían únicamente \$400 000 ($\$400\,000 = \$500\,000 \text{ compras totales de inventario} - \$100\,000 \text{ crédito otorgado por el proveedor}$).
3. La depreciación mostrada en el estado de resultados no es un gasto en efectivo. Refleja el costo asociado con el uso de un activo que beneficia las operaciones de la empresa durante un periodo de varios años, como un equipo que se utiliza durante cinco años. De esta forma, si una empresa cuenta con utilidades de \$250 000 que incluyen depreciación de \$40 000, entonces el flujo de efectivo sería de \$290 000 ($\$290\,000 = \$250\,000 \text{ utilidad} + \$40\,000 \text{ de depreciación}$).

De modo que la pregunta, y su respuesta, que todo propietario de pequeñas empresas debe hacerse y comprender es “¿Cómo calculo los flujos de efectivo de mi empresa?”.

MEDICIÓN DE LOS FLUJOS DE EFECTIVO DE UNA EMPRESA

Es momento de regresar con nuestros jóvenes emprendedores, Mackenzie y John, y su puesto de limonadas. Para crear un informe que explique los flujos de efectivo de su negocio, se puede simplemente listar todos los ingresos y egresos de efectivo, y ver lo que sucedió con su balance de efectivo. Esto se vería del siguiente modo:

contabilidad en base acumulada

Método contable para registrar las utilidades cuando se obtienen y los gastos cuando se incurre en ellos, sin importar si las utilidades ya fueron recibidas o los gastos pagados.

contabilidad en base efectivo

método contable para registrar las utilidades cuando se recibe el efectivo y de registrar los gastos cuando éstos se pagan.

LA PUESTA EN MARCHA

El efectivo es el rey

¿Está solicitando un préstamo? El banco deseará revisar sus estados financieros para ver si los flujos de efectivo históricos cubrirán de forma adecuada el préstamo propuesto. El incremento de los ingresos y las utilidades es algo positivo, pero sólo los flujos de efectivo históricos pueden demostrar su capacidad para recuperar las cuentas por cobrar y administrar adecuadamente el inventario y las cuentas por pagar. El efectivo no sólo es el rey, sino que durante la última recesión, se dijo que era ¡el emperador del universo!⁵

ACCION

Inversión inicial de Mackenzie y John	\$ 10
Préstamo de su madre	40
Inventario adquirido	(40)
Efectivo obtenido de las ventas del primer sábado	30
Cobro de cuentas por cobrar	30
Efectivo obtenido de las ventas del segundo sábado	100
Gasto en sueldos	(25)
Efectivo final	\$145

De modo que iniciaron con una inversión de \$10 en el negocio y terminaron con \$145 en efectivo, antes de devolver a su madre los \$40 que les prestó y contribuir con \$100 para la adquisición del Wii. En el mundo de los puestos de limonada esto funcionó bastante bien. Aunque el informe se vería saturado en una empresa de tamaño importante, donde se registran miles de transacciones en los estados financieros cada año. Además, existe un mejor enfoque para conocer las actividades que contribuyen a los flujos de efectivo de una empresa. Podemos explicar las entradas y salidas de efectivo de una empresa observando tres **actividades de flujo de efectivo**:

actividades de flujo de efectivo

Actividades de operación, inversión y financiamiento que generan entradas o salidas de efectivo.

1. *Generación de flujos de efectivo de las operaciones cotidianas de la empresa.* Es relevante conocer el monto de efectivo que se genera en el curso normal de la operación cotidiana de un negocio, iniciando con la adquisición de inventario a crédito, la venta a crédito, el pago del inventario y finalmente el cobro de las ventas realizadas a crédito.
2. *Adquisición o venta de activo fijo.* Cuando una empresa adquiere (o vende) activo fijo, como equipo y edificios, se generan entrada (o salidas) de efectivo. Estos flujos de efectivo no son parte de las operaciones cotidianas regulares y, por consecuencia, no se incluyen en el estado de resultados; únicamente se presentan como cambios de un balance general al siguiente.
3. *Financiamiento de la empresa.* Las entradas y salidas de efectivo se presentan cuando la empresa pide recursos prestados o liquida una deuda; cuando distribuye recursos a los propietarios, como cuando se pagan dividendos; o cuando los propietarios ingresan recursos a la empresa en forma de capital adicional.

Si conocemos los flujos de efectivo de las actividades mencionadas, podremos explicar los flujos de efectivo totales de una empresa. Para ilustrar esto, utilizaremos el estado de resultados (figura 10.2) y el balance general (figura 10.5) de Pendley & Associates.

Actividad 1: Flujos de efectivo de las operaciones cotidianas de una empresa

En este punto buscamos convertir el estado de resultados de la empresa de una base *devengada* a una base *efectivo*. Esta conversión puede llevarse a cabo en dos pasos:

1. Reincorporando la depreciación a la utilidad neta, dado que la depreciación no es un gasto en efectivo.
2. Restando las ventas no cobradas (incremento en las cuentas por cobrar) y el pago de inventario (incrementos en inventario menos incremento en cuentas por pagar).

El motivo por el que devolvemos la depreciación debe ser evidente. Los cambios en cuentas por cobrar, inventarios y cuentas por pagar pueden no ser tan evidentes. Dos observaciones pueden ser útiles para comprender esto:

1. Las ventas de una empresa son ventas a crédito o de contado. Si se incrementan las cuentas por cobrar, esto significa que los clientes no pagaron por todo lo que se adquirió. De modo que todo



incremento en las cuentas por cobrar deberá restarse de las ventas totales para determinar el efectivo que se cobró a los clientes. Recuerde el caso de los Chicos de las limonadas: el primer día vendieron \$60, pero sólo cobraron \$30; el resto se refleja en el incremento de las cuentas por cobrar.

- La otra actividad que se presenta en la actividad cotidiana de la empresa es la adquisición de inventario. Un incremento en el inventario muestra que éste se adquirió, pero si las cuentas por pagar (el crédito otorgado por el proveedor) se incrementan, podemos deducir que la empresa no pagó por el total del inventario adquirido. El pago neto del inventario será igual al incremento del inventario menos lo que todavía no se ha pagado (incremento en cuentas por pagar).

De regreso al estado de resultados de Pendley & Associates (figura 10.2) y al balance general (figura 10.5) podemos realizar la conversión de la base acumulada a la base efectivo, de la siguiente manera:

Utilidad neta	\$60 000	
Reincorporación de depreciación	<u>30 000</u>	
Utilidad antes de depreciación		\$90 000
Menos incremento en cuentas por cobrar (ventas no cobradas)		(\$ 5 000)
Menos pagos por inventario que consisten de:		
Incremento del inventario	(\$40 000)	
Menos incremento en las cuentas por pagar (inventario adquirido a crédito)	<u>5 000</u>	
Pagos en efectivo por inventario		(\$35 000)
Flujo de efectivo derivado de la operación		<u>\$50 000</u>

Actividad 2: Inversión en activo fijo

La segunda actividad de flujo de efectivo se presenta cuando la empresa adquiere o vende activo fijo, como equipo o edificios. Estas actividades se muestran como un incremento en el activo fijo *bruto* (no en el activo fijo *neto*) en el balance general. Un incremento significa que la empresa gastó efectivo para comprar activo fijo, mientras que una disminución significa que obtuvo efectivo de la venta de activo fijo. Por ejemplo, Pendley & Asociados gastó \$100 000 en una planta y equipo nuevos en 2011, esto con base en el cambio en el activo fijo bruto de \$860 000 a \$960 000, que se muestra en su balance general (figura 10.5).

Actividad 3: Financiamiento de la empresa

Los flujos de efectivo asociados con el financiamiento de una empresa son los siguientes:

- Entrada de efectivo cuando la empresa solicita más recursos en préstamo (incremento de los pasivos a corto plazo y/o largo plazo).
- Salida de efectivo cuando una empresa liquida un pasivo (disminución del pasivo a corto plazo y/o largo plazo).

LA PUESTA EN MARCHA

Monitoree sus flujos de efectivo

Para mejorar los flujos de efectivo, verifique cuidadosamente sus estados financieros más recientes. Revise de cerca lo siguiente:⁶

ACCIÓN

- Recursos detenidos en inventario excesivo*, que pueden utilizarse para hacer crecer la empresa.
- Demasiado espacio costoso de oficina*. No gaste en una ubicación privilegiada si no la requiere.
- Facturas sin pagar*. Cobre los pagos lo más rápido que pueda.
- Demasiado inventario*. Consolide las compras para recibir el mejor precio, pero no haga pedidos en exceso. Solicite a los proveedores que le amplíen las condiciones del crédito. Pueden ofrecerle 15 o incluso 30 días adicionales para pagar sus compras.

Encontrar formas de monitorear sus flujos de efectivo le puede ayudar a no tener que solicitar prestados recursos y a contar con más dinero para hacer crecer su empresa.

3. Entrada de efectivo cuando los propietarios invierten en la empresa para incrementar su capital.
4. Salida de efectivo cuando los propietarios retiran recursos de la empresa. En sociedades o asociaciones individuales, el (los) propietario(s) simplemente gira(n) un cheque de la cuenta bancaria de la empresa para retirar dinero. En una corporación, la empresa pagaría dividendos a los propietarios o se recompraría las acciones del propietario.

Observe que cuando hablamos arriba de solicitar recursos prestados o liquidar pasivos, no se incluyen las cuentas por pagar ni los gastos acumulados. Estas fuentes de financiamiento se incluyeron en la actividad 1 de flujo de efectivo, cuando calculamos los flujos derivados de las operaciones. En esta actividad 3 solamente se incluyen los pasivos de fuentes como bancos en forma de obligaciones a corto plazo y pasivos a largo plazo.

El estado de resultados de Pendley & Associates (figura 10.2) muestra que se pagaron \$15 000 en dividendos a los propietarios. A partir de los balances generales (figura 10.5) observamos que el pasivo a corto plazo se incrementó \$20 000 y el pasivo a largo plazo \$50 000, ambas fuentes de flujo de efectivo. Por ello, en términos netos, Pendley & Associates obtuvo \$55 000 en flujos de efectivo de financiamiento:

Entrada de efectivo resultado de préstamos de recursos

Incremento en obligaciones a corto plazo	\$ 20 000
Incremento en pasivo a largo plazo	50 000
Menos dividendos pagados a los propietarios	<u>(15 000)</u>
Financiamiento de los flujos de efectivo	\$ 55 000

En resumen, Pendley & Associates generó \$50 000 en flujos de efectivo derivados de la operación, invirtió \$100 000 en activo fijo bruto (propiedades, planta y equipo brutos) y recibió \$55 000 netos de actividades

de financiamiento para llegar a un incremento neto de efectivo de \$5 000. Este cambio en el efectivo puede verificarse en los balances generales (vea la figura 10.5) que muestran que el efectivo de la empresa se incrementó \$5 000 durante 2011 (de \$45 000 a \$50 000). En otras palabras, Pendley & Associates tuvo flujos de efectivo positivos derivados de 1) sus operaciones de negocios cotidianas (flujo de efectivo de operaciones) y 2) de la solicitud de recursos en préstamo a un banco. Estas entradas de efectivo se utilizaron para pagar los activos fijos y aumentar el efectivo de la empresa. El estado de flujos de efectivo completo de Pendley & Associates se presenta en la figura 10.7.

LA PUESTA EN MARCHA

Consejos para calcular los flujos de efectivo

- No considere el estado de flujo de efectivo como un solo elemento, puede resultar intimidante. Revise las tres partes del estado de forma individual, luego integre todo. Esto le ayudará a concentrarse en lo que debe hacerse sin abrumarse.
- La depreciación, así como la utilidad neta, son las dos únicas cifras que requiere del estado de resultados.
- Asegúrese de utilizar todos los cambios en el balance general de la empresa, con dos excepciones: 1) ignore la depreciación acumulada y el activo fijo neto, dado que éste implica la depreciación, que no es un elemento de efectivo. Utilice solamente el cambio en el activo fijo bruto. 2) Ignore el cambio en las utilidades retenidas, dado que equivalen a la utilidad neta y los dividendos pagados, dos elementos que se capturan en otro sitio.

ACCIÓN

Verificación del aprendizaje

Cómo entender los flujos de efectivo

Tómese algunos minutos para responder las siguientes tres preguntas.

Al inicio del capítulo utilizamos la información financiera de Maness Corporation para ilustrar las relaciones entre el estado de resultados de una empresa y su balance general. A continuación nuevamente se muestran los estados financieros de la empresa junto con los cambios en los balances generales entre 2010 y 2011 (cifras que usted necesitará). Utilice esta información para elaborar un estado de flujo de efectivo y luego responda las siguientes preguntas:

1. ¿A cuánto ascienden los flujos de efectivo de Maness Corporation para cada una de las tres actividades de flujo de efectivo: actividades operativas, actividades de inversión y actividades de financiamiento?
2. ¿Cuál fue el cambio en el efectivo entre el 31 de diciembre de 2010 y el 31 de diciembre de 2011?
3. Revise sus respuestas para las tres actividades de flujo de efectivo y el cambio neto en el efectivo de la empresa para el año y describa lo que aprendió respecto a los flujos de efectivo de la empresa.

	<u>2010</u>	<u>2011</u>	<u>Cambios</u>
Activo			
Efectivo	\$ 150 000	\$ 125 000	\$ (25 000)
Cuentas por cobrar	350 000	375 000	25 000
Inventario	<u>475 000</u>	<u>550 000</u>	<u>75 000</u>
Total activo circulante	\$ 975 000	\$1 050 000	\$ 75 000
Activo fijo bruto	\$2 425 000	\$2 750 000	\$ 325 000
Depreciación acumulada	(1 000 000)	(1 200 000)	(200 000)
Activo fijo neto	<u>\$1 425 000</u>	<u>\$1 550 000</u>	<u>\$ 125 000</u>
TOTAL ACTIVO	<u>\$2 400 000</u>	<u>\$2 600 000</u>	<u>\$ 200 000</u>
Pasivo (Obligaciones) y Capital			
Cuentas por pagar	\$ 200 000	\$ 150 000	\$ (50 000)
Obligaciones a corto plazo	<u>0</u>	<u>150 000</u>	<u>150 000</u>
Total pasivo circulante	\$ 200 000	\$ 300 000	\$ 100 000
Pasivo a largo plazo	<u>600 000</u>	<u>600 000</u>	<u>0</u>
Pasivo total	\$ 800 000	\$ 900 000	\$ 100 000
Capital social			
Acciones comunes	\$ 900 000	\$ 900 000	\$ 0
Utilidades retenidas	<u>700 000</u>	<u>800 000</u>	<u>100 000</u>
Total capital social	<u>\$1 600 000</u>	<u>\$1 700 000</u>	<u>\$ 100 000</u>
TOTAL PASIVO Y CAPITAL	<u>\$2 400 000</u>	<u>\$2 600 000</u>	<u>\$ 200 000</u>

Estado de resultados del 1 de enero al 31 de diciembre de 2011

Ventas	\$1 450 000
Costo de los bienes vendidos	<u>(850 000)</u>
Utilidad bruta	\$ 600 000
Gastos de operación	<u>(240 000)</u>
Utilidad de operación	\$ 360 000
Gastos financieros	<u>(64 000)</u>
Utilidad antes de impuestos	\$ 296 000
Impuestos	<u>(118 000)</u>
Utilidad neta	<u>\$ 178 000</u>
Utilidad neta	\$ 178 000
Dividendos pagados	<u>(78 000)</u>
Incremento en utilidades retenidas	<u>\$ 100 000</u>

(Las respuestas a las preguntas anteriores se encuentran en la página 322).

FIGURA 10.7

Estado de flujo de efectivo para Pendley & Associates, Inc., para el año que finaliza el 31 de diciembre de 2011

Actividades operativas:

Utilidad neta	\$ 60 000	
Reincorporación de depreciación	<u>30 000</u>	
Utilidad antes de depreciación		\$ 90 000
Menos incremento en cuentas por cobrar (Ventas no cobradas)		(\$ 5 000)
Menos pagos de inventario que consisten de:		
Incremento del inventario	(40 000)	
Menos incremento en cuentas por pagar (inventario adquirido a crédito)	<u>5 000</u>	
Pagos de inventario		(\$ 35 000)
Flujo de efectivo de las operaciones		\$ 50 000

Actividades de inversión:

Menos incremento en activo fijo bruto		(\$100 000)

Actividades de financiamiento:

Incremento en obligaciones a corto plazo	20 000	
Incremento en pasivo a largo plazo	50 000	
Menos dividendos pagados a propietarios	<u>(15 000)</u>	
Flujo de efectivo del financiamiento		\$ 55 000
Incremento en efectivo		\$ 5 000

© Cengage Learning

Evaluación del desempeño financiero de una empresa

5

Analizar los estados financieros utilizando razones para observar qué tan bien lo está haciendo una empresa

Una vez que el propietario de una empresa comprende el contenido de los estados contables, deseará conocer el impacto de las decisiones gerenciales sobre la situación financiera de una empresa. Las decisiones de un empresario afectan de cuatro formas principales a las finanzas:

1. *La capacidad de la empresa para pagar sus pasivos cuando se vencen.* En otras palabras, ¿la empresa cuenta con la capacidad de hacer frente a sus compromisos de pasivos a corto plazo (un año o menos)?
2. *La rentabilidad de la empresa a partir de sus activos.* ¿La empresa obtiene una adecuada tasa de rendimiento sobre sus activos? No existe cuestión más importante cuando se trata de determinar si una empresa es fuerte económicamente hablando.
3. *El monto de los pasivos que utiliza la empresa.* La utilización de pasivos incrementa el riesgo de la empresa, pero también puede aumentar la tasa de rendimiento esperada sobre la inversión de capital de los propietarios.
4. *La tasa de rendimiento obtenida por los propietarios sobre su inversión de capital.* Todas las decisiones en último término afectan el rendimiento obtenido por los propietarios sobre la inversión de capital en la empresa.

La figura 10.8 presenta una lista de razones financieras relacionadas con los cuatro aspectos presentados antes. Se ofrece el nombre de cada razón junto con la forma de calcularla. Las

Cobre rápido y pague después

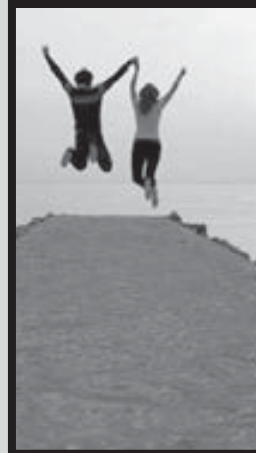
Judy DeLello, fundadora de Informed Systems, Inc., inauguró su empresa en 1995 sin pedir préstamos para ello, ¿cómo lo hizo? Siguiendo el ejemplo de la industria de las revistas, donde los clientes pagan por anticipado sus suscripciones, la empresa de tecnología de Bluebell, Pennsylvania, decidió ofrecer a sus clientes la oportunidad de adquirir horas de consultoría con anticipación al servicio. El ahorro para los clientes puede ser de hasta 20% con respecto a la tarifa por hora de Informed de \$175 para un paquete de 100 horas.

Aunque los clientes buscan pagar por anticipado la asesoría de Informed para la instalación y uso del software administrativo de Microsoft, Dynamic GP, también lo hacen por otros motivos. “Si las tarifas de Informed se incrementan, ya habré asegurado un precio menor”, comenta Marie Gunning, contralor de PSC Info Group, empresa que administra facturas de cobro y formularios de reclamación para hospitales. El estado mensual de Informed, que muestra los servicios utilizados durante los últimos tres a nueve meses, también resulta una útil herramienta para analizar los gastos y las futuras necesidades de consultoría.

Buscar el pago antes de realizar el trabajo también ha soportado la expansión de la empresa. Actualmente cuenta con aproximadamente \$1.5 millones en ingresos y ocho empleados. Para alentar más a los clientes a pagar por anticipado, DeLello eliminó el cobro de los gastos de viaje en compras de gran volumen y ofrece descuentos en otros productos que vende la empresa.

Fuente: Ellyn Spragins, “Pay it Forward”, *Fortune Small Business*, febrero 2006, pp. 51-52. <http://www.isisupport.com>

VIVIR EL SUEÑO



© iStockphoto.com/Angella Schwarz



Bounce/UpperCut Images/Getty Images

razones se presentan utilizando la información financiera de 2011 de Pendley & Associates que se muestra en la figura 10.2 (estado de resultados) y en la figura 10.5 (balances generales). Por último, la columna final muestra un promedio industrial para cada razón, el cual proviene de publicaciones financieras como Robert Morris & Associates. Analicemos las razones en cuanto a su aplicación a Pendley & Associates.

LIQUIDEZ DE PENDLEY & ASSOCIATES (CAPACIDAD PARA PAGAR SU DEUDA)

Una empresa, persona para el caso, que cuente con suficientes recursos para pagar cualquier pasivo que tenga, se dice que es *liquida*. La **liquidez** de una empresa depende de la disponibilidad de efectivo para hacer frente a las obligaciones de deuda que vencen. La **razón circulante** tradicionalmente se utiliza para medir la liquidez de una empresa. Esta proporción compara el *activo circulante* de una empresa con su *pasivo circulante*, del siguiente modo:

$$\text{Razón circulante} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$$

Como puede observarse en la figura 10.8 para Pendley & Associates, la razón circulante es 3.50, en comparación con el promedio industrial de 2.70. En otras palabras, la empresa cuenta con \$3.50 en activo circulante por cada \$1 en pasivo a corto plazo, por ello, con base en la razón circulante, Pendley & Associates demuestra más liquidez que el promedio de la industria.

liquidez

Nivel de capital de trabajo disponible con el que cuenta una empresa para hacer frente a las obligaciones de deuda que vencen.

razón circulante

Medida de la liquidez relativa de una empresa, se determina al dividir su activo circulante entre su pasivo circulante.

FIGURA 10.8 Análisis de razones financieras para Pendley & Associates, Inc.

Razones financieras	Pendley & Associates	Promedio de la industria
1. Capacidad para pagar la deuda al vencimiento		
Razón circulante = $\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$	$\frac{\$ 350,000}{\$ 100,000} = 3.50$	2.7
2. Rentabilidad de la empresa sobre sus activos		
Rendimiento sobre los activos = $\frac{\text{Utilidad de operación}}{\text{Activo total}}$	$\frac{\$ 100,000}{\$ 920,000} = 10.87\%$	13.2%
Margen de utilidad de operación = $\frac{\text{Utilidad de operación}}{\text{Ventas}}$	$\frac{\$ 100,000}{\$ 850,000} = 11.76\%$	11.0%
Rotación del activo total = $\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}}$	$\frac{\$ 850,000}{\$ 920,000} = 0.92$	1.2
3. El monto de deuda que utiliza la empresa		
Razón de deuda = $\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$	$\frac{\$ 300,000}{\$ 920,000} = 32.60\%$	40.0%
4. Razón de rendimiento obtenido por los propietarios sobre su inversión de capital		
Rendimiento sobre capital = $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital social}}$	$\frac{\$ 60,000}{\$ 620,000} = 9.68\%$	12.5%

© Cengage Learning

RENTABILIDAD SOBRE LOS ACTIVOS DE PENDLEY & ASSOCIATES

Una pregunta de vital importancia para los propietarios de una empresa es si la utilidad de operación de la misma es suficiente en relación con el monto total de activos invertidos en la empresa.

La figura 10.9 ofrece una representación gráfica de las causas del rendimiento de una empresa sobre los activos. Como se observa en la figura, los activos de una empresa se invierten con el único propósito de generar utilidad de operación. La comparación de la utilidad de operación con el activo total revela la tasa de rendimiento que se obtiene sobre el capital total de la empresa. El **rendimiento sobre los activos** se calcula de la siguiente forma:

$$\text{Rendimiento sobre los activos} = \frac{\text{Utilidad de operación}}{\text{Activo total}}$$

Como se muestra en la figura 10.8, el rendimiento sobre los activos de Pendley & Associates de 10.87% es menor que el promedio de la industria de 13.2%, lo que indica que Pendley & Associates genera una menor utilidad de operación sobre cada dólar de activos que su competencia, lo cual ¡no es nada bueno!

Para comprender mejor por qué Pendley & Associates no se desempeña bien en la generación de utilidades sobre los activos de la empresa, es posible separar el rendimiento sobre los activos en dos componentes: 1) el margen de utilidad de operación y 2) la rotación del activo total. La ecuación para el rendimiento sobre los activos puede expresarse como:

$$\text{Rendimiento sobre los activos} = \frac{\text{Utilidad de operación}}{\text{Activo total}} = \frac{\text{Margen de utilidad de operación}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Rotación del activo total}}{\text{Activo total}}$$

El primer componente de la ecuación ampliada, el **margen de utilidad de operación** (utilidad de operación ÷ ventas), muestra el desempeño de la empresa para controlar su costo de los

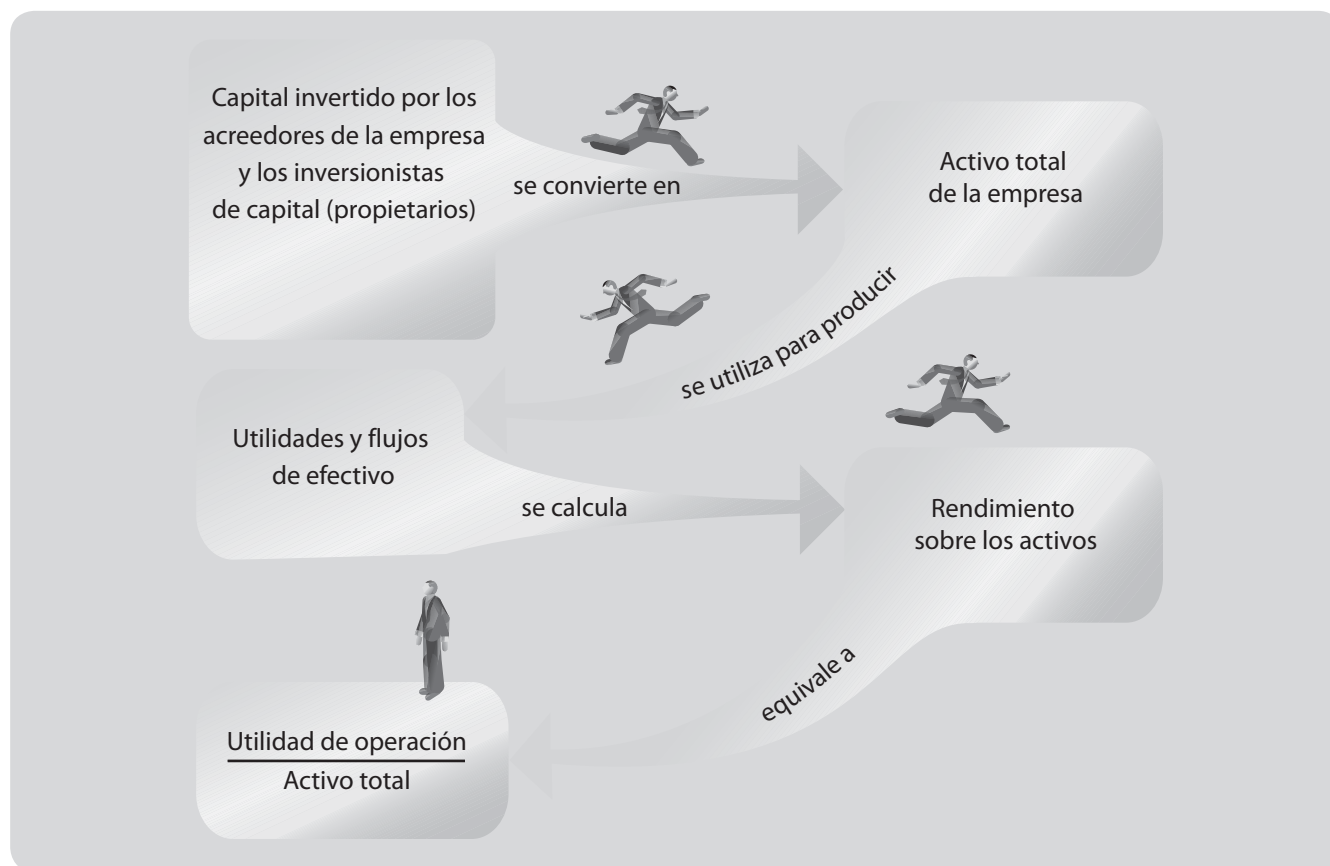
rendimiento sobre los activos

Medida de la rentabilidad de una empresa en relación con su nivel de activos; se determina al dividir la utilidad de operación entre el activo total.

margen de utilidad de operación

Medida del desempeño de una empresa para controlar su costo de los bienes vendidos y gastos de operación en relación con las ventas, y se determina al dividir la utilidad de operación entre las ventas.

FIGURA 10.9 Rendimiento sobre los activos: perspectiva general



bienes vendidos y sus gastos de operación en relación con un dólar de ventas. El segundo componente del rendimiento sobre los activos de una empresa, la **rotación del activo total** (ventas ÷ activo total), indica lo eficiente que es la administración para utilizar los activos de la empresa para generar ventas.

El margen de utilidad de operación y la rotación de activos totales para Pendley & Associates, junto con los promedios de la industria, se presentan en la figura 10.8 y nuevamente se muestran a continuación. Además puede observarse cómo se relacionan con el rendimiento sobre los activos de Pendley & Associates, así como con la industria:

rotación del activo total

Medida de la eficiencia de una empresa para utilizar sus activos para generar ventas; se calcula al dividir las ventas entre el activo total.

		Margen de utilidad de operación	×	Rotación del activo total	=	Rendimiento sobre los activos
Rendimiento sobre los activos _{Pendley}	=	11.76%	×	0.92	=	10.87%
Rendimiento sobre los activos _{Industria}	=	11.00%	×	1.20	=	13.20%

Con base en el margen de utilidad de operación, Pendley & Associates demuestra ser competitivo cuando se trata de administrar su estado de resultados, es decir, en mantener sus costos y gastos reducidos en comparación con las ventas. Sin embargo, la rotación de activos totales de Pendley & Associates señala el motivo por el que la empresa no obtiene un adecuado rendimiento sobre sus activos. La empresa no está utilizando con eficiencia sus activos. El problema es que genera \$0.92 en ventas por dólar de activos, mientras que la competencia produce \$1.20 en ventas por cada dólar en activos. Los directivos deben evaluar lo que ocasiona el problema,

verificar cuidadosamente cómo administran los distintos tipos de activos, como cuentas por cobrar, inventario y activos fijos. La baja rotación del activo total muestra que Pendley & Associates utiliza más activos por dólar vendido que sus competidores, lo que posiblemente indica alguno de los problemas siguientes:

1. La empresa no está cobrando con la misma rapidez sus cuentas por cobrar que la competencia. Al cobrar estas cuentas con una mayor frecuencia, se contará con recursos disponibles que actualmente se encuentran detenidos.
2. Dado el monto de las ventas, los propietarios cuentan con demasiados recursos detenidos en el inventario, lo que sugiere que cierta parte de éste se mueve con lentitud o que incluso está obsoleto.
3. Es posible que la empresa haya invertido en exceso en activo fijo (como instalaciones) en comparación con la competencia.

Evidentemente, las hermanas Pendley necesitan identificar el motivo por el que su empresa no es competitiva cuando se habla de la administración de activos. Después de todo, la actividad emprendedora trata de hacer más con menos, cuando se trata de la administración de recursos.

Revisión de resultados

Cómo entender los flujos de efectivo

En la página 317 se le hicieron tres preguntas: 1) calcular los flujos de efectivo de la empresa, 2) determinar el cambio en los flujos de efectivo, y 3) interpretar sus hallazgos. Sus respuestas deberán ser similares a las que se presentan a continuación.

1 y 2. Los tres tipos de actividades de flujo de efectivo y el cambio en el efectivo de la empresa para el año se presentan de la siguiente forma:

Flujo de efectivo derivado de las operaciones	\$228 000	
Flujo de efectivo derivado de la inversión en activo fijo	(325 000)	
Flujo de efectivo derivado del financiamiento	72 000	
Cambio en el balance de efectivo	<u>\$ (25 000)</u>	
Flujo de efectivo derivado de las operaciones:		
Utilidad neta		\$ 178 000
Reincorporación de la depreciación		<u>200 000</u>
Utilidades antes de depreciación		\$ 378 000
Menos incremento en cuentas por cobrar (ventas no cobradas)		\$ (25 000)
Menos pagos por inventario que consisten de:		
Incremento en inventario	\$ (75 000)	
Disminución en cuentas por pagar (cuentas por pagar reducidas)	<u>(50 000)</u>	
Pagos en efectivo por inventario		<u>\$(125 000)</u>
Flujo de efectivo derivado de las operaciones		\$ 228 000
Flujo de efectivo derivado de la inversión:		
Adquisición de activo fijo	(325 000)	
Flujo de efectivo derivado de inversión		\$(325 000)
Flujo de efectivo derivado de financiamiento:		
Recursos solicitados en préstamo (incremento de obligaciones a corto plazo)	\$ 150 000	
Dividendos pagados	<u>(78 000)</u>	
Flujo de efectivo derivado de financiamiento		<u>\$ 72 000</u>
Cambio en el balance de efectivo de la empresa		<u>\$ (25 000)</u>

3. La Corporación Maness obtuvo flujos de efectivo principalmente de las operaciones cotidianas y en un menor nivel del préstamo de una obligación a corto plazo (probablemente del banco). Además utilizó parte de su efectivo en el banco (disminución de efectivo). Los flujos de efectivo se utilizaron para adquirir activos fijos e inventario, así como para pagar dividendos a los propietarios.

PASIVOS DE PENDLEY & ASSOCIATES

El monto de los pasivos, en relación con el total de activos, que se utilizan para financiar una empresa resulta un aspecto muy importante. Por un lado, mientras más pasivos utilice una empresa, estará asumiendo un mayor riesgo, ya que la deuda debe pagarse sin importar las utilidades que alcance la empresa; se trata de un costo fijo.

La **razón de deuda** indica el porcentaje de los activos de la empresa que se encuentran financiados por pasivos y se calcula de la siguiente forma:

$$\text{Razón de deuda} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$$

Nuevamente, en referencia a la figura 10.8, que muestra la razón de deuda de Pendley & Associates en 32.6%, en comparación con el promedio industrial de 40.0%. Ya que la empresa utiliza un menor nivel de deuda que la empresa promedio de la industria, cuenta con un menor riesgo. Después de todo, solicitar dinero en préstamo debe pagarse sin importar cuánto dinero haga la empresa. Todo estará bien si la empresa prospera y liquida el préstamo, pero si no, ¡tenga cuidado!

RENDIMIENTO SOBRE EL CAPITAL DE PENDLEY & ASSOCIATES

La última razón financiera analizada es la tasa de rendimiento que los propietarios reciben sobre su inversión de capital o **rendimiento sobre el capital**, el cual se calcula al dividir la utilidad neta entre el total del capital social que se muestra en el balance general.

Como puede observarse en la figura 10.8, el rendimiento sobre el capital de las hermanas Pendley es de 9.68%, mientras que el promedio de la industria para el rendimiento sobre el capital es de 12.5%. De este modo, parece que las hermanas Pendley no obtienen un rendimiento sobre su inversión equivalente al de los propietarios de negocios comparables. ¿A qué se debe esto? Para responder esta pregunta debemos comprender lo siguiente:

1. Una empresa con un alto (bajo) rendimiento sobre los *activos* tendrá un alto (bajo) rendimiento sobre el *capital*. Simplemente no es posible contar con un buen rendimiento sobre el capital si no se obtiene un adecuado rendimiento sobre sus activos.
2. Conforme el monto de los pasivos de una empresa se incrementan, su rendimiento sobre el capital se incrementará siempre que el rendimiento sobre los activos sea mayor que la tasa de interés pagada sobre cualquier deuda.

En el caso de Pendley & Associates, la empresa cuenta con un menor rendimiento sobre el capital, en parte debido a que presenta un menor rendimiento sobre los *activos*. Además, hace uso de un menor pasivo que la empresa promedio de la industria, lo que ocasiona que su rendimiento sobre el capital sea menor que el de otras empresas, no obstante, el uso de un menor pasivo reduce el riesgo de la empresa.

razón de deuda

Medida del porcentaje de activos en una empresa financiados por pasivos; se determina al dividir el pasivo total entre el activo total.

rendimiento sobre el capital

Medida de la tasa de rendimiento que los propietarios reciben sobre su inversión de capital; se calcula al dividir la utilidad neta entre el capital social.

Ejemplo numérico

Si una empresa obtiene 15% de rendimiento sobre *activos* pero sólo debe pagar 6% sobre sus pasivos bancarios, los propietarios recibirán 15% sobre el monto de su inversión de capital más la diferencia de 9% entre el rendimiento sobre activos y lo que pagan al banco ($15\% - 6\% = 9\%$). Mientras más pasivos y menos capital utilicen, mayor será el rendimiento sobre el capital de los propietarios; esto se denomina **apalancamiento financiero**.

No obstante, es muy importante comprender que el rendimiento sobre el capital será menor si el rendimiento sobre activos cae por debajo de la tasa de interés de la deuda (por ejemplo, si el rendimiento sobre los activos es de 8%, pero la tasa de interés es de 10%). Esto se denomina apalancamiento financiero negativo. Estas relaciones se explicarán más adelante en el capítulo 12 cuando se analicen las fuentes de financiamiento.

apalancamiento financiero

El impacto (positivo o negativo) del financiamiento con pasivos en lugar de capital.

Ahora ya está finalizado nuestro análisis de estados financieros. Esperamos que usted se encuentre mejor preparado para conocer lo que pueden decirle los estados financieros acerca de una empresa; conocimiento que únicamente puede obtenerse mediante la interpretación de las cifras.

En este capítulo nos centramos en entender los estados financieros relacionados con el desempeño financiero histórico de una empresa. Básicamente revisamos el desempeño de una empresa en un periodo anterior. En el siguiente capítulo seguiremos trabajando con estados financieros, pero esta vez analizando hacia el futuro. Al desarrollar un plan de negocios, se requiere mostrar de forma convincente la manera como se ejecutarán los planes en términos del futuro financiero de la empresa; usted ya se encuentra listo para elaborar el plan financiero.

Verificación del aprendizaje

Cómo entender la evaluación del desempeño financiero de una empresa

Tómese algunos minutos para verificar si puede responder las siguientes cuatro preguntas.

Nuevamente regresemos con la información financiera de Maness Corporation para ilustrar la forma de utilizar las razones financieras para evaluar el desempeño de una empresa. Con el uso de la información para 2011, que se muestra a continuación, y los promedios de la industria, calcule las razones financieras que se analizaron en este capítulo e interprete sus resultados.

Una vez que haya calculado las razones, responda las siguientes preguntas:

1. ¿La corporación Maness es más (o menos) líquida que la empresa promedio en la industria?
2. ¿La empresa está haciendo un buen trabajo en el rendimiento de sus activos? Explique.
3. ¿Cómo financia el propietario a la empresa en términos de pasivo y capital?
4. ¿Maness recibe un adecuado rendimiento sobre el capital? Explique.

Balance general al 31 de diciembre de 2011

	2011
Activo	
Efectivo	\$ 125 000
Cuentas por cobrar	\$ 375 000
Inventario	550 000
Total activo circulante	\$ 1 050 000
Activo fijo bruto	2 750 000
Depreciación acumulada	(1 200 000)
Activo fijo neto	\$ 1 550 000
ACTIVO TOTAL	\$ 2 600 000

Pasivo (obligaciones) y capital

Cuentas por pagar	\$ 150 000
Obligaciones a corto plazo	150 000
Total pasivo circulante	\$ 300 000
Pasivo a largo plazo	600 000
Total pasivo	\$ 900 000
Acciones comunes	\$ 900 000
Utilidades retenidas	800 000
Total capital social	\$ 1 700 000
TOTAL PASIVO Y CAPITAL	\$ 2 600 000

Estado de resultados para el año que termina el 31 de diciembre 2011

Ventas	\$ 1 450 000
Costo de los bienes vendidos	(850 000)
Utilidad bruta	\$ 600 000
Gastos de operación	(240 000)
Utilidad de operación	\$ 360 000
Pago de intereses	(64 000)
Utilidad antes de impuestos	\$ 296 000

Impuestos	(118 000)
Utilidad neta	<u>\$ 178 000</u>
Promedios de la industria	
Razón circulante	3.25
Rendimiento sobre los activos	15.0%
Margen de utilidad de operación	20.0%
Rotación del activo total	0.75
Razón de deuda	0.20
Rendimiento sobre el capital	9.0%

Evaluación

Cómo entender la evaluación del desempeño financiero de una empresa

En la página 324 se le hicieron cuatro preguntas sobre el desempeño financiero de Maness Corporation. Sus respuestas deben ser similares a las siguientes.

	<u>Maness</u>	<u>Industria</u>
Razón circulante	3.50	3.25
Rendimiento sobre los activos	13.8%	15.0%
Margen de utilidad de operación	24.8%	20.0%
Rotación del activo total	0.56	0.75
Razón de deuda	0.35	0.20
Rendimiento sobre el capital	10.5%	9.0%

- ¿La corporación Maness es más (o menos) líquida que la empresa promedio en la industria?
Con base en la razón circulante, Maness cuenta con \$3.50 en activos líquidos (activo circulante) por cada \$1 en pasivo circulante, en comparación con los \$3.25 de la industria, lo que sugiere que Maness es ligeramente más líquida.
- ¿La empresa está haciendo un buen trabajo en la rotación de su activo total? Explique.
Por cada \$100 en activos, Maness genera \$13.80 en utilidad de operación (con base en el rendimiento sobre activos de 13.8%), en comparación con \$15 en utilidades de la competencia. Por ello, Maness no es competitiva en su rendimiento sobre activos. Al revisar el margen de utilidad de operación, vemos que Maness en realidad se desempeña muy bien en la generación de utilidades sobre ventas (margen de utilidad de operación), 24% en comparación con 20% de la industria. Evidentemente, Maness resulta efectivo para controlar los costos y gastos del estado de resultados. El problema reside en la rotación del activo total, la cual mide lo bien administrados que se encuentran los activos de la empresa. Maness únicamente produce \$0.56 en ventas por cada dólar en activos, lo cual es menor que los \$0.75 de la industria. Su equipo gerencial debe evaluar con mayor detalle sus políticas y procedimientos de administración de activos.
- ¿Cómo financia el propietario a la empresa en términos de pasivo y capital?
Maness utiliza más pasivo en relación con el activo total que el promedio de la industria: 35% en comparación con 20%. De este modo, la empresa enfrentará un mayor riesgo financiero que la empresa promedio de la industria.
- ¿Maness recibe un adecuado rendimiento sobre el capital? Explique.
El rendimiento sobre el capital de Maness es mayor que el de los propietarios de otras empresas, obteniendo 10.5% en relación con 9% de la industria. No obstante, existen buenas y malas noticias. El mayor rendimiento sobre el capital no es resultado de ser mejor en la generación de utilidades sobre el activo total de la empresa, siempre algo bueno por hacer si usted no debe asumir mayor riesgo. El menor rendimiento sobre los activos descrito en la respuesta a la pregunta 2 resultará en un rendimiento menor sobre el capital. El mayor rendimiento sobre el capital de Maness es consecuencia de la utilización de un mayor pasivo, lo cual es adecuado siempre que la empresa marche bien. Sin embargo, las cosas pueden ponerse complicadas si se presentan problemas en la economía, como lo sucedido en 2008. Maness se encontraría en un mayor riesgo de no poder cumplir sus compromisos de deuda.



RETROSPECTIVA

1. Describir el propósito y el contenido de un estado de resultados.

- Un estado de resultados en su forma más básica es representado por la ecuación:
- Ventas (ingresos) – Gastos = Utilidades (ganancias)
- Un estado de resultados responde a la pregunta “¿Qué tan rentable es la empresa?” mediante el análisis de cinco grandes áreas de la actividad de negocios: 1) ventas, 2) costo de producir o adquirir los bienes o servicios, 3) gastos de operación, 4) gastos financieros y 5) pago de impuestos.

2. Explicar el propósito y el contenido de un balance general.

- Un balance general ofrece una fotografía instantánea de la situación financiera de una empresa en una fecha determinada.
- Muestra el monto de los activos que posee la empresa, así como de los pasivos y del capital social.
- En su forma más simple, el balance general se representa por la fórmula:
- Activo total = Pasivo + Capital
- El activo total incluye activo circulante, fijo y otros activos.
- El pasivo incluye los recursos proporcionados por los acreedores.
- El capital social es la inversión de los propietarios en la empresa, tanto en términos de efectivo real invertido como de las utilidades que se retuvieron en la empresa.

3. Explicar la forma en que al revisar en conjunto el estado de resultados y el balance general, se obtiene una visión completa de la situación financiera de una empresa.

- Debido a que el balance general ofrece una fotografía instantánea de la condición financiera de una empresa en un punto del tiempo y el estado de resultados reporta el desempeño de una empresa durante un periodo, ambos se requieren para evaluar por completo la situación financiera de una empresa.

- Se requieren tres informes financieros para evaluar el desempeño de una empresa durante un periodo: un balance general que muestre el desempeño de la empresa al inicio del año, un balance general para el final del año y un estado de resultados que abarque el periodo entre los dos balances.

4. Utilizar el estado de resultados y el balance general para calcular los flujos de efectivo de una empresa.

- Un estado de flujo de efectivo muestra las fuentes así como las aplicaciones de efectivo de una empresa.
- Un estado de flujo de efectivo está compuesto por tres partes, 1) los flujos de efectivo derivados de las operaciones cotidianas (actividades operativas), 2) los flujos de efectivo relacionados con la inversión en activo fijo (actividades de inversión) y 3) los flujos de efectivo relacionados con el financiamiento de la empresa (actividades de financiamiento).
- Los flujos de efectivo derivados de las operaciones se calculan al reincorporar la depreciación a la utilidad neta y luego al restar cualquier venta no cobrada o pago de inventario.
- La inversión en activo fijo se registra en el estado de flujo de efectivo como cambio en el activo fijo bruto.
- El financiamiento en una empresa implica solicitar recursos prestados, liquidar pasivos, inversión de los propietarios y pago de dividendos o venta/recompra de acciones.

5. Analizar los estados financieros utilizando razones para observar con mayor claridad la forma en que las decisiones afectan el desempeño financiero de una empresa.

- Las razones financieras ayudan a analizar 1) la capacidad de una empresa de liquidar sus pasivos al vencimiento, 2) la rentabilidad de los activos, 3) el uso de los pasivos y 4) la tasa de rendimiento para los propietarios.
- La capacidad de una empresa para pagar sus pasivos al vencimiento con mayor frecuencia se evalúa al revisar la razón circulante de la empresa (activo circulante entre pasivo circulante).
- La rentabilidad de una empresa sobre los activos se mide al calcular el rendimiento sobre los activos de la misma en cuanto a su afectación por su margen de utilidad de operación y la rotación del activo total.
- La razón de deuda, pasivo total dividido entre activo total, se utiliza para evaluar el monto total de los pasivos utilizados por la empresa para financiar sus activos.
- El rendimiento sobre el capital, que es la tasa de rendimiento obtenida por los propietarios sobre su inversión de capital, es equivalente a las utilidades netas divididas entre el capital y se ve afectado por el rendimiento sobre los activos de la empresa y su razón de deuda.

Términos clave

estados financieros (estados contables) p. 293

estado de resultados (estado de pérdidas y ganancias) p. 297

costo de los bienes vendidos p. 297

utilidad bruta p. 297

gastos de operación p. 297

utilidad de operación p. 297

gastos financieros p. 297

utilidad antes de impuestos (utilidad gravable) p. 297

utilidad neta p. 297

depreciación p. 298

márgenes de utilidad p. 300

balance general p. 301

activo circulante (capital de trabajo) p. 302

cuentas por cobrar p. 302

inventario p. 302

ciclo del capital de trabajo p. 302

activo fijo (propiedades, planta y equipo [ppe]) p. 302

activos depreciables p. 302

activo fijo bruto p. 303

depreciación acumulada p. 303

activo fijo neto p. 303

otros activos p. 303

pasivo p. 304

pasivo circulante (obligaciones a corto plazo) p. 304

cuentas por pagar (crédito de proveedores) p. 304

gastos acumulados p. 304

obligaciones a corto plazo p. 304

pasivo a largo plazo p. 305

obligaciones a largo plazo p. 305

hipoteca p. 306

capital social p. 306

utilidades retenidas p. 306

estado de flujo de efectivo p. 312

contabilidad en base acumulada p. 313

contabilidad en base efectivo p. 314

liquidez p. 319

razón circulante p. 319

rendimiento sobre activos p. 320

margen de utilidad de operación p. 320

rotación del activo total p. 321

razón de deuda p. 323

rendimiento sobre el capital p. 323

apalancamiento financiero p. 323

Preguntas para análisis

1. Explique el propósito del estado de resultados y el balance general.
2. ¿Qué determina la rentabilidad de una empresa?
3. Distinga entre a) utilidad bruta, b) utilidad de operación y c) utilidad neta.
4. El balance general presenta información sobre 1) el activo, 2) el pasivo y 3) el capital de una empresa. ¿Qué se incluye en cada una de las categorías presentadas?
5. ¿Cuál es la diferencia entre capital social y pasivo?
6. Distinga entre acciones comunes y utilidades retenidas.
7. ¿Cuál es la relación entre un estado de resultados y un balance general?
8. ¿Por qué los flujos de efectivo de una empresa no son equivalentes a sus utilidades?
9. Describa los tres principales componentes de un estado de flujo de efectivo.
10. ¿Cuáles son las preguntas que ayudan a responder las razones financieras acerca del desempeño de una empresa?

Usted decide

SITUACIÓN 1

Donahoo Western Furnishings Company fue fundada el 31 de diciembre de 2010, con \$1 000 000 de capital más \$500 000 en deuda a largo plazo. El 1 de enero de 2011, el capital de la empresa se mantenía en efectivo. Las siguientes transacciones se presentaron durante enero de 2011.

- Enero 2: Donahoo adquirió muebles con valor de \$1 000 000 para su venta. Pagó \$500 000 en efectivo y financió el resto utilizando crédito del proveedor que obliga a su pago en 60 días.
- Enero 3: Donahoo vendió muebles con valor de \$250 000, por lo que había pagado \$200 000. La venta completa se realizó en términos de crédito a 90 días.

- Enero 15: Donahoo adquirió más muebles por \$200 000. Esta ocasión utilizó el crédito del proveedor para el monto total de la compra, con términos a 60 días.
- Enero 31: Donahoo vendió muebles por un valor de \$500 000, por lo que había pagado \$400 000. Los muebles se vendieron con 10% de anticipo en efectivo, con el resto a pagar en 90 días. Además, la empresa pagó un dividendo en efectivo de \$100 000 a sus accionistas y pagó \$250 000 de su pasivo a largo plazo.

Pregunta 1: ¿Cómo se ve el balance general de Donahoo al comienzo de la vida de la empresa?

Pregunta 2: ¿Cómo se observa el balance general después de cada transacción?

Pregunta 3: Ignorando los impuestos, determine la utilidad que Donahoo obtuvo durante enero. Elabore un estado de resultados para el mes. Reconozca un gasto financiero de 1% mensual (12% anual) sobre la deuda a largo plazo de \$500 000, que no ha sido pagado y se debe.

Pregunta 4: ¿Cuál fue el flujo de efectivo de Donahoo para enero?

SITUACIÓN 2

Al inicio de 2011, Mary Abrahams adquirió una pequeña empresa, Maitz Company, cuyo estado de resultados y balance general se muestran a continuación.

Estado de resultados de Maitz Company para 2011

Ventas	\$ 175 000
Costo de los bienes vendidos	(105 000)
Utilidad bruta	\$ 70 000
Gastos de operación:	
Depreciación	\$ 5 000
Gastos de administración	20 000
Gastos de ventas	26 000
Total gastos de operación	\$ (51 000)
Utilidad de operación	\$ 19 000
Gastos financieros	(3 000)
Utilidad antes de impuestos	\$ 16 000
Impuestos	(8 000)
Utilidad neta	\$ 8 000

Balances generales de Maitz Company para 2010 y 2011

Activo	2010	2011
Activo circulante:		
Efectivo	\$ 8 000	\$ 10 000
Cuentas por cobrar	15 000	20 000
Inventario	22 000	25 000
Total activo circulante	\$45 000	\$ 55 000
Activo fijo:		
Activo fijo bruto	\$50 000	\$ 55 000
Depreciación acumulada	(15 000)	(20 000)
Activo fijo neto	\$35 000	\$ 35 000
Otros activos	12 000	10 000
ACTIVO TOTAL	\$92 000	\$100 000
Pasivo (obligaciones) y capital		
Pasivo circulante:		
Cuentas por pagar	\$10 000	\$ 12 000
Devengados	7 000	8 000
Obligaciones a corto plazo	5 000	5 000
Total pasivo circulante	\$22 000	\$ 25 000
Pasivo a largo plazo	15 000	15 000
Total pasivo	\$37 000	\$ 40 000
Capital	\$55 000	\$ 60 000
TOTAL PASIVO Y CAPITAL	\$92 000	\$100 000

La empresa ha sido rentable, aunque Abrahams se encuentra preocupada por la falta de flujos de efectivo. Ella esperaba contar con \$10 000 por año disponibles para sus gastos personales. Sin embargo, parece que nunca existe suficiente efectivo disponi-

ble para propósitos distintos a las necesidades de la empresa. Abrahams le ha solicitado que analice los estados financieros y le explique el motivo por el que, a pesar de que muestran utilidades, no cuenta con efectivo disponible para sus necesidades personales. Ella comentó, “Pensé que podía tomar las utilidades y reincorporarles la depreciación para encontrar el efectivo que se estaba generando, no obstante, éste no parece ser el caso. ¿Qué está sucediendo?”.

Pregunta 1 Dada la información proporcionada por los estados financieros, ¿qué puede comentarle a Abrahams? (Como parte de su respuesta, calcule los flujos de efectivo de la empresa).

Pregunta 2 ¿Cómo describiría el patrón de flujo de efectivo de la Maitz Company?

SITUACIÓN 3

Jordan Mettauer, propietario de Wholesome Foods, le ha contratado para evaluar el desempeño financiero de la empresa. A continuación se proporciona la información financiera de la misma, junto con un promedio de las razones financieras que Mettauer ha recabado de varias empresas competidoras.

Pregunta 1 Calcule las razones financieras analizadas en el capítulo de Wholesome Foods para 2010 y 2011.

Pregunta 2 Elabore un estado de flujo de efectivo de la empresa para 2010 y 2011.

Pregunta 3 Interprete sus hallazgos, tanto de las razones financieras de la empresa en comparación con los de la competencia, como para el estado de flujo de efectivo.

Activo	2009	2010	2011
Efectivo	\$ 21 000	\$ 20 200	25 000
Cuentas por cobrar	42 000	33 000	46 000
Inventario	51 000	84 000	96 000
Rentas pagadas por anticipado	1 200	1 100	2 000
Total activo circulante	\$ 115 200	\$ 138 300	\$ 169 000
Propiedades, planta y equipo brutos	650 000	664 000	740 000
Depreciación acumulada	(364 000)	(394 000)	(434 000)
Propiedades, planta y equipo netos	\$ 286 000	\$ 270 000	\$ 306 000
TOTAL ACTIVO	\$ 401 200	\$ 408 300	\$ 475 000
Pasivo (obligaciones) y capital			
Cuentas por pagar	\$ 48 000	\$ 57 000	\$ 52 400
Gastos acumulados	9 500	9 000	12 000
Obligaciones a corto plazo	11 500	9 000	20 000
Total pasivo circulante	\$ 69 000	\$ 75 000	\$ 84 400
Pasivo a largo plazo	160 000	150 000	185 000
Acciones comunes	\$ 22 200	\$ 22 200	\$ 34 500
Utilidades retenidas	150 000	161 100	171 100
Total capital social	\$172 200	\$183 300	\$205 600
TOTAL PASIVO Y CAPITAL	\$401 200	\$408 300	\$475 000

Estado de resultados	2010	2011	Razones financieras (promedio)	Empresas comparables
Ventas	\$600 000	\$650 000	Razón circulante	1.80
Costo de los bienes vendidos	(460 000)	(487 500)	Rendimiento sobre los activos	16.8%
Utilidad bruta	\$140 000	\$162 500	Margen de utilidad de operación	14.0%
Gastos de operación:			Rotación del activo total	1.20
Gastos generales y de administración	\$ 30 000	\$ 37 500	Razón de deuda	0.50
Depreciación	30 000	40 000	Rendimiento sobre el capital	18.0%
Total gastos de operación	\$ 60 000	\$ 77 500		
Utilidad de operación	\$ 80 000	\$ 85 000		
Gastos financieros	(10 000)	(12 000)		
Utilidad antes de impuestos	\$ 70 000	\$ 73 000		
Impuestos	(27 100)	(30 000)		
Utilidad neta	\$ 42 900	\$ 43 000		
Utilidad neta	\$ 42 900	\$ 43 000		
Dividendos pagados	(31 800)	(33 000)		
Adición a las utilidades retenidas	\$ 11 100	\$ 10 000		

Ejercicios para adquirir experiencia

- Entreviste a un propietario de una empresa pequeña acerca de los estados financieros que utiliza. Pregunte la importancia que tiene la información financiera para su toma de decisiones.
- Obtenga los estados financieros de una empresa pequeña, revíselos y describa la situación financiera de la empresa. Verifique si el propietario concuerda con su análisis.
- Dun & Bradstreet and Robert Morris Associates recaban información financiera sobre muchas empresas. Ofrecen, entre otra información, estados de resultados y balances generales para empresas promedio de una industria. Acuda a una biblioteca o investigue en línea, información financiera de dos industrias de su elección, y calcule lo siguiente para cada industria:
 - Porcentaje de activos en 1) activo circulante y 2) activo fijo (propiedades, planta y equipo).
 - Porcentaje de financiamiento de pasivo y capital social.
 - Utilidad bruta y utilidad de operación como porcentaje de las ventas.

Caso 9

DIETRICH & MERCER, INC.

Dietrich & Mercer diseña, fabrica y distribuye muebles. Sus productos se encuentran en el rango de precios de medio a bajo, y son fabricados en aluminio, acero ligero y plástico. Este caso permite a los estudiantes realizar un análisis financiero.

CASOS OPCIONALES

Caso 10, Missouri Solvents.
Caso 21, Pearson Air Conditioning & Service.
Caso en video 10, B2B CFO, sólo en el sitio web.

Elaboración de pronósticos de los requerimientos financieros

En PRIMER PLANO
Planning for Growth
<http://www.builtny.com>

Administrar el rápido crecimiento puede convertirse en la peor pesadilla de un emprendedor. Clientes y empleados insatisfechos, falta de efectivo y la incapacidad para surtir pedidos puede ser demasiado agobiante para el propietario de una pequeña empresa.

Los emprendedores rara vez están preparados para los desafíos que trae consigo el crecimiento. "Ellos también están ocupados trabajando en el negocio para trabajar en la empresa", observa Jeff DeGraff, profesor de la Ross School of Business en la Universidad de Michigan. Pero darse tiempo para planificar el crecimiento, en especial cuando éste es inesperado, puede mantener las cosas en marcha.

En 2003 Carter Weiss, Aaron Lown y John Roscoe Swartz iniciaron BuiltNY, un proveedor de

innovadoras bolsas para botellas de vino y otros accesorios.

En los primeros seis meses, la empresa tuvo ventas por 600 000

dólares y hasta generó utilidades, un logro inusual para la mayoría de nuevas empresas. Para 2006 las ventas alcanzaron los 13 millones de dólares; en 2007 la empresa esperaba tener ventas por \$20 millones. Pero administrar esta clase de crecimiento es extremadamente difícil y puede ocasionar la caída de muchas empresas.

Weiss relata que ellos siguieron tres reglas: "Ir a venderlo, fabricarlo e idear cómo pagar por ello". Suena simple, pero Weiss advierte que no lo es: "Es necesario compaginar las expectativas con el financiamiento suficiente, así que decidimos no maximizar las ventas, ni enfocarnos tan sólo en las utilidades a largo plazo. En lugar de esto, intercambiamos parte de ambas opciones por tener también algunas utilidades a corto plazo, lo cual nos permitió atraer financiamiento bancario. Como empresa rentable con financiamiento bancario, pudimos acercarnos a capitalistas de



© Built

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá . . .

1. Describir la finalidad y la necesidad de elaborar pronósticos financieros.
2. Desarrollar un estado de resultados proforma para pronosticar la rentabilidad de una iniciativa de emprendimiento.
3. Determinar los requerimientos de financiamiento y activos mediante un balance general proforma.
4. Pronosticar los flujos de efectivo de una empresa.
5. Ofrecer sugerencias para elaborar pronósticos financieros efectivos.

PERSPECTIVA

riesgo para obtener mejores términos de financiamiento destinado a la expansión”.

Planificar el crecimiento, que puede ser una parte del plan original de la empresa, o hacerse después, es esencial si desea mantener con vida su sueño emprendedor, y BuiltNY ha hecho justo eso. Como lo plantea Weiss, “Tiene que decidir qué desea de la empresa y después sabrá qué se necesita en el aspecto financiero para hacer que suceda. Y sobre todo, asegúrese de nunca quedarse sin efectivo”.

Si bien BuiltNY como empresa sigue teniendo espíritu emprendedor, ahora cuenta con una base sólida de clientes y ya no tiene que “fabricar e idear después como pagar por ello”. Su sitio web transmite la idea de que BuiltNY es una empresa madura:

BUILT diseña envolturas, bolsas y estuches novedosos y funcionales que hacen más disfrutable la vida cotidiana. Nuestras raíces en la tradición del diseño industrial estadounidense nos han guiado en la creencia que la forma es tan importante como la función, y el color es el adhesivo que las une. Inspirados en la ciudad que nunca duerme, aplicamos color y diseño a las fundas para laptop, estuches para iPad, fundas para cámaras, loncheras, y más. Mientras se encuentra activo, BUILT lo mantiene cubierto de estilo.

Fuentes: Lena Basha, “Growth Gone Wild”, *MyBusiness*, febrero-marzo 2007, pp. 36-41; entrevista personal con Carter Weiss, 11 de julio de 2007; y <http://www.builtny.com/story.html>, consultado el 8 de marzo de 2011.

Una buena idea puede ser o no una buena oportunidad de inversión. Como se dijo en el capítulo 3, una buena oportunidad de inversión requiere que exista un producto o servicio que satisfaga una necesidad específica de los clientes y cree una ventaja competitiva sostenible. Para ser atractiva, una oportunidad debe generar cuantiosas utilidades relacionadas con la cantidad de inversión requerida. Por tanto, las proyecciones de rentabilidad de una iniciativa de emprendimiento, sus requerimientos de activos y financiamiento y sus flujos de efectivo son esenciales para determinar si dicha iniciativa será económicamente viable.

Finalidad y necesidad de la elaboración de pronósticos financieros

En el capítulo 10 seguimos la historia de los Chicos de la limonada para observar las implicaciones contables de lo que estaba sucediendo con su iniciativa de emprendimiento. En ese mundo tan simple en realidad no es necesario planear el futuro. Todo funcionaba a la perfección. Pero es diferente cuando se inicia y opera una empresa de cualquier complejidad. En el mundo real es necesario pronosticar, lo mejor que se pueda, los activos financieros que pudieran resultar de sus decisiones. Quizá también tenga que elaborar pronósticos financieros si necesita financiamiento de acreedores e inversionistas, que quieran saber si recuperarán su dinero. En otras palabras, es necesario elaborar *estados financieros proforma*.

El consultor de empresas Paul A. Broni explica de manera muy acertada la necesidad de elaborar pronósticos financieros:

No importa si está solicitando su primer préstamo bancario o el quinto, o si está buscando capital de riesgo o financiamiento por medio de deuda. Tarde o temprano tendrá que preparar varias proyecciones financieras. Los acreedores buscarán las mayores probabilidades de recuperar su dinero; los inversionistas calcularán el valor que consideran que tiene su empresa.¹

La finalidad de los **estados financieros proforma** es responder a tres preguntas:

1. ¿Qué tan rentable espera que sea su empresa, dados los niveles de ventas proyectados y las relaciones esperadas entre ventas y gastos?



Estados financieros proforma

Estados que proyectan el desempeño y las condiciones financieras de una empresa.

2. ¿Cuánto y qué tipo de financiamiento (deuda o capital) será necesario para financiar los activos de la empresa?
3. ¿La empresa tendrá el flujo de efectivo adecuado? Si es así, ¿cómo lo utilizará? Si no, ¿de dónde provendrá el efectivo adicional?

Elaborar estados financieros históricos, como el estado de resultados, el balance general y el estado de flujo de efectivo no es una tarea difícil; sin embargo, proyectar las finanzas de una empresa sí supone un verdadero reto, en especial para una nueva empresa, en la que las cosas rara vez son como se planea. Pero es posible hacerlo, según lo explica Rhonda Abrams, una consultora especializada en planes de negocios:

Uno de los desafíos más grandes que enfrenta una nueva empresa que está elaborando un plan de negocios es calcular los estados financieros. Si tiene una empresa, tendrá ya una buena idea de cuánto costarán ciertas cosas, cuánto personal necesitará y las ventas que probablemente realizará. Pero cuando está iniciando con una nueva empresa, estas cuestiones parecen un completo misterio.

Pero no es así. Al menos no por completo. Cada decisión que tome cuando planea su empresa estará unida a una cifra: si elige exhibir su producto o servicio en una exposición comercial habrá un costo asociado con ello; si opta por ubicar su empresa en una ciudad y no en otra, traerá consigo un costo relacionado.

¿Cómo realizar esta tarea? El mejor lugar para empezar es hablar con las demás personas en su industria, asistir a exposiciones comerciales y contactar a su asociación gremial o industrial. Otra fuente excelente son los estudios de estados financieros que lleva a cabo la Asociación de Gestión de Riesgos (RMA), que consisten en una revisión de estados financieros reales de empresas en ciertas industrias.²

El propietario de una pequeña empresa siempre debe preguntarse, “¿Qué podría salir más y, si esto sucediera, qué haría?” Por ejemplo, desea planear cómo responder si las ventas son mucho más bajas o más altas que lo proyectado. Una empresa puede tener problemas no sólo cuando el nivel de ventas no es el adecuado, sino también cuando está experimentando un alto crecimiento en sus ventas. James Wong, cofundador y presidente ejecutivo (CEO) de Avidian Technologies, vigila de cerca los flujos de efectivo y la utilidad neta. Su empresa creció 400% al año tanto en 2004 como en 2005. “He aprendido que la rentabilidad precisa de un esfuerzo consciente”, afirma. “Si sólo sigue creciendo por crecer, no logrará ser rentable”. Wong nunca envía un producto sin antes recibir el pago y nunca permite que su utilidad neta sea menor de 15% de las ventas. En consecuencia, la empresa ha crecido sin contraer deudas significativas y sin inversionistas externos —una proeza que rara vez logran los emprendedores cuyas empresas presentan un rápido crecimiento.³

Cuando está en busca de financiamiento, un emprendedor debe dar respuestas informadas acerca de las necesidades de la empresa. Es vital que él o ella puedan responder preguntas concernientes a la cantidad de dinero necesaria, los fines para los que se utilizará y cuánto y cómo se le pagará al acreedor. Una planeación financiera cuidadosa puede ofrecer respuestas a estas interrogantes.

Veamos de cerca el proceso de proyectar la rentabilidad de una empresa, los requerimientos de activos y financiamiento y los flujos de efectivo. Sugerimos que este proceso esté basado en un *modelo de negocio* cuidadosamente desarrollado, tema que se abordó en el capítulo 6.

Elaboración de pronósticos de la rentabilidad

La rentabilidad es la recompensa del propietario por invertir en una empresa y constituye la principal fuente de financiamiento para el crecimiento futuro. Por tanto, es crucial que un emprendedor comprenda los factores que fomentan la rentabilidad (vea también la figura 10.1, en página 248):

1. *El monto de las ventas.* El monto de ventas en dinero es igual al precio del producto o servicio multiplicado por el número de unidades vendidas o la cantidad de servicio proporcionado.
2. *Costo de los bienes vendidos.* Es el costo de producir o comprar los productos o servicios de la empresa. Estos costos pueden ser fijos (los que no varían con los cambios en el volumen de ventas) o variables (los que cambian de manera proporcional con las ventas).
3. *Gastos de operación.* Gastos relacionados con el marketing y la distribución del producto, gastos generales y administrativos, y gastos por depreciación. Al igual que el costo de los bienes vendidos, los gastos de operación pueden ser de naturaleza fija o variable.
4. *Gastos financieros.* Un emprendedor que pide dinero prestado se compromete a pagar intereses sobre el capital. Por ejemplo, un préstamo de \$25 000 durante un año a una tasa de interés de 12% genera un gasto anual por concepto de intereses de \$3 000 ($0.12 \times \$25\,000$).
5. *Impuestos.* Los impuestos al ingreso (o sobre la renta) de una empresa se calculan como un porcentaje de las utilidades antes de impuestos, o lo que se denomina como utilidad gravable.



© Harry Hu/Shutterstock.com



Un ejemplo hipotético demuestra cómo estimar las utilidades de una iniciativa de emprendimiento nueva.⁴ David Allen está planeando lanzar una nueva empresa llamada D&R Products, Inc., que hará trabajos de ebanistería para residencias de lujo. Un día mientras reflexionaba en cómo crear una empresa económicamente viable en términos de utilidades y flujos de efectivo, Allen idea un *modelo de ingresos* basado en dos flujos de ingresos complementarios:

1. *Diseño del producto.* Para los clientes que desean participar en la creación de sus molduras de madera para sus nuevas casas o renovaciones, D&R ofrecería un software de diseño fácil de usar. Además, la empresa ha desarrollado alianzas con diseñadores profesionales de interiores que trabajarían con el cliente para crear un diseño que no sólo sea estético, sino también acertado en términos arquitectónicos. Por último, una plataforma abierta permitirá a los clientes interconectarse con otros clientes que estén diseñando sus propias creaciones de ebanistería. D&R recibiría 10% del flujo de ingresos de los diseñadores de interiores que resulten de trabajar con los contactos de D&R. Aunque Allen no considera esta fuente de ingresos como una fuente de ventas importante, espera que ayude a incrementar las ventas e instalaciones de sus productos.
2. *Ventas e instalaciones de productos.* La principal fuente de ingresos de D&R será la venta real y la instalación del producto en hogares nuevos y renovados, con planes para expandirse en el futuro a proyectos comerciales mayores.

En términos de la *estructura de costos* de la empresa, Allen ha identificado cinco posibles costos variables y fijos de los bienes vendidos y gastos de operación. La empresa tendrá una ventaja de costos gracias a un torno recién desarrollado que le permitirá adaptarse a diferentes especificaciones de diseño de una forma muy económica. Por último, Allen ha determinado las inversiones en activos que se requerirían con el fin de obtener flujos de efectivo positivos.

Después de largas entrevistas con posibles clientes, contratistas de la construcción y proveedores, e investigación en la industria, Allen ha elaborado las siguientes estimaciones para los dos primeros años de operaciones:

1. *Monto de las ventas*

- a. *Año 1:* Allen cuenta ya con contratos para realizar 10 trabajos y espera adquirir otros 10 o 20 trabajos en total para finales del primer año a un precio promedio de \$12 500 por trabajo. Por tanto, se proyecta que los ingresos provenientes de las ventas e instalación del producto sean de \$250 000 durante el primer año ($\$250\,000 = 20 \text{ trabajos} \times \text{el precio promedio por trabajo de } \$12\,500$). Allen además estima que los ingresos provenientes de diseño del producto ascenderán a sólo \$10 000, por tanto generarán ventas totales de la empresa para el primer año de \$260 000 ($\$260\,000 = \$250\,000 \text{ en ventas e instalación del producto} + \$10\,000 \text{ en ingresos provenientes del diseño del producto}$).
 - c. *Año 2:* Allen pronostica 30 trabajos en el segundo año, y considera que el ingreso promedio por trabajo será de \$12 500. También espera \$25 000 en ventas de diseño del producto para generar ingresos totales de \$400 000 ($\$400\,000 = 30 \text{ trabajos} \times \$12\,500 \text{ de precio promedio por trabajo} + \$25\,000 \text{ de ventas de diseño del producto}$).
2. *Costo de los bienes vendidos.* Para las ventas de producto e instalaciones, el costo fijo de los bienes vendidos (incluidos los costos de producción y los sueldos de los empleados) se espera que ascienda a \$100 000 año, mientras que los costos de producción variables serán de alrededor de 20% de las ventas de productos e instalación. Además, habrá costos fijos de \$10 000 relacionados con el diseño del producto.
3. *Gastos de operación.* Los gastos de operación fijos de la empresa (gastos de marketing, gastos generales y de administración) se estima que serán de \$46 000 al año. Además, la depreciación será de \$4 000 al año. Los gastos de operación variables serán de alrededor de 30% de las ventas e instalación del producto. No habrá costos de operación para los diseños del producto.
4. *Gastos financieros.* Con base en la cantidad de dinero anticipada que se pedirá prestada y la tasa de interés correspondiente, Allen espera que los gastos financieros sean de \$8 000 durante el primer año y que aumenten a \$12 000 el segundo.
5. *Impuestos.* Los impuestos sobre la renta serán de 25% de la utilidad antes de impuestos (utilidad gravable).

A partir de las estimaciones anteriores es posible pronosticar las utilidades de D&R Products, como se muestra en el estado de resultados proforma en la figura 11.1. Primero ingresamos nuestros supuestos en una hoja de cálculo (filas 3-18). Después, en las filas 20-44, vemos los dos años de los estados de resultados proforma (columnas B y C) y las ecuaciones utilizadas para calcular las cifras (columnas D y E), donde

- Las filas 22 y 23 muestran los ingresos proyectados para las ventas e instalación del producto (fila 22) y para las actividades de diseño del producto (fila 23).
- La fila 24 muestra las ventas totales.
- Las filas 28-30 muestran el costo de los bienes vendidos mediante ventas de producto e instalaciones.
- La fila 31 muestra los costos esperados de \$10 000 por diseño del producto.
- La fila 32 después suma los costos de los bienes vendidos mediante ventas e instalaciones y diseño de producto para llegar al costo total de los bienes vendidos.
- La fila 33 presenta la utilidad bruta, que es igual a las ventas totales menos el costo total de los bienes vendidos.
- Las filas 36 a 39 presentan los gastos de operación anticipados asociados con las ventas e instalaciones del producto; no hay gastos de operación relacionados con el diseño del producto.
- La fila 40, la utilidad operación, es igual a la utilidad bruta menos los gastos de operación totales.
- La fila 41 muestra los gastos financieros por el préstamo de dinero.

FIGURA 11.1
Estados de resultados proforma para D&R Products, Inc.

	A	B	C	D	E
3	SUPUESTOS DEL ESTADO DE RESULTADOS				
4		Año 1	Año 2		
5	<u>Ventas e instalaciones del producto:</u>				
6	Número de trabajos proyectado	20	30		
7	Precio promedio de venta por trabajo	\$ 12 500	\$ 12 500		
8	Costo fijo de los bienes vendidos	\$100 000	\$100 000		
9	Gastos de operación fijos	\$ 46 000	\$ 46 000		
10	Depreciación	\$ 4 000	\$ 4 000		
11	Gastos financieros	\$ 8 000	\$ 12 000		
12	Costo variable de los bienes vendidos	20%	20%		
13	Gastos de operación variables	30%	30%	Ecuaciones basadas en supuestos	
14	<u>Diseño del producto:</u>				
15	Ingresos por diseño proyectados	\$ 10 000	\$ 25 000		
16	Costos fijos del diseño	\$ 10 000	\$ 10 000		
17					
18	Tasa del impuesto sobre la renta	25%	25%		
19				<i>Ecuaciones para:</i>	
20				Año 1	Año 2
21	<u>Ventas:</u>				
22	Ventas e instalaciones del producto	\$250 000	\$375 000	=B6*B7	=C6*C7
23	Diseño del producto	10 000	25 000	=B15	=C15
24	Ventas totales	\$260 000	\$400 000	=SUM(B22:B23)	=SUM(C22:C23)
25					
26	<u>Costo de los bienes vendidos:</u>				
27	<u>Costo de los bienes vendidos: ventas e instalaciones del producto</u>				
28	Costo fijo de los bienes vendidos	\$100 000	\$100 000	=B8	=C8
29	Costo variable de bienes vendidos (20% de ventas totales)	50 000	75 000	=B22*B12	=C22*C12
30	Costo total de los bienes vendidos: ventas e instalaciones del producto	\$150 000	\$175 000	=SUM(B28:B29)	=SUM(C28:C29)
31	Costo total de los bienes vendidos: diseño del producto	10 000	10 000	=B16	=C16
32	Costo total de los bienes vendidos	\$160 000	\$185 000	=SUM(B30:B31)	=SUM(C30:C31)
33	Utilidad bruta	\$100 000	\$215 000	=B24-B32	=C24-C32
34					
35	<u>Gastos de operación: ventas e instalaciones del producto</u>				
36	Gastos de operación fijos	\$ 46 000	\$ 46 000	=B9	=C9
37	Gastos de operación variables (30% de las ventas del producto)	75 000	112 500	=B13*B22	=C13*C22
38	Depreciación	4 000	4 000	=B10	=C10
39	Gastos de operación totales: ventas e instalaciones del producto	\$125 000	\$162 500	=SUM(B36:B38)	=SUM(C36:C38)
40	Utilidad de operación	\$ (25 000)	\$ 52 500	=B33-B39	=C33-C39
41	Gastos financieros (tasa de interés de 12%)	8 000	12 000	=B11	=C11
42	Utilidad antes de impuestos	\$ (33 000)	\$ 40 500	=B40-B41	=C40-C41
43	Impuestos (25% de la utilidad antes de impuestos)	0	10 125	0	=C42*C18
44	Utilidad neta	\$ (33 000)	\$ 30 375	=B42-B43	=C42-C43

- La fila 42 es la utilidad antes de impuestos (utilidad de operación menos gastos financieros).
- La fila 43 es igual al gasto fiscal. Como D&R Products espera tener una pérdida en el primer año, no tendrá que pagar impuestos. Los impuestos del segundo año se calculan como la tasa tributaria (25%) multiplicada por la utilidad antes de impuestos. (En realidad, la empresa tampoco pagará impuestos en el segundo año, dado que las leyes fiscales permiten a una empresa trasladar las pérdidas de un año a años futuros. No obstante, estamos ignorando esta ventaja fiscal con el fin de simplificar el ejemplo).
- La fila 44 muestra la utilidad neta proyectada de la empresa —utilidad antes de impuestos menos impuesto sobre la renta.

LA PUESTA EN MARCHA

Escenarios hipotéticos

Cuando se trata de pronosticar y presupuestar, siempre debe preparar por lo menos tres escenarios: uno con un pronóstico osado que contemple incrementos en las ventas, otro basado en supuestos más conservadores y el tercero con escenarios que describan el peor de los casos. En un entorno en el que la demanda futura es incierta, como en la reciente recesión económica, hacer esto es de vital importancia. Recuerde que una hoja de cálculo es una maravillosa herramienta para evaluar los escenarios hipotéticos cuando pronostique las utilidades y los flujos de efectivo.

Los cálculos anteriores indican que se espera que D&R Products tenga una pérdida neta de \$33 000 en su primer año, seguido por una utilidad neta positiva de \$30 375 en su segundo año. Una nueva empresa por lo general experimenta pérdidas durante un periodo, con frecuencia por dos o tres años.⁵ En el mundo real, un emprendedor debe proyectar las utilidades de la nueva empresa por lo menos de los tres años siguientes (o de los cinco, si esto es posible proyectarlo con cierto nivel de confianza).

Desviemos ahora nuestra atención del pronóstico de utilidades a la estimación de requerimientos de activos y financiamiento.

Elaboración de pronósticos de requerimientos de activos y financiamiento

3

Determinar los requerimientos de activos y financiamiento mediante un balance general proforma

La cantidad y tipos de activos requeridos para una iniciativa de negocios variarán, según la naturaleza de la empresa. Las empresas de tecnología de punta —como los fabricantes de computadoras, diseñadoras de chips semiconductores y compañías farmacéuticas— suelen requerir inversiones de millones de dólares. Por otra parte, la mayoría de las empresas de servicios requieren una cantidad mínima de capital inicial. Por ejemplo, IRM Corporation, una firma de tecnología de información, con sede en Dallas, Texas, que atiende a la industria de alimentos y bebidas, tiene pocos activos. La empresa arrienda su espacio de oficinas y no tiene inventario. Su único activo de importancia son las cuentas por cobrar.

La mayoría de las empresas de cualquier tamaño necesitan tanto capital de trabajo (efectivo, cuentas por cobrar, inventarios, etcétera) como activos fijos (terreno, planta y equipo). Por ejemplo, una tienda de alimentos requiere efectivo operativo, inventarios y quizá cuentas por cobrar limitadas. Además, el propietario tendrá que adquirir cajas registradoras, carritos de compra, anaqueles, equipo de oficina y un edificio. La necesidad de invertir en activos genera la necesidad correspondiente de financiamiento.

El *capital de trabajo* es otro término utilizado en el mundo de los negocios que se refiere al activo circulante, es decir, efectivo, cuentas por cobrar e inventario que se requieren para las operaciones cotidianas de la empresa. *No tiene nada que ver con el terreno, la planta y el equipo.* Por otra parte, el término suele utilizarse también para referirse al activo circulante menos el pasivo circulante, lo cual en realidad es el **capital de trabajo neto**. El capital de trabajo neto es una medida de la liquidez de una empresa —es decir, cuanto mayor es el capital de trabajo neto de una empresa, mayor será su capacidad para pagar cualquier compromiso crediticio cuando éste se venza.⁶

capital de trabajo neto

Activo circulante menos pasivo circulante.

Con mucha frecuencia los propietarios de pequeñas empresas tienden a subestimar la cantidad de capital que la empresa requiere. En consecuencia, el financiamiento que consiguen es inadecuado. Sin dinero para invertir en activos, tratarán de evitar hacer cualquier cosa que no sea absolutamente esencial y de gastar menos en cuestiones esenciales. Cuando Dan Cassidy inició Baha's Fajita Bar, un restaurante orientado a atender a estudiantes universitarios, su meta era conseguir \$100 000 en capital; no obstante, abrió el restaurante cuando tenía sólo \$70 000. Al final, Cassidy no tenía el suficiente dinero para operar con éxito su empresa. En seis meses se quedó sin efectivo y tuvo que cerrar su restaurante. El problema se recrudeció cuando los estudiantes regresaron a sus hogares durante el receso de verano y en la semana siguiente a su regreso a la escuela no frecuentaban mucho los restaurantes. La desafortunada experiencia de Cassidy muestra qué tan riesgoso puede ser para una pequeña empresa ignorar la posibilidad de que surjan problemas inesperados y subestimar sus necesidades de capital.

Si bien tener menos capital que el necesario rara vez, si es que la hay, es una buena decisión, la meta del emprendedor debería ser minimizar y controlar, en lugar de maximizar y poseer sus activos —por ejemplo, arrendar equipo en lugar de comprarlo, negociar con los proveedores para que abastezcan el inventario “justo a tiempo” para minimizar el inventario bloqueado y arreglárselas para cobrar el dinero que se le debe a la empresa antes de pagar las cuentas. Como se analizó en el capítulo 1, este fenómeno recibe el nombre de *bootstrapping*, y es una de las formas más comunes en que los emprendedores logran más con menos.⁷ Cuando Cecilia Levine, propietaria de MFI International, una empresa de manufactura, tuvo la oportunidad de obtener un contrato para fabricar ropa para una empresa de las 500 de *Fortune*, se convirtió en una maestra del bootstrapping.



... y no hay efectivo.

Nunca esperé el rápido crecimiento y la demanda que mis servicios tendrían. Para financiar el crecimiento, el financiamiento mediante deuda habría sido de gran utilidad, pero no era una opción. La definición de crédito en el diccionario dice, “La capacidad de un cliente para obtener bienes o servicios antes de pagarlos, basada en la confianza de que ese pago se realizará en el futuro”. Lo que no dice es que para un banquero la confianza significa tener alguna garantía y sin ella no obtienes el crédito. Pero yo seguía teniendo niños que alimentar y el deseo de triunfar, así que busqué otra forma de financiamiento —el bootstrapping.

Tenía un cliente importante que creyó en mí y quien tenía el equipo que necesitaba. Me vendió el equipo, así que de sus facturas semanales restaba una cierta cantidad para cubrir el costo del equipo. Por otra parte, el cliente me pagaba cada viernes por lo que producíamos y vendíamos en esa semana. Todos quienes trabajaban para mí comprendían que si no terminábamos la producción necesaria para la semana, el cliente no nos pagaría. Cuando recibía el pago de mi cliente, podía pagar a mis empleados. Éramos un equipo y así comprendimos el significado del flujo de efectivo. Por tanto, lo logramos.⁸

Trabajar con una cantidad limitada de capital de trabajo hace que el pronóstico sea trascendental, porque en esas condiciones tendrá un margen de error más reducido. Además, la incertidumbre que rodea a toda una iniciativa de emprendimiento dificulta en gran medida las estimaciones de los requerimientos de activos y financiamiento. Incluso para una empresa ya consolidada, los pronósticos nunca son perfectos. Siempre hay sorpresas —se lo puedo asegurar.

Al recabar la información necesaria para el pronóstico financiero, un emprendedor debe buscar información relevante de varias fuentes. Robert Morris Associates, Dun & Bradstreet, los bancos, las asociaciones comerciales y otras organizaciones similares compilan información financiera para varias industrias.

Junto con los datos públicos, también deberá emplear conjeturas fundamentadas y utilizar su sentido común. Hágase siempre la siguiente pregunta: “¿Esto es adecuado desde el punto de vista económico?” y “¿Qué podría salir mal?” Sin embargo, ninguna fuente de información podrá compararse con las charlas con los posibles clientes. Sentarse en una sala con su computadora, sin salir y hablar con sus posibles clientes, es sin duda un modo seguro de ignorar lo evidente.

Cómo sobrevivir a una crisis financiera

La crisis financiera que estalló en 2008 trajo consigo una gran de incertidumbre para las empresas grandes y pequeñas por igual. En una encuesta de 2009, Inc.com preguntaba a sus lectores, en su mayoría emprendedores, "¿Cuál es la parte más difícil de manejar una empresa en este momento?" Como se muestra en la gráfica inferior, el principal problema citado fue la dificultad de pronosticar con precisión. Al resumir sus hallazgos, la autora del estudio, Kasey Wehrum, comentó, "Se tranquilizarían si tuvieran una idea más clara de lo que les depara el futuro. Presupuestar, administrar el inventario y saber cuándo contratar y despedir empleados nunca ha sido fácil, pero en una economía disfuncional elaborar pronósticos es prácticamente imposible."

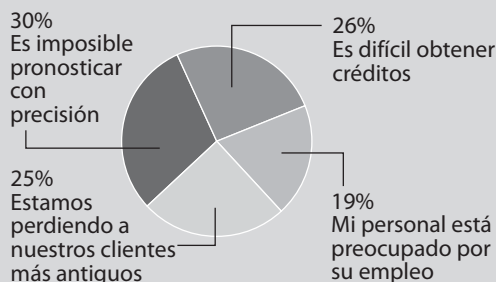
Wehrum también entrevistó a varios emprendedores, que le comunicaron sus propias perspectivas acerca de planear en un periodo de tremenda incertidumbre. Rick Israel, cofundador de Complete Office, empresa proveedora de productos de oficina con sede en Seattle, afirma:

Nadie sabe qué tan mal puede comportarse la economía. Sólo sabemos que las condiciones podrían ser peores que en años anteriores. Presupuestamos para un ligero crecimiento, pero tomamos en cuenta la probabilidad de que nuestra empresa tenga una caída de 10 a 12%. La idea es intensificar nuestra fuerza de ventas y salir e incrementar nuestra participación de mercado.

Nadie dijo que sería fácil

Recientemente Inc.com preguntó a los lectores: ¿Cuál es la parte más difícil de poseer una empresa en este momento?

He aquí cómo respondieron:



DATOS: CON BASE EN UNA ENCUESTA A 116 PERSONAS, 14 DE ENERO 2009

tratamos de resaltar las cosas positivas, como las cifras tan fuertes con las que empezamos el año. Tratamos de ser nosotros quienes pasemos las noches sin dormir.

Dennis Brown, CEO de Logistic Dynamics, empresa encargada de la coordinación logística, con sede en Amherst, Nueva York, dijo,

En el pasado, las empresas pueden haber sido buenas o malas, pero era mucho más fácil proyectar cuál sería el rumbo de sus ventas, sus ingresos, sus márgenes o sus gastos generales. Podíamos predecir el negocio que haríamos, pues nuestros clientes suelen tener práctica haciendo proyecciones. Pero ahora sus clientes les cancelan pedidos y contratos, así que no saben qué esperar. Esto ha tenido un impacto negativo en nosotros. Cuanto más vagas son las proyecciones de nuestros clientes, más difícil es para nosotros hacer las nuestras.

Hemos endurecido los términos crediticios para nuestros clientes. Nos enteramos que este año alguien importante va a imponernos su declaración de bancarrota. En términos estadísticos esto sucederá. Por tanto, nuestros pronósticos tienen que ser más conservadores, pues necesitamos subsidiar este golpe que con toda seguridad recibiremos. Pueden ser sólo \$30 000, pero también \$300 000. Esto nos perjudicaría mucho. Pero pensamos que serán \$30 000.

Con base en observaciones de emprendedores, sabemos que la recesión económica que inició en 2008 —y que siguió afectando a algunas pequeñas empresas hasta finales de 2011— creó una gran incertidumbre para los propietarios de pequeñas empresas. Era muy difícil saber qué esperar. Pero también fue un momento en el que anticiparse a los posibles impactos y diferentes escenarios era trascendental. Un emprendedor nunca debe dejar de pensar qué puede salir mal —y qué puede salir bien— y cómo responder a los posibles cambios.

Fuente: Kasey Wehrum, "Business Forecasting in a Crazy, Mixed-up World", revista *Inc.*, abril de 2009, pp. 19-20. *Inc.*: la revista para las empresas en crecimiento. Copyright 2009 Mansueto Ventures LLC. Reproducido con autorización de Mansueto Ventures LLC en el formato de libro de texto a través del Copyright Clearance Center.

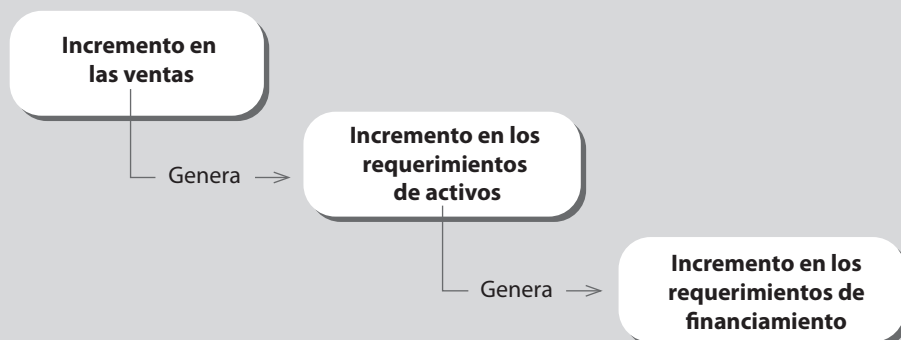
La determinación de cuánto financiamiento necesitará también debe tomar en cuenta la situación financiera personal del propietario, en especial si no cuenta con otro ingreso para sobrevivir. Sin importar si los gastos personales del propietario durante el periodo de operación inicial forman parte de la capitalización de la empresa, se deben considerar en el plan financiero. El cálculo impreciso de los gastos personales inevitablemente ocasionará un desvío de los activos de la empresa y un cambio de planes. Por tanto, no incorporar estos gastos en el plan financiero como una salida de efectivo, constituye una alerta roja para cualquier posible inversionista.

De hecho, existe el peligro de que, más adelante, el propietario de la pequeña empresa también descuide sus finanzas personales. Conforme una empresa crece, un creciente porcentaje del patrimonio neto del propietario está atado a la empresa. En el caso de muchos emprendedores, más de la mitad de su fortuna está invertida en su empresa. Y muchos más no planean de manera adecuada su salud financiera personal a largo plazo. El ex director de la Oficina de la Pequeña Empresa de Estados Unidos (SBA, por sus siglas en inglés), Héctor Barreto, explica muy bien este fenómeno:

Los propietarios de pequeñas empresas no saben que no conocen lo referente a la planeación financiera. Están tan ocupadas construyendo su empresa que no hacen preguntas hasta que surge un problema o una necesidad. Los emprendedores afectan sus empresas cuando ignoran incluso los detalles más básicos de la planeación. El proceso no es tan tardado ni tan costoso como se podría pensar.

La clave para pronosticar de manera eficaz los requerimientos de financiamiento es en primer lugar comprender la relación entre las ventas proyectadas de una empresa y sus activos. Las ventas de una empresa son la principal fuerza impulsora de las necesidades futuras de activos.

FIGURA 11.2 Relaciones entre activos y ventas respecto al financiamiento



La figura 11.2 muestra esta relación, la cual puede expresarse en términos simples como sigue: *Cuanto mayores sean las ventas de una empresa, mayores serán sus requerimientos de activos y, a su vez, mayor la necesidad de financiamiento.*

DETERMINACIÓN DE LOS REQUERIMIENTOS DE ACTIVOS

Dado que las necesidades de activos aumentan con el incremento en las ventas, los requerimientos de activos de una empresa suelen estimarse como un porcentaje de las ventas. Por tanto, si se han proyectado las ventas futuras, se puede utilizar una razón entre activos y ventas para estimar los requerimientos de activos. Suponga, por ejemplo, que se espera que las ventas de una empresa sean de \$1 millón. Si los activos de la industria de la empresa tendieran a generar aproximadamente 50% de las ventas, se estimaría que los requerimientos de activos de la empresa serían de $0.50 \times \$1\,000\,000$ o \$500 000.

Aunque la relación activos a ventas varía con el tiempo y con cada empresa, tiende a ser relativamente constante dentro de una industria. Por ejemplo, los activos como porcentaje de las ventas representan en promedio 20% para las tiendas de abarrotes, en comparación con 65% para las empresas productoras de petróleo y gas. Este método para estimar los requerimientos de activos recibe el nombre de **técnica de porcentaje de ventas**. También puede utilizarse para proyectar cifras para activos individuales, como las cuentas por cobrar y el inventario.

Para ilustrar la técnica del porcentaje de ventas, regresemos a D&R Products, Inc., para quien estimaremos los requerimientos de activos para los dos primeros años, dadas las proyecciones de ventas de la empresa. En la figura 11.1 se pronosticó que el estado de resultados proforma de la empresa y las ventas e instalación del producto (sin incluir los ingresos por diseño que ascienden a \$10 000) serían de \$250 000 y \$375 000 en el primero y segundo años, respectivamente. Después de extensas investigaciones sobre las oportunidades, Allen estimó los requerimientos de activos circulantes de la empresa (efectivo, cuentas por cobrar e inventarios) como un porcentaje de las ventas e instalación de productos:

Activo	Porcentaje de ventas
Efectivo	4%
Cuentas por cobrar	10%
Inventario	25%

Allen necesitará equipo, a un costo de \$10 000. También encontró un edificio adecuado para albergar una fábrica por \$40 000. En conjunto, estos dos artículos suman en total \$50 000 que se reflejarán en un balance general como activo fijo bruto.

El activo fijo neto es igual al activo fijo bruto menos la depreciación acumulada. Dado que la depreciación reportada en el estado de resultados (figura 11.1) es de \$4 000 por año, entonces la depreciación acumulada será de \$4 000 en el primer año, cifra que aumentará (se acumulará) a \$8 000 para el siguiente año. Dadas las ventas anticipadas y las relaciones entre activos y ventas, Allen podrá pronosticar los requerimientos de activos para su iniciativa de la manera siguiente: si las ventas e instalación de productos son de \$250 000 en el primer año y de \$375 000 para el segundo, entonces Allen estima que

Activos	Supuestos	Año 1	Año 2
Efectivo	4% de ventas	\$ 10 000	\$ 15 000
Cuentas por cobrar	10% de ventas	25 000	37 500
Inventario	25% de ventas	62 500	93 750
Activo circulante total		\$ 97 500	\$146 250
Activo fijo bruto	Equipo y costos del edificio	\$ 50 000	\$ 50 000
Depreciación acumulada	\$4,000 anuales	(4 000)	(8 000)
Activo fijo neto		\$ 46 000	\$ 42 000
ACTIVO TOTAL		\$143 500	\$188 250

Por tanto, Allen espera necesitar \$143 500 en activos para finales del primer año y \$188 250 al concluir el segundo año. No obstante, en este punto deberá poner a prueba la sensibilidad de

técnica del porcentaje de ventas
Método para elaborar los pronósticos de los requerimientos de activos y financiamiento.

los resultados del modelo ante los cambios en los supuestos planteados. Debe determinar cuáles supuestos tienen el mayor impacto en los resultados. Después podrá enfocar su investigación en lo que más importa.

Hasta este momento, Allen tiene una idea de las inversiones en activos requeridas para lograr las utilidades pronosticadas. Ahora necesita considerar cómo financiar tales activos.

DETERMINACIÓN DE LOS REQUERIMIENTOS DE FINANCIAMIENTO

Existe una correspondencia entre cada dólar de financiamiento y cada dólar de activos. En otras palabras, el pasivo más el capital debe ser igual al activo total. Para pronosticar los requerimientos de financiamiento de las empresas, se deben comprender ciertos principios básicos que rigen el financiamiento de las empresas, los cuales se pueden resumir de la siguiente manera:

1. Cuanto más activos necesite una empresa, mayores serán sus requerimientos de financiamiento. Por tanto, una empresa que experimenta un rápido crecimiento en sus ventas requerirá más activos y, en consecuencia, sufre una presión mayor para encontrar financiamiento —y esa presión puede ser insoportable si no se maneja con cuidado.
2. Una empresa debe financiar su crecimiento de tal manera que mantenga una liquidez adecuada. (La *liquidez* mide el grado al que una empresa tiene a su disposición activos circulantes para cubrir las deudas con vencimiento a corto plazo). La necesidad que tienen las pequeñas empresas de gozar de una liquidez adecuada merece especial énfasis. Como ya lo mencionamos, una debilidad común en el financiamiento de las pequeñas empresas es la tendencia a mantener una inversión desproporcionadamente pequeña en activos líquidos, o lo que se definió antes como *capital de trabajo neto*. En términos más simples, en el capítulo 10 utilizamos la *razón circulante* como una medida de la liquidez que compara el activo circulante de la empresa con su pasivo circulante sobre una base relativa. Para garantizar el pago de la deuda a corto plazo cuando llega su vencimiento, los propietarios de las pequeñas empresas deben, como regla general, mantener una razón circulante de por lo menos 2 —es decir, tener activo circulante de por lo menos el doble de la cantidad de pasivo circulante— o tener una buena razón para no hacerlo.
3. La cantidad de dinero que una empresa puede pedir en préstamo depende en parte de la cantidad de dinero que los propietarios aportan a la empresa en forma de capital social. Un banco nunca proporcionará a una empresa *todo* el financiamiento que requiera; por ejemplo, un banco puede especificar que por lo menos la mitad del financiamiento de la empresa debe provenir del capital social, mientras que el resto puede provenir de deuda. En otras palabras, los propietarios tendrían que limitar la razón de deuda de la empresa, la cual expresa la deuda como porcentaje del activo total, a 50%.
4. Algunos tipos de deuda a corto plazo —en específico, las *cuentas por pagar* y los *gastos acumulados*— mantienen una relación relativamente constante con las ventas. Por ejemplo, a medida que las ventas aumentan, se requerirá más inventario. Si el inventario se compra a crédito, las cuentas por pagar aumentarán también. Como consecuencia, las cuentas por pagar pueden utilizarse para rastrear los incrementos en las ventas. Si las ventas aumentan \$1, las cuentas por pagar podrían aumentar \$0.15, o 15% de las ventas. Por tanto, si espera un incremento de \$1 000 en las ventas, también puede esperar que las cuentas por pagar aumenten \$150—15% del incremento en las ventas. Lo mismo aplica a los gastos acumulados —más negocios significa más gastos, parte de los cuales pueden acumularse como pasivos, en lugar de pagarse de manera inmediata. Dada la relación “espontánea” de estos tipos de pasivos con las ventas, también se les conoce como **financiamiento espontáneo**



© iStockphoto.com/Alex Slobodkin

financiamiento espontáneo mediante deuda

Pasivos a corto plazo, como cuentas por pagar, que automáticamente incrementan en proporción a las ventas de una empresa.

mediante deuda. Aunque no es el tipo más formal de deuda, como los préstamos bancarios, estos pasivos acumulados pueden ser una fuente de financiamiento muy importante para muchas pequeñas empresas. El resto del financiamiento mediante deuda debe provenir de préstamos bancarios u otras fuentes crediticias.

- 5. El capital social en una empresa proviene de dos fuentes: 1) inversiones que los propietarios hacen en la empresa, y 2) utilidades retenidas dentro de la empresa en lugar de distribuirse entre los propietarios, o lo que se llamó en el capítulo 10 *utilidades* retenidas. Para la empresa típica, las utilidades retenidas son la principal fuente de capital social para un mayor financiamiento. (No se confunda pensando que las utilidades retenidas son una fuente de efectivo. Como ya se señaló, una empresa puede tener utilidades importantes pero no efectivo para reinvertir).

La esencia de los principios antes mencionados puede capturarse en la siguiente ecuación:

Requerimientos de activo total = Fuentes de financiamiento totales = Financiamiento espontáneo + préstamos bancarios, etcétera + Inversión del propietario + Utilidades retenidas

Los propietarios de pequeñas empresas que comprenden a la perfección estos cinco principios y sus relaciones entre sí podrán pronosticar con precisión los requerimientos financieros de su empresa —y les será más fácil adquirir el financiamiento necesario.

Recuerde que Allen proyectó requerimientos de activos de \$143 500 y \$188 250 para los años 1 y 2, respectivamente. Después hizo estimaciones de los requerimientos de financiamiento, basados en los siguientes datos y supuestos:

- 1. Allen negoció con un proveedor para recibir crédito por 30 días en sus compras de inventarios, lo cual generó cuentas por pagar de alrededor de 8% de las ventas.
- 2. Allen también estima que los gastos acumulados que se mostrarán como pasivo a corto plazo en el balance general ascenderán a aproximadamente 4% de las ventas.
- 3. Allen planea invertir \$110 000 de sus ahorros personales para proporcionar el capital inicial necesario para el negocio. A cambio de su inversión, recibirá acciones ordinarias.
- 4. Un banco ha accedido a ofrecer una línea de crédito a corto plazo por \$25 000 a D&R Products. Una **línea de crédito** es simplemente un préstamo a corto plazo para solventar necesidades temporales, como incrementos estacionales en inventarios. Funciona como una tarjeta de crédito —la empresa tiene la opción de endeudarse hasta el límite otorgado (en este caso, \$25 000) según sea necesario y después liquidar ese adeudo cuando ya no se necesite.
- 5. El banco también ha aceptado ayudar a financiar la compra de un edificio para la fabricación y el almacenamiento de los productos de la empresa. De los \$40 000 necesarios para comprar el edificio, el banco prestará a la empresa \$30 000, y el edificio servirá como garantía del préstamo. El préstamo pagará a lo largo de 10 años en pagos iguales a capital de \$3 000 más el interés sobre el saldo insoluto anual.
- 6. Como parte del contrato de crédito, el banco ha impuesto dos restricciones: 1) La razón circulante de la empresa debe permanecer en 2.0 o más y 2) no más de 50% del financiamiento de la empresa puede provenir de deuda, tanto a corto como a largo plazos (es decir, la deuda total no debe ser mayor de 50% del activo total). No cumplir con cualquiera de estas condiciones ocasionará el vencimiento inmediato del préstamo bancario.

Con esta información Allen ahora puede estimar las fuentes de financiamiento para D&R Products. Si las ventas resultantes del producto e instalaciones son de \$250 000 en el primer año y de \$375 000 en el segundo, entonces Allen estima que

Fuentes de financiamiento	Supuestos	Año 1	Año 2
Cuentas por pagar	8% de las ventas	\$ 20 000	\$ 30 000
Gastos acumulados	4% de las ventas	\$ 10 000	\$ 15 000
Hipoteca	\$30 000 – \$3 000 en pagos anuales	\$ 27 000	\$ 24 000
Acciones ordinarias	Inversión del fundador	\$110 000	\$110 000

línea de crédito un préstamo a corto plazo.

FIGURA 11.3 Balances generales proforma para D&R Products, Inc.

	A	B	C	D	E
3	SUPUESTOS DEL BALANCE GENERAL	Año 1	Año 2		
4	Ingresos proyectados: ventas e instalaciones de productos	\$250 000	\$375 000		
5	Efectivo/ventas	4%	4%		
6	Cuentas por cobrar/ventas	10%	10%		
7	Inventario/ventas	25%	25%		
8	Activo fijo bruto	\$ 50 000	\$ 50 000	Ecuaciones basadas en supuestos	
9	Cuentas por pagar/ventas	8%	8%		
10	Gastos acumulados/ventas	4%	4%		
11	Costo del equipo	\$ 10 000	\$ 10 000		
12	Costo del edificio	\$ 40 000	\$ 40 000		
13				<i>Ecuaciones para:</i>	
14	Activos			Año 1	Año 2
15	Efectivo	\$ 10 000	\$ 15 000	=B4*B5	=C4*C5
16	Cuentas por cobrar	25 000	37 500	=B4*B6	=C4*C6
17	Inventario	62 500	93 750	=B4*B7	=C4*C7
18	Activo circulante total	\$ 97 500	\$146 250	=SUM(B15:B17)	=SUM(C15:C17)
19	Activo fijo bruto	\$ 50 000	\$ 50 000	=B8	=C8
20	Depreciación acumulada	(4 000)	(8 000)	Depreciación para el primer año	Depreciación acumulada para el 1o. y 2o. años
21	Activo fijo neto	\$ 46 000	\$ 42 000	=B19+B20	=C19+C20
22	ACTIVO TOTAL	\$143 500	\$188 250	=B18+B21	=C18+C21
23					
24	Deuda (pasivo) y capital				
25	Cuentas por pagar	\$ 20 000	\$ 30 000	=B4*B9	=C4*C9
26	Gastos acumulados	10 000	15 000	=B4*B10	=C4*C10
27	Línea de crédito a corto plazo	9 500	11 875	Financiamiento requerido	Financiamiento requerido
28	Pasivo circulante total	\$ 39 500	\$ 56 875	=SUM(B25:B27)	=SUM(C25:C27)
29	Hipoteca	27 000	24 000	Préstamo original de \$30 000 – pago anual de \$3 000	Balance del primer año de \$27 000 – pago anual de \$3 000
30	Deuda total	\$ 66 500	\$ 80 875	=SUM(B28:B29)	=SUM(C28:C29)
31	Capital social				
32	Acciones ordinarias	\$110 000	\$110 000	Dadas	Dadas
33	Utilidades retenidas	(33 000)	(2 625)	Pérdida del año 1	Pérdida del año 1 + Utilidades del año 2
34	Capital social total	\$ 77 000	\$107 375	=SUM(B32:B33)	=SUM(C32:C33)
35	TOTAL DE DEUDA Y CAPITAL	\$143 500	\$188 250	=SUM(B30:B33)	=SUM(C30:C33)
36					
37	Razón circulante	\$ 2.47	\$ 2.57	=B18/B28	=C18/C28
38	Razón de deuda	46%	43%	=B30/B35	=C30/C35

Cualquier financiamiento restante, hasta de \$25 000, puede provenir de la línea de crédito bancaria. Si la línea de crédito no es adecuada para satisfacer las necesidades de la empresa, Allen tendrá que invertir más capital social en ella.

Con base en la información anterior, Allen podrá desarrollar el balance general proforma para D&R Products. La figura 11.3 muestra los supuestos formulados, las ecuaciones en las que se basan las cifras y los balances generales reales, como se desarrollarían en una hoja de cálculo.

Ahora es necesario aclarar varios puntos acerca de los balances generales proyectados presentados en la figura 11.3.

1. Siempre se deben equilibrar el activo total y las fuentes de financiamiento totales (deuda y capital). Observe que los requerimientos de activos de D&R Products de \$143 500 para el primer año y de \$188 250 para el segundo año coinciden con los totales de deuda y capital de la empresa.
2. Para equilibrar las fuentes de financiamiento con el activo total, D&R Products necesitará hacer uso de la línea de crédito de la empresa de \$25 000. Para el final del primer año se necesitarán \$9 500 de la línea de crédito para llevar a la deuda y el capital total a \$143 500. En el segundo año, el uso de la línea de crédito aumentará a \$11 875 para obtener los \$188 250 en financiamiento total necesario.
3. Con base en las proyecciones de Allen, la empresa podrá satisfacer las restricciones del préstamo bancario, si mantiene tanto una razón circulante de 2.0 o más y una razón de deuda de menos de 50%. Los cálculos son los siguientes:

Razón	Cálculo	Año 1	Año 2
Razón circulante	$= \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$	$= \frac{\$97\,500}{\$39\,500} = 2.47$	$= \frac{\$146\,250}{\$56\,875} = 2.57$
Razón de deuda	$= \frac{\text{Deuda total}}{\text{Activo total}}$	$= \frac{\$66\,500}{\$143\,500} = 0.46 = 46\%$	$= \frac{\$80\,375}{\$188\,250} = 0.43 = 43\%$

Ahora hemos terminado el proceso para pronosticar la rentabilidad de la empresa y sus necesidades de activos y financiamiento, como se refleja en el estado de resultados y el balance general, respectivamente. Ahora consideramos la tercera y última cuestión sobre financiamiento: la proyección de los flujos de efectivo.

Elaboración de Pronóstico de flujos de efectivo

4

Pronosticar los flujos de efectivo de una empresa.

Como lo hemos mencionado en numerosas ocasiones, las utilidades y los flujos de efectivo no son lo mismo. Una empresa puede tener utilidades positivas y quedarse sin efectivo—o puede incurrir en pérdidas, como se muestra en el estado de resultados, y tener flujos de efectivo positivos. El estado de resultados no da al propietario de una pequeña empresa la información que necesita conocer acerca de los flujos de efectivo de la empresa. Pronosticar los flujos de efectivo es crucial para el propietario de una pequeña empresa. Si la empresa se queda sin dinero, las consecuencias pueden ser devastadoras.

Proyectar los flujos de efectivo de una empresa puede lograrse de una de dos maneras. Primero, podemos utilizar la información de un estado de resultados proforma y del balance general para desarrollar un estado de flujo de efectivo proforma, de manera similar a lo que hicimos en el capítulo 10 para obtener una perspectiva histórica de la empresa. Segundo, se puede elaborar un presupuesto de efectivo, el cual es tan sólo una lista de los flujos esperados de entrada y de salida de efectivo.

Para pronosticar los flujos de efectivo, un propietario debe considerar el periodo que se utilizará para las proyecciones. En un estado de flujo de efectivo que abarca un año, todo parecerá más grande en el papel, pero la empresa puede quedarse sin efectivo durante ciertos meses del

año. Este escenario es aplicable sobre todo para las empresas cuyas ventas son estacionales. Por ejemplo, una empresa dedicada a la venta al mayoreo de gafas de sol ordena su inventario en primavera, pero la mayor parte de sus ventas ocurren en el verano. Además, la empresa ofrecerá compras a crédito a sus clientes y no recibirá el pago sino hasta el final del verano. Si observamos los flujos de efectivo anuales de la empresa, todo puede parecer bien. Pero durante la primavera y principios del verano, habrá grandes inversiones en cuentas por cobrar e inventarios, lo cual ejercerá una gran presión sobre los flujos de efectivo. En este caso, el propietario querrá pronosticar mensualmente los flujos de efectivo —y quizá hasta semanalmente.

En las siguientes dos secciones utilizaremos D&R Products, Inc. para ilustrar cómo pronosticar los flujos de efectivo. Primero elaboraremos estados de flujo de efectivo anuales proforma. Después ilustraremos cómo elaborar un presupuesto mensual de efectivo.

experiencias de emprendimiento

El problema con el crecimiento no planificado

Es una historia verídica, aunque se hayan cambiado los verdaderos nombres y lugares. Todo terminó bien, pero el emprendedor tenía que soportar una gran cantidad de estrés innecesario —todo lo cual podría haberse evitado con sólo un mínimo de planeación.

La historia tiene lugar en un poblado universitario de tamaño medio en la Costa Oeste. Los principales personajes son Leslie y Terry, copropietarios de una firma de consultoría que ofrecía servicios de cómputo y redes principalmente a las empresas locales.

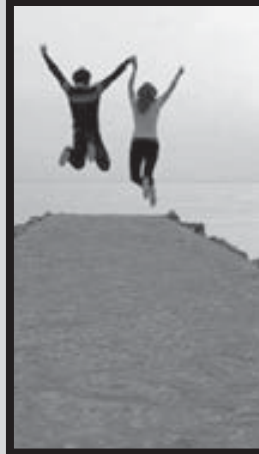
Al principio de esta historia, Leslie y Terry tenían una pequeña pero cómoda oficina a pocas calles de Main Street cerca de la universidad, y una empresa próspera, con ventas promedio de \$20 000 al mes con algunos clientes estables y otras cuantas variaciones estacionales. Después llegó una nueva, maravillosa y gran oportunidad —un contrato con una empresa grande y de rápido crecimiento que deseaba instalar una nueva infraestructura para Internet en las oficinas de su campus corporativo, a sólo 26 kilómetros de distancia en autopista. Se trataba de un contrato de \$200 000 que tenía que cumplirse rápidamente y que abría una nueva e importante relación con un cliente, con el potencial de cambiar la situación de su empresa. Esto fue motivo de una gran celebración. Leslie y Terry y sus esposos marcaron esta ocasión con una elegante cena en el mejor restaurante del área.

Ambos socios se dedicaron de inmediato a dar cumplimiento al contrato, entregaron la red, conectaron los sistemas y cumplieron todas sus promesas. Para asegurarse de que la nueva relación se convirtiera en un incremento permanente de negocios, contrataron a cinco consultores contratistas para que manejan las necesidades de instalación, capacitación y el incremento general en las demandas de la empresa.

En menos de dos meses ambos socios pensaron que habían dado un gran salto. Los sistemas se habían instalado, los clientes estaban felices y en camino de duplicar el volumen de su negocio en un periodo muy corto. Leslie y Terry decidieron celebrar más, así que ambos fueron a la concesionaria local de automóviles y arrendaron nuevos sedanes marca Mercedes.

Pero entonces las cosas empezaron a marchar mal. Aunque las ventas y las utilidades estaban en ascenso, los trabajos hechos y la facturación en proceso de pago, Leslie y Terry se quedaron sin efectivo. Sus contratistas —buenas personas a quienes Leslie y Terry querían conservar— necesitaban que se les pagara, pero no había dinero. Ellos se apresuraron a acudir a su banco local, en donde mostraron informes de incrementos en ventas y utilidades, pero los bancos necesitan tiempo. La empresa sufrió del clásico problema que supone el crecimiento no planeado. Así como los estados contables parecían brillantes,

VIVIR EL SUEÑO



© iStockphoto.com/Shane Shaw

© iStockphoto.com/Angelia Schwarz



las arcas estaban vacías. Todavía no acababan de celebrar los propietarios, cuando de pronto se dieron cuenta del desastre de las facturas vencidas y, lo peor, del personal sin remuneración.

¿Qué sucedió? La empresa experimentó problemas generados por la falta de planeación de los flujos de efectivo. El nuevo gran cliente tenía un proceso lento para pagar facturas, así que un incremento en las ventas no significó un aumento inmediato del efectivo en el banco. Leslie y Terry estaban más preocupados por entregar un buen servicio que en producir el papeleo necesario, así que su propio proceso de facturación era lento. Se les debía cerca de \$85 000, pero no podían ir directo a sus nuevos clientes a cobrar el dinero —ya habían autorizado el pago y enviaron solicitudes al departamento de finanzas de la empresa para que lo procesaran. El personal del departamento de finanzas tardaba en responder y no estaba interesado en pagar pronto a los proveedores; su trabajo consistía en pagar lentamente, pero no tanto como para hacerse de un mal historial crediticio.

Leslie y Terry son ejemplo de un caso de “inanición por cuentas por cobrar”. El dinero que se les adeudaba se registró como ventas y utilidades, pero no estaba en el banco.

Por fortuna, en este caso, los dos socios tenían un patrimonio inmobiliario suficiente para obtener un préstamo rápido y pagar a sus contratistas. La empresa se salvó y creció, pero no sin una gran dosis de estrés y esfuerzo, y hasta de segundas hipotecas. El final de la historia pudo haber sido muy diferente si los propietarios no hubieran tenido acceso al efectivo gracias a sus activos personales. Esto podría fácilmente haber hecho fracasar a la empresa.

El peor momento es recordar la riqueza. Una de las esposas de uno de los socios fue particularmente elocuente acerca de la ironía de tomar una nueva hipoteca mientras conducían un Mercedes.

La moraleja de esta historia: siempre cuente con un buen plan de flujo de efectivo. Piense de antemano en el impacto de la repentina aparición de un nuevo negocio. Vaya al banco antes, tan pronto como se entere acerca de un nuevo negocio y comience a procesar una línea de crédito basada en sus cuentas por cobrar. Y nunca arriende un Mercedes hasta estar seguro que no tendrá que hipotecar su casa por segunda vez en unas semanas.

Fuente: Tim Berry, “The Problem with Unplanned Growth”, <http://www.entrepreneur.com/startingabusiness/businessplans/businessplancoachtimberry/article172648.html>, consultado el 17 de noviembre de 2010.

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO PROFORMA

Anteriormente preparamos un estado de resultados y balances generales proforma para D&R Products, Inc. Ahora podemos utilizar tal información para preparar un estado de flujo de efectivo proforma. No obstante, en lugar de manejar cifras históricas, como lo hicimos en el capítulo 10, ahora trabajaremos con proyecciones.

Los estados de flujo de efectivo proforma para D&R Products se presentan en la figura 11.4.¹⁰ Hay tres números clave a los que debe prestar considerable atención en la figura: los flujos de efectivo de actividades operativas, flujos de efectivo de actividades de inversión y flujos de efectivo de actividades de financiamiento (estas cifras se muestran en los recuadros de la figura 11.4). Al observar estos números, vemos que

1. En el primer año se esperaba que la empresa tuviera flujos de efectivo de las operaciones de \$86 500 y que invirtiera \$50 000 en edificio y equipo. Para cubrir estos flujos de efectivo negativos, Allen espera recaudar \$146 500 en financiamiento de su inversión personal de \$110 000, \$9 500 de la línea de crédito bancaria y \$27 000 de la hipoteca sobre el edificio después de hacer el pago anual a capital de \$3 000. Así, la empresa terminaría con \$10 000 en efectivo. (Observe que el cambio en el balance proforma para el año 1 es el mismo que el balance de fin de año mostrado en el balance general, dado que la empresa no existía el año anterior; por tanto, el balance al principio del año 1 habría sido de cero).
2. En el segundo año se espera que las operaciones de flujo de efectivo de la empresa sean de \$5 625. (Observe que si bien se espera que la empresa tenga \$5 625 en flujos de efectivo de

FIGURA 11.4 Estados de flujo de efectivo proforma para D&R Products, Inc.

	Año 1	Año 2	Fuentes de información
Actividades operativas:			
Utilidad neta	(\$ 33 000)	\$ 30 375	← Estado de resultados proforma
Depreciación	4 000	4 000	←
Incremento en las cuentas por cobrar (salida de efectivo)	(\$ 25 000)	(\$ 12 500)	
Incremento en inventario (salida de efectivo)	(\$62,500)	(\$31 250)	
Incremento en cuentas por cobrar	20,000	10 000	
Pagos en efectivo del inventario	(\$ 42 500)	(\$ 21 250)	
Incremento en gastos acumulados	10 000	5 000	
Flujos de efectivo de las operaciones	(\$ 86 500)	\$ 5 625	
Actividades de inversión:			
Incremento en el activo fijo bruto (salida de efectivo)	(\$ 50 000)	\$ 0	
Flujos de efectivo de inversión	(\$ 50 000)	\$ 0	
Actividades de financiamiento:			
Incremento en la línea de crédito a corto plazo	\$ 9 500	\$ 2 375	
Incremento (disminución) en hipoteca	27 000	(3 000)	
Incremento en existencias	110 000	0	
Flujos de efectivo de financiamiento	\$146 500	\$ 625	
Incremento (disminución) de efectivo	\$ 10 000	\$ 5 000	
Efectivo inicial	\$ 0	\$ 10 000	
Efectivo final (como se muestra en el balance general)	\$ 10 000	\$15 000	

Cambios en el balance general proyectado desde la fundación de la empresa al primer año y del primer al segundo años

las operaciones, Allen anticipa tener utilidades de \$30 375. Recuerde, *no es lo mismo los flujos de efectivo que las utilidades*). Además, no hay planes para invertir en activo fijo en el segundo año. Por tanto, dados sus supuestos básicos, Allen necesitaría incrementar su línea de crédito (deuda a corto plazo) en el banco de \$9 500 en el primer año a \$11 875 en el segundo año, para un incremento de \$2 375, y pagar \$3 000 a la hipoteca. El resultado del balance de todos los flujos de efectivo sería un incremento de \$5 000 en el efectivo, para un balance final de efectivo de \$15 000.

Allen ahora tiene una buena estimación de los flujos de efectivo para el año completo y una idea de lo que contribuye a las entradas y salidas de efectivo. Pero también necesita rastrear los flujos de efectivo de la empresa por un periodo más corto, por lo general para cada mes.

EL PRESUPUESTO DE EFECTIVO

El **presupuesto de efectivo** es una de las principales herramientas que el propietario de una pequeña empresa puede utilizar para administrar los flujos de efectivo. El presupuesto tiene que ver específicamente con el dinero tanto recibido como pagado. *Ningún documento de planeación es más importante en la vida de una pequeña empresa, ya sea para evitar problemas de flujo de efectivo cuando éste escasea o para anticipar oportunidades de inversión a corto plazo si la empresa tiene exceso de efectivo.*

Para ayudarlo a comprender el proceso para elaborar un presupuesto de efectivo, continuemos con el ejemplo de D&R Products, Inc. En la sección previa preparamos un estado de flujo de efectivo proforma para el año. Pero Allen se da cuenta de que también necesita tener una idea de los tiempos de tales flujos de efectivo a lo largo del año, así que ha decidido elaborar un presupuesto de efectivo mensual para el primer año de operaciones. Ahora observaremos sólo

presupuesto de efectivo

Listado de los recibos y desembolsos de efectivo, con frecuencia por un corto periodo, como una semana o un mes.



los primeros tres meses del presupuesto de flujo de efectivo para comprender cómo se preparó. Aunque Allen pronostique que la empresa tendrá \$250 000 en ventas anuales durante el primer año, sus proyecciones de ventas para los primeros tres meses son las siguientes:

Enero	\$ 4 000
Febrero	6 000
Marzo	9 000

Además, se plantearon los siguientes supuestos:

1. Del dinero de ventas de la empresa, 40% se cobra durante el mes de la venta, 30% un mes después de la venta, y el 30 % restante dos meses después de la venta.
2. El inventario se comprará con un mes de anticipación a la venta esperada y se pagará en el mes en el que se venda.
3. Las compras de inventario serán iguales a 60% de las ventas proyectadas para las ventas del siguiente mes.
4. La empresa gastará \$3 000 cada mes por publicidad.
5. Se estima que los sueldos y las utilidades para los tres primeros meses serán las siguientes:

	Salarios	Utilidades
Enero	\$5 000	\$150
Febrero	6 000	\$200
Marzo	6 000	\$200

7. Allen invertirá en la empresa \$110 000 de sus ahorros personales.
8. La empresa invertirá \$10 000 en el equipo necesario y \$40 000 para la compra de un edificio, para una inversión total de \$50 000. No obstante, el banco ha consentido en financiar \$30 000 del precio del edificio en forma de un crédito hipotecario.

Con base en esta información, Allen preparó un presupuesto de efectivo mensual para el periodo trimestral que termina el 31 de marzo. La figura 11.5 muestra los resultados de estos cálculos, los cuales involucran los siguientes pasos:

- Paso 1:* Determinar la cantidad de cobros cada mes, con base en los patrones de cobro dados atrás.
- Paso 2:* Estimar la cantidad y tiempo de los siguientes desembolsos de efectivo:
- a. Compras y pago de inventario. La cantidad de las compras se muestra en el área dentro del recuadro superior de la tabla. No obstante, el pago real por inventario no se hará sino hasta un mes después.
 - b. Publicidad, sueldos y salarios, y servicios.
- Paso 3:* Calcular los *flujos de efectivo de las actividades operativas*, lo cual es igual a las entradas de efectivo (cobros de ventas) menos los desembolsos de efectivo.
- Paso 4:* Reconocer la inversión de \$110 000 de Allen en la empresa.
- Paso 5:* Anotar la inversión de \$50 000 en edificio y equipo.
- Paso 6:* Mostar el préstamo bancario de \$30 000 para ayudar a pagar el edificio.
- Paso 7:* Determinar al principio del mes el saldo de efectivo (el saldo final de efectivo del mes anterior).
- Paso 8:* Calcular el saldo de efectivo de final de mes.

Supuestos:

Cobranza anticipada de ventas:

En el mes de la venta	40%
1 mes después	30%
2 meses después	30%

	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo
Ventas mensuales	\$ 0	\$4,000	\$6,000	\$9,000
Compras de inventario a crédito	\$2 400	\$3 600	\$5 400	\$7 800

	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo
Ventas mensuales	\$0	*\$ 4 000	\$ 6 000	\$ 9 000
Cobro de efectivo				
Paso 1: Cobro de ventas				
En el mes de la venta		\$ 1 600	\$ 2 400	\$ 3 600
1 mes después			\$ 1 200	\$ 1 800
2 meses después				1 200
Total de cobros de efectivo		\$ 1 600	\$ 3 600	\$ 6 600
Paso 2: Desembolsos de efectivo				
Paso 2a: Pagos para compras de inventario		\$ 2 400	\$ 3 600	\$ 5 400
Publicidad		3 000	3 000	3 000
Paso 2b: Sueldos y salarios		5 000	6 000	6 000
Servicios		150	200	200
Desembolsos totales de efectivo		\$10 550	\$12 800	\$14 600
Paso 3: Flujos de efectivo de operaciones		(\$8 950)	(\$9 200)	(\$8 000)
Paso 4: Inversión personal de Allen		110 000		
Paso 5: Compra de equipo y edificio		(50 000)		
Paso 6: Hipoteca (crédito del banco para comprar el edificio)		30 000		
Paso 7: Saldo de efectivo inicial		0	81 050	71 850
Paso 8: Saldo de efectivo final		\$81 050	\$71 850	\$63 850

*Por ejemplo, las ventas de enero de \$4,000 se cobran de la manera siguiente: (40%) \$1,600 en enero, (30%) \$1,200 en febrero, (30%) \$1,200 en marzo.

Con base en el presupuesto de efectivo, Allen ahora tiene una idea de qué esperar para los tres primeros meses de operaciones, información que no es evidente en el estado de flujo de efectivo proforma anual presentado en la figura 11.4. Él sabe ahora que estará gastando una cantidad entre \$8 000 y \$9 200 de efectivo al mes durante los primeros tres meses de operaciones. Dado que tendrá casi \$64 000 en efectivo sobrantes para finales de marzo, se quedará sin efectivo en aproximadamente siete u ocho meses si los flujos de efectivo de las operaciones continúan siendo negativos por \$8 000 a \$9 000 cada mes. En ese momento tendrá que comenzar a pedir prestado de su línea de crédito bancaria.

Una reflexión final acerca del presupuesto de efectivo. Una vez que esté preparado, un emprendedor deberá decidir cómo utilizarlo. El espíritu emprendedor se caracteriza por buscar oportunidades y existe un peligro real de que un presupuesto de efectivo pueda ocasionar la inflexibilidad. Una estrategia estricta de contención de costos con el fin de lograr “ajustarse

Evalúe a sus proveedores

La época de preparación de presupuestos es el momento perfecto para analizar las relaciones con sus proveedores. Es muy probable que sus proveedores deseen definir sus expectativas para el año, y usted puede ayudarlos con su propias expectativas. Como una buena práctica, comparta con sus proveedores su presupuesto y la variedad de escenarios que pudiera enfrentar para saber si ellos serán capaces de manejar cada nivel de demanda probable. Si no pueden ajustarse a sus necesidades, está tratando con los proveedores equivocados.

al presupuesto” puede desalentar la creatividad en los gerentes y hacer que cambien su enfoque cuando tenga sentido hacerlo. Y un presupuesto inflexible puede ocasionar una mentalidad de “úsenlo o piérdanlo”, en la que los gerentes gastan el dinero restante del presupuesto al final del año, con el fin de evitar el recorte de las asignaciones de dinero del siguiente año. Tal mentalidad ejerce una influencia negativa en el proceso gerencial. Jeremy Hope, un ex capitalista de riesgo, describe el riesgo de

enfocarse demasiado en el presupuesto: “No me opongo a un presupuesto como estado financiero, sino a la forma de utilizarlo como un contrato de desempeño inamovible que los empleados deben cumplir. La presión por ajustarse a los presupuestos genera conductas irracionales, estúpidas y demenciales que se ven dentro de las empresas.”¹¹

Permitir al equipo gerencial y a los empleados enfocarse en el presupuesto y no en las oportunidades, puede ser contraproducente y es una política que debe evitarse a toda costa.

Uso del buen juicio al elaborar pronósticos

5

Ofrecer
sugerencias para
elaborar pronósticos
financieros
efectivos.

El proceso de elaboración de pronósticos requiere que el emprendedor ejercite su buen juicio al planear, en particular cuando la planeación provee la base para recaudar capital. El método general para elaborar pronósticos es muy sencillo: los emprendedores se plantean supuestos y, con base en ellos, determinan los requerimientos financieros. Pero los emprendedores pueden sentirse tentados a exagerar sus expectativas con el fin de adquirir gran parte del financiamiento necesario. Así que ¿cómo hacerlo bien? He aquí algunas sugerencias prácticas acerca de la elaboración de pronósticos financieros:¹²

1. *Desarrolle proyecciones de ventas realistas.* Los emprendedores suelen pensar que pueden lograr más de lo que en realidad pueden, en especial cuando se trata de pronosticar ventas. Cuando las grafican, sus proyecciones de ventas para una iniciativa de emprendimiento nueva tienen la misma apariencia de un palo de hockey —las cifras de las ventas son planas o se incrementan ligeramente al principio (como la hoja de un palo de hockey) y después se levantan recto hacia arriba como el mango. Tales proyecciones suelen levantar sospechas —sólo los cambios más impresionantes en una empresa o mercado pueden justificar tan repentino y meteórico desempeño.
2. *Base sus proyecciones en supuestos claros acerca de sus planes de marketing y de fijación de precios.* No sea vago y no trate de adivinar. Detalle el tipo de marketing que planea llevar a cabo —por ejemplo, sea específico acerca de cuántos clientes espera atraer. Paul A. Broni ofrece el siguiente consejo.

Cuando conjunta su estado de resultados, los ingresos deberán mostrar más que sólo la cifra de ventas proyectada para cada año. Debe mostrar también cuántas unidades planea vender, así como la mezcla de ingresos (suponiendo que tenga más de un producto o servicio). Si tiene una empresa de servicios, quizá sólo desee mostrar cuántos clientes tendrá cada año. Los inversionistas mirarán esa cifra para determinar si es realista que usted

venda a ese número de clientes. Por ejemplo, si su plan consiste en crecer de 12 clientes en el primer año a 36 en el segundo, ¿el equipo de ventas que ha formado será capaz de lograr esa meta? ¿Y qué hay del marketing y la publicidad? ¿Su presupuesto tiene contemplado el dinero que necesitará gastar para sostener ese esfuerzo?

3. *No utilice márgenes de utilidad poco realistas.* Las proyecciones levantan sospechas al instante si los márgenes de utilidad ($\text{utilidad} \div \text{ventas}$) o los gastos son significativamente más altos o bajos que las cifras promedio que reportan las empresas en la industria con ingresos y número de empleados similares. En general, una nueva empresa no debe esperar exceder el promedio de la industria en márgenes de utilidad. Los emprendedores suelen asumir que a medida que su empresa crezca lograrán economías de escala, y que los márgenes de utilidad bruta y operativa mejorarán. De hecho, a medida que la empresa crece y aumenta sus costos fijos, sus márgenes de utilidad de operación probablemente se vean afectadas a corto plazo. Si insiste en sus proyecciones de que es posible lograr tales economías con rapidez, necesitará explicar su postura.
4. *No limite sus proyecciones a un estado de resultados.* Los emprendedores con frecuencia se resisten a proporcionar un balance general y un estado de flujos de efectivo proyectados. Se sienten cómodos proyectando ventas y utilidades, pero no les agrada tener que comprometerse con supuestos acerca de las fuentes y usos del capital necesario para hacer crecer la empresa. Sin embargo, los inversionistas desean ver en el papel tales supuestos, y en especial les interesan los flujos de efectivo de la empresa —y a usted también le deberían interesar.
5. *Ofrezca datos mensuales para el próximo año y datos anuales para los años posteriores.* Muchos emprendedores preparan proyecciones utilizando sólo datos mensuales o anuales para un periodo de tres o cinco años. Dada la dificultad de pronosticar con exactitud más allá de un año, los datos mensuales para los años siguientes no son creíbles. Del año 2 en adelante bastará con las proyecciones anuales.
6. *Evite ofrecer demasiada información financiera.* Las hojas de cálculo computarizadas son muy valiosas para las proyecciones y muestran cómo afectan los diferentes supuestos las finanzas de la empresa. Pero no sucumba a la tentación de utilizar en exceso esta herramienta. En su lugar, limite sus proyecciones a dos escenarios: el escenario más probable (caso base) y el escenario de punto de equilibrio. El caso base debe mostrar lo que usted espera de manera realista que logre su empresa; el caso de punto de equilibrio debe mostrar qué nivel de ventas se requieren para salir sin pérdidas.
7. *Asegúrese de que las cifras cuadren —y no sólo las trate de hacer coincidir en una cifra.* Con frecuencia, los emprendedores insertan una cifra en el capital para hacer que las cosas funcionen. Si bien todos nos equivocamos, eso es lo que es preciso evitar ya que puede hacerle perder la credibilidad.
8. *Siga el plan.* Después de elaborar los estados financieros proforma, compárelos contra los resultados reales, por lo menos una vez al mes, y modifique sus proyecciones, según sea necesario.

Estas sugerencias, de seguirlas, le ayudarán a evitar el antiguo problema de exagerar en sus promesas y ofrecer resultados pobres. Dada la naturaleza de iniciar una empresa, en ocasiones los emprendedores simplemente tienen que tener fe en que podrán cumplir lo que prometieron, aunque no sepan con exactitud cómo lo harán. El riesgo forma parte de la ecuación y, con frecuencia, las cosas no salen como se planean. Pero la integridad exige que cumpla su palabra, pero esto será imposible si las proyecciones realizadas acerca de lo que puede lograr son poco realistas.

La información sobre planeación financiera ofrecida en este capítulo y en el capítulo 10 servirá de base en el capítulo 12 para analizar la búsqueda que debe realizar el empresario de fuentes de financiamiento específicas.



RETROSPECTIVA

1. Describir la finalidad y la necesidad de elaborar pronósticos financieros.

- La finalidad del estado financiero proforma es determinar 1) la rentabilidad futura con base en los niveles de ventas proyectadas y relaciones esperadas entre ventas-gastos, 2) cuánto y qué tipo de financiamiento se necesitará y 3) si la empresa tendrá los flujos de efectivo adecuados.
- El pronóstico financiero preciso es importante no sólo para garantizar que una empresa tiene los recursos que necesita para crecer, sino también para administrar el crecimiento.

2. Desarrollar un estado de resultados proforma para pronosticar la rentabilidad de una iniciativa de emprendimiento.

- Es importante que el emprendedor comprenda lo que motiva las utilidades de una empresa, no sólo en un sentido general sino la forma específica en que cada factor es aplicable a cada empresa en particular.
- La utilidad neta de una empresa depende de 1) la cantidad de ventas, 2) el costo de los bienes vendidos, 3) los gastos de operación, 4) gastos financieros y 5) impuestos.
- En una situación real, un emprendedor debe proyectar las utilidades de una empresa por lo menos a tres años en el futuro.

3. Determinar los requerimientos de financiamiento y activos con base en un balance general proforma.

- La cantidad y tipo de recursos requeridos por una iniciativa de emprendimiento variarán según la naturaleza de la empresa; no obstante, todas las empresas necesitan comprender cuánto capital de trabajo y activo fijo requerirán.
- Un emprendedor debe tratar de aplicar el bootstrapping a tantos recursos como sea posible con el fin de minimizar la inversión y simultáneamente asegurar el suministro de los recursos adecuados.
- El financiamiento de una nueva iniciativa de emprendimiento debe cubrir sus requerimientos de activos y también los gastos personales del propietario.
- Existe una relación directa entre crecimiento de ventas e incremento de necesidades de recursos: a medida que las ventas

aumentan, se requerirán más activos. Por cada unidad monetaria de activos necesarios, debe haber su correspondencia en dinero para su financiamiento.

- El financiamiento de una empresa está determinado con base en 1) los requerimientos de activos, 2) la necesidad de mantener la liquidez adecuada, 4) fuentes de financiamiento espontáneo de deuda, y 5) capital social.

Requerimientos totales de activos = fuentes de financiamiento
totales = inversión de los propietarios + financiamiento
espontáneo de deuda + préstamos bancarios, etcétera +
utilidades retenidas

4. Pronosticar los flujos de efectivo de una empresa.

- Pronosticar los flujos de efectivo puede lograrse de una de dos formas: 1) elaborar un estado de flujo de efectivo proforma, o 2) elaborar un presupuesto de efectivo. Lo ideal sería que un emprendedor hiciera ambos.
- Los flujos de efectivo de una empresa implican tres actividades: operaciones, inversiones y financiamiento.
- Un presupuesto de efectivo está relacionado específicamente con el dinero que se recibe y con el que se paga.
- Un presupuesto de efectivo debe proporcionar los límites, pero no limitar la creatividad y la flexibilidad; el espíritu emprendedor se basa principalmente en aprovechar las oportunidades.

5. Ofrecer sugerencias para elaborar pronósticos financieros efectivos.

- Desarrollar proyecciones de ventas realistas y proyecciones basadas en supuestos claros acerca de los planes de marketing y fijación de precios.
- No utilice márgenes de utilidad poco realistas; en general, los márgenes de utilidad de las nuevas empresas no superan el promedio de la industria en los primeros años.
- No limite sus proyecciones a un estado de resultados; vaya más allá y ofrezca también un balance general y un estado de flujo de efectivo.
- Ofrezca datos mensuales para el año siguiente y datos anuales para los años posteriores.
- Evite ofrecer demasiada información financiera, lo cual logrará si limita las proyecciones a dos escenarios: el escenario más probable (caso base) y el escenario de punto de equilibrio.
- Asegúrese de que sus cifras cuadren.
- Siga el plan y mida cómo se compara el desempeño real con el pronosticado, de manera que las modificaciones para los pronósticos futuros puedan ser más precisas.

Términos clave

estados financieros proforma p. 331

capital de trabajo neto p. 336

técnica del porcentaje de ventas p. 340

financiamiento espontáneo de deuda p. 341

línea de crédito p. 342

presupuesto de efectivo p. 347

Preguntas para análisis

1. ¿Qué determina la rentabilidad de una empresa?
2. Explique en qué difieren los requerimientos de activos y el financiamiento entre una empresa de ventas al detalle, una empresa de servicios y una iniciativa de negocios basada en sistemas de información.
3. ¿Por qué es importante considerar las finanzas personales de un emprendedor cuando realiza pronósticos financieros a corto y largo plazos de una empresa?
4. Describa el proceso para estimar la cantidad de activos requerida por una nueva iniciativa de emprendimiento.
5. ¿Cuáles son algunos de los principios básicos que regulan el financiamiento de una empresa? ¿Por qué son importantes?
6. ¿Cómo se estiman los requerimientos financieros de una nueva empresa?
7. Describa dos formas de proyectar los flujos de efectivo de una iniciativa de emprendimiento y analice en qué casos son apropiados.
8. Cuando se pronostican flujos de efectivo, ¿por qué es importante considerar el periodo que abarca el pronóstico? ¿Qué cuestiones debe considerar el emprendedor cuando elabora pronósticos financieros?
9. ¿Por qué es importante para un emprendedor no sólo elaborar un presupuesto de efectivo, sino también decidir cómo se utilizará en la empresa?
10. Elija tres de las sugerencias prácticas para elaborar pronósticos financieros. Analice su importancia, así como las consecuencias potenciales de ignorar estas sugerencias.

Usted decide

SITUACIÓN 1

D&R Products, Inc., utilizada como ejemplo en este capítulo, es una empresa real (aunque algunos de los datos fueron modificados para mantener su confidencialidad). David Allen compró la empresa a sus propietarios fundadores y trasladó sus operaciones a la ciudad donde vivía. Aunque ha estimado las necesidades de activos y los requerimientos financieros de la empresa, no está seguro de que estas proyecciones se realizarán. Estas cifras tan sólo representan el caso más probable. Allen también hizo algunas proyecciones que considera como cifras de ventas y utilidades del peor y del mejor escenario. Si las cosas no marchan bien, la empresa podría tener ventas de sólo \$200 000 en el primer año. No obstante, si el potencial de la empresa se llegara a realizar, Allen piensa que las ventas podrían llegar a \$325 000. Si necesita algún financiamiento adicional, además de la línea de crédito con la que ya cuenta, en teoría podría solicitar otra deuda a corto plazo por \$5 000 del banco y garantizarla con otras inversiones personales. Cualquier financiamiento adicional tendría que provenir del mismo Allen, con lo que aumentaría su participación de capital en la empresa.

Fuente: Conversación personal con David Allen. (El nombre del empresario y las cifras financieras son hipotéticos).

Pregunta Si todas las predicciones de D&R Products resultaran acertadas, ¿cuáles serían las proyecciones del mejor y el peor escenario que afectarían el estado de resultados y el balance general en el primer año?

SITUACIÓN 2

Adrian Fudge de Fudge Corporation desea que pronostique las necesidades de financiamiento de la empresa durante el cuarto tri-

mestre (de octubre a diciembre). Ha hecho las siguientes observaciones en relación con las entradas y salidas de efectivo planeadas:

- El interés sobre un crédito bancario de \$75 000 (el capital se vence en marzo) a una tasa anual de 8% es pagadero en diciembre para el periodo trimestral que acaba de finalizar.
- La empresa sigue una política de no pagar dividendos en efectivo.
- Las ventas históricas reales y las futuras son las siguientes:

Ventas históricas		Ventas pronosticadas	
Agosto	\$150 000	Octubre	\$200 000
Septiembre	175 000	Noviembre	220 000
		Diciembre	180 000
		Enero	200 000

- La empresa tiene un gasto mensual por concepto de renta de \$5 000.
- Se estima que los sueldos y salarios de los siguientes meses serán de \$25 000 mensuales.
- De las ventas de la empresa, 25% se cobra en el mes de la venta, 35% un mes después de la venta y el 40% restante dos meses después de la venta.
- La mercancía se compra un mes antes del mes de la venta y se paga en el mes en que se vende. Las compras son iguales a 75% de las ventas.
- Los pagos fiscales provisionales se realizan trimestralmente, con un pago de \$10 000 en octubre con base en las utilidades del trimestre que finaliza el 30 de septiembre.
- Los gastos de los servicios públicos para la empresa representan en promedio 3% de las ventas y se pagan en el mes en el que se incurrieron.
- La depreciación es de \$20 000 al año.

Pregunta 1 Elabore un presupuesto de efectivo para el periodo trimestral que termina en diciembre.

Pregunta 2 Si el saldo de efectivo inicial de la empresa para el periodo presupuestado es de \$7 000 y éste es el saldo mínimo deseado, determine cuándo y cuánto necesitará pedir prestado la empresa durante el periodo presupuestado. La empresa tiene una línea de crédito de \$50 000 con su banco, con un interés (a una tasa de 10% anual) que se paga cada mes. Por ejemplo, el interés sobre un préstamo otorgado a finales de septiembre se pagaría a finales de octubre y cada mes sucesivamente hasta que se liquide la deuda.

SITUACIÓN 3

Plum Organics, una empresa con sede en la ciudad de Nueva York, suspendió durante dos semanas su producción de meriendas infantiles orgánicas, cuando el teléfono sonó. Por la otra línea estaba el proveedor de queso orgánico de la empresa.

“Dicen, ‘Nos quedamos sin queso parmesano orgánico porque hay escasez de leche orgánica’”, recuerda la fundadora de Plum

Organics, Gigi Lee Chang. El proveedor dijo que esperaba que pronto llegara un envío de leche orgánica y que probablemente cumpliría con las fechas de entrega de producción de la Plum Organics, de tres años de antigüedad. Chang tenía sus dudas, así que llamó a otro proveedor, pero como el queso parmesano orgánico no estaba completamente madurado, Chang, de 41 años, temía que esto alterara el sabor del producto.

Chang ponderó sus opciones: Podía depender de su proveedor principal para salir del problema o utilizar el parmesano que el proveedor secundario le ofrecía.

Fuente: Chris Penttilä, “Risky Business”, *Entrepreneur*, noviembre de 2008, <http://www.entrepreneur.com/magazine/entrepreneur/2008/noviembre/197996.html>, consultado el 10 de agosto de 2010.

Pregunta 1 ¿Qué haría usted en el lugar de Chang? Sustente su decisión.

Pregunta 2 ¿Hay algo que Chang debería hacer en el futuro para evitar, o al menos anticiparse, a esta situación?

Pregunta 3 ¿Qué lección debiera aprender Chang de esta situación?

Ejercicios para adquirir experiencia

1. Dun & Bradstreet y Robert Morris Associates compilan información financiera acerca de muchas empresas. Proporcionan, entre otra información, el estado de resultados y el balance general para una empresa promedio en una industria. Acuda a la biblioteca o investigue en línea información financiera sobre las empresas en dos industrias de su elección. Calcule los siguientes datos para cada industria:
 - a. El porcentaje de activos en 1) activo circulante y 2) activo fijo (terrenos, planta y equipo)
 - b. Los porcentajes de financiamiento de 1) financiamiento espontáneo de deuda y 2) utilidades retenidas
 - c. El costo de los bienes vendidos y los gastos de operación como porcentajes de las ventas
 - d. El activo total como porcentaje de las ventas.Dados sus hallazgos, ¿cómo resumiría las diferencias entre las dos industrias?
2. Obtenga un plan de negocios de una empresa que tenga de tres a cinco años de antigüedad. Compare las técnicas utilizadas en el plan para pronosticar las utilidades de la empresa y sus requerimientos de financiamiento con las que le presentamos en este capítulo. Si existen datos reales disponibles, compare los pronósticos financieros con el resultado final. ¿Cuál es la razón de las diferencias?
3. Identifique una pequeña empresa en su comunidad que se haya expandido recientemente. Entreviste a su propietario acerca de los métodos de evaluación que utilizó antes de comprometerse con la expansión.

Caso 10

MISSOURI SOLVENTS

Missouri Solvents es un distribuidor regional de químicos líquidos y sólidos, con sede en St. Louis. La empresa ha atendido al mercado de St. Louis por 10 años y tiene una reputación de ser un proveedor confiable de químicos industriales.

CASOS OPCIONALES

Caso 21, Pearson Air Conditioning & Service.
Caso en video 10, B2B CFO, sólo en sitio web.



El plan de negocios Los fundamentos

Como parte de establecer las bases para elaborar su propio plan de negocios, necesitará desarrollar lo siguiente:

1. Estados financieros históricos (si fueran aplicables) y cinco años de estados financieros proforma, balances generales, estados de resultados y estados de flujo de efectivo.
2. Presupuestos de efectivo mensuales para el primer año y presupuestos de efectivo trimestrales para el segundo año.
3. Un análisis del punto de equilibrio de utilidades y flujo de efectivo. (Vea el capítulo 16 para una explicación sobre el análisis del punto de equilibrio).
4. Recursos financieros necesarios ahora y en el futuro, con detalles sobre el uso planeado que se dará a los fondos que se están solicitando.
5. Supuestos básicos para todos los estados proforma.
6. Inversiones actuales y planeadas por los propietarios y otros inversionistas.

Fuentes de financiamiento de una empresa

En PRIMER PLANO
Just Send Cash

Cuando Frank Hannigan necesitó obtener la primera ronda de financiamiento para su incipiente empresa de software a principios de este año, no deseaba perder tiempo con interminables llamadas y reuniones con inversionistas potenciales. "Cada día que usted pasa vendiendo el capital de su empresa es un día en el que no vende lo que produce la misma", comenta.

¿Su solución? Una nota a 700 de sus contactos del sitio de redes de negocios LinkedIn.

El mensaje, que redactó junto con el fundador de la empresa Gerard Hartnett, era simple. Goshido, una organización irlandesa que produce software para la administración de proyectos y que se entrega por Internet, buscaba 10 inversionistas para obtener €25 000 (aproximadamente \$35 000 dólares) de cada uno. A cambio, cada uno obtendría una participación de 2% en la empresa.

A los pocos días de haber enviado la nota mediante el servicio de correo de LinkedIn, Mr.



© LinkedIn.com

Hannigan tenía más de 200 respuestas que iban desde solicitudes de junta o conferencias telefónicas, hasta listas de preguntas y algunos mensajes que decían: "No gracias, no me interesa".

Lo importante es a quién conoce

El ingeniero de software Dave Concannon, de Berkeley, California, fue una de las personas que recibió la nota del Sr. Hannigan. "Al principio me pregunté si era legítima, dado que no había visto algo así antes", dice el Sr. Concannon, quien conocía al Sr. Hannigan de trabajos anteriores de consultoría. "Una vez que confirmé que era real, me pareció una buena idea".

El Sr. Concannon pensó que la empresa cubría un nicho desatendido en el campo de la administración de proyectos y contaba con un buen equipo. No obstante, lo que decidió el trato, fue el análisis de los otros contactos del Sr. Hannigan en LinkedIn. "Está conectado con propietarios de empresas de alto nivel, ejecutivos a nivel vicepresidencia y emprendedores", indica el Sr. Concannon. "Si esto era lo bastante atractivo para ellos, yo no iba a dejarlo pasar".

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá . . .

1. Describir de qué manera la naturaleza de la empresa puede afectar sus fuentes de financiamiento.
2. Evaluar la opción entre financiamiento mediante deuda o mediante capital.
3. Identificar las fuentes de financiamiento comunes utilizadas en una nueva iniciativa de emprendimiento.
4. Analizar el proceso básico de adquisición y estructuración de un crédito bancario.
5. Explicar la forma en que pueden utilizarse las relaciones de negocios para financiar a una pequeña empresa.
6. Describir los dos tipos de inversionistas de capital privado que ofrecen financiamiento a las pequeñas empresas.
7. Distinguir entre los diversos programas crediticios gubernamentales disponibles para las pequeñas empresas.
8. Explicar cuándo pueden constituirse en fuentes de financiamiento las empresas grandes y las que cotizan en bolsa.

© iStockphoto.com/Dan Bachman

PERSPECTIVA

Ron Immink de Dublin, presidente ejecutivo (CEO) de una firma de consultoría y fundador de SmallBusinessCan.com un portal en línea para pequeñas empresas, también fue convencido por el método del Sr. Hannigan. No solamente decidió invertir, sino que también planea hacer su siguiente solicitud de financiamiento mediante LinkedIn. “Le aporta transparencia”, afirma el Sr. Immink. “Es posible observar con quiénes están conectados los promotores y la puesta en marcha de una empresa trata principalmente de personas y un equipo”.

¿El resultado final? Ocho días después de que se envió la nota, los 10 lugares para inversionistas estaban completos.

“Estaba completamente sorprendido por la respuesta”, comenta el Sr. Hannigan. La empresa obtuvo los aproximadamente \$350 000 que necesitaba y Enterprise Ireland, una agencia gubernamental dedicada a promover nuevas empresas, completó los recursos.

Nada personal

Matthew Cowan, cofundador y director administrativo de Bridgescale Partners, una firma de

capital de riesgo con sede en Menlo Park, California, afirma que no le sorprende que una empresa pequeña adopte este tipo de método novedoso para su primera ronda de financiamiento. “Esto es una señal de lo que es posible en la actualidad. Existe una enorme eficiencia en la aplicación de las redes sociales al contexto de negocios”, dice el Sr. Cowan. “Les habría tomado seis meses [lograr lo mismo] en el mundo tradicional”.

No obstante el Sr. Cowan no se encuentra todavía listo para adoptar este método. “La disponibilidad de oportunidades de inversión en empresas incipientes a través de redes sociales puede representar una gran tentación para muchas personas”, indica, “no obstante bien puede ocultar los riesgos presentes, y muchos perderán el 100% de su capital, ya que sin importar dónde se les encuentre, las empresas incipientes aún son apuestas de riesgo”.

Fuente: Adaptado de Elizabeth Garone, “Dear Contact: Send Cash”, *The Wall Street Journal*, 15 de noviembre, 2010. <http://online.wsj.com/article/SB10001424052748704141104575587930815328888.html>, consultado el 24 de febrero de 2011. Reimpreso con autorización de *The Wall Street Journal*, Derechos reservados © 2010 Dow Jones & Company, Inc. Todos los derechos reservados a nivel mundial.

En el capítulo 11 se analizó el monto del financiamiento que se requiere, así como los tipos de financiamiento disponibles para las pequeñas empresas. Los tipos básicos de financiamiento incluyen:

1. *Financiamiento espontáneo de deuda*, como las cuentas por pagar y acumulaciones, las cuales aumentan en respuesta a los incrementos en las ventas. Por ejemplo, a medida que las ventas de una empresa aumentan, compra más inventario y los proveedores otorgan más crédito, lo cual aumenta las cuentas por pagar —una fuente de deuda importante para muchas pequeñas empresas que no requieren pago de intereses, siempre y cuando se paguen a tiempo.
2. *Financiamiento externo*, que proviene de prestamistas e inversionistas externos. Los prestamistas (como los banqueros) ofrecen capital de deuda, y los inversionistas (como los accionistas comunes, los socios o los propietarios individuales) ofrecen financiamiento de capital accionario.
3. *Retención de utilidades*, la cual es posible por los flujos de efectivo generados por la empresa, o lo que se denomina flujos de *efectivo provenientes de las operaciones*. En lugar de ser distribuidas en forma de dividendos, el dinero se retiene en la empresa y se convierte en parte del capital de la misma y así se registra en el balance general.

Este capítulo analiza las dos primeras fuentes de financiamiento: financiamiento espontáneo de deuda y financiamiento externo. Pero consideremos primero de qué manera la naturaleza de una empresa puede afectar su modo de financiarse. Comprender esta cuestión central es crucial para identificar las fuentes de financiamiento adecuadas.

La naturaleza de la empresa y sus fuentes de financiamiento



Numerosos emprendedores enfrentan el mismo problema: cómo financiar su empresa. En los últimos años, encontrar formas de financiamiento se ha vuelto cada vez más difícil debido a las crisis económicas. Por tanto, se requiere una mayor disciplina y creatividad si un prospecto de emprendedor desea crear su empresa y hacer que funcione.

Para comenzar, debe comprender los cuatro factores básicos que determinan la forma en que una empresa se financia: 1) el potencial económico de la empresa, 2) el tamaño y madurez de la empresa, 3) la naturaleza de sus activos, y 4) las preferencias personales de los propietarios respecto a las ventajas y desventajas de la deuda y el capital.

POTENCIAL ECONÓMICO DE UNA EMPRESA

Una empresa con potencial de alto crecimiento y cuantiosas utilidades tendrá más posibilidades de acceder a fuentes de financiamiento que una empresa que ofrece un buen estilo de vida al propietario, pero pocos rendimientos para los inversionistas. Sólo las empresas con una alta tasa de rendimiento sobre la inversión crean valor para el inversionista. De hecho, la mayoría de los inversionistas en nuevas empresas limita su inversión a empresas que tienen el potencial de ofrecer altos rendimientos dentro de un periodo de 5 a 10 años. Sin duda, una empresa que ofrece un estilo de vida confortable para su propietario, pero utilidades insuficientes para atraer inversionistas externos, encontrarán opciones muy limitadas de fuentes alternativas de financiamiento.

TAMAÑO Y MADUREZ DE LA EMPRESA

El tamaño y la madurez de una empresa tienen un impacto directo sobre los tipos de financiamiento disponibles. Las empresas más grandes y antiguas tienen acceso a créditos bancarios a los que quizá no puedan acceder las empresas más pequeñas y jóvenes. Por otra parte, las empresas más pequeñas dependen más de los créditos personales y de las tarjetas de crédito para financiarse. En los primeros años de una empresa, la mayoría de los emprendedores financia sus necesidades con sus propios recursos (bootstrapping) —es decir, dependen de su propia iniciativa para cubrir las necesidades de capital. Sólo después de que la empresa se ha consolidado y así lo demuestra su historial, la mayoría de los banqueros y otras instituciones financieras estarán dispuestos a financiarla.

Quizá haya leído sobre los capitalistas de riesgo que ayudaron a financiar empresas como Yahoo!, eBay y Apple. Pero incluso los capitalistas de riesgo limitan las cantidades que invertirán en empresas que inician. Muchos inversionistas creen que el riesgo adicional asociado con las nuevas empresas es demasiado grande en relación con los rendimientos que esperan recibir. En promedio, cerca de tres cuartas partes de las inversiones de un capitalista de riesgo son en empresas maduras; sólo pocos se enfocan principalmente en nuevas empresas. Asimismo, los banqueros demandan evidencia de que la empresa será capaz de pagar el préstamo —y esa evidencia debe estar basada en lo que la empresa haya hecho en el pasado y no en lo que el propietario dice que logrará en el futuro. Por tanto, la etapa en que se encuentra la empresa en su ciclo de vida es un factor crítico para recaudar capital.

LA PUESTA EN MARCHA

ACCIÓN

Financiamiento externo

Antes de acercarse a un inversionista:

- Limpie su crédito personal
- Identifique a su equipo gerencial
- Escriba un plan de negocios efectivo
- Decida qué tipo de financiamiento externo necesita
- Investigue cuidadosamente a los inversionistas potenciales

TIPOS DE ACTIVOS

Un banquero considera en específico dos tipos de activos al evaluar un préstamo: activos tangibles y activos intangibles. Los activos tangibles, que pueden verse y tocarse, incluyen inventario, equipo y edificios. El costo de estos activos aparece en el balance general, el que el banquero recibirá como parte de los estados financieros de la empresa en cuestión. Los activos fijos son una garantía muy importante

cuando la empresa solicita un préstamo bancario. Por otra parte, los activos intangibles, como el crédito comercial o las pasadas inversiones en investigación y desarrollo, tienen poco valor como garantías. En consecuencia, para las empresas con activos tangibles cuantiosos es mucho más fácil solicitar préstamos que para las empresas con activos intangibles.

PREFERENCIAS DEL PROPIETARIO EN CUANTO AL FINANCIAMIENTO MEDIANTE DEUDA O CAPITAL

El propietario de una empresa se enfrenta a la pregunta, “¿Debo financiarme con deuda o con capital, o con alguna mezcla de ambos?” La respuesta depende, en parte, de sus preferencias personales. Ya sea que se elija deuda o capital, es una elección que supone ciertas ventajas y desventajas, las cuales se explicarán en la siguiente sección.

¿Financiamiento mediante deuda o mediante capital?

La mayoría de los proveedores de capital financiero se especializa ya sea en financiamiento *mediante* deuda o en financiamiento mediante capital. Además, la elección entre financiarse con deuda o con capital debe tomarse en las primeras etapas del ciclo de vida de la empresa y puede tener consecuencias financieras a largo plazo. Para tomar una decisión informada, el propietario de una pequeña empresa debe reconocer y comprender las ventajas y desventajas de la deuda y el capital con respecto a su rentabilidad potencial, riesgos financieros y control de los votos. Estas ventajas y desventajas se presentan de manera gráfica en la figura 12.1. Consideremos cada una de estas ventajas y desventajas por separado.



FIGURA 12.1 Disyuntivas entre deuda y capital como fuentes de financiamiento

Mayor financiamiento mediante capital y menor financiamiento mediante deuda

DEUDA

CAPITAL

Consecuencias:

Control de los votos: Los propietarios deben compartir el control con otros inversionistas de capital, quienes compraron las acciones o invirtieron una fuerte suma de dinero en la empresa

Riesgo financiero: Bajo

Rentabilidad potencial: Menor rendimiento potencial sobre la inversión para los propietarios.

Mayor financiamiento mediante deuda y menor financiamiento mediante capital

DEUDA

CAPITAL

Consecuencias:

Control de los votos: Los propietarios mantienen el control sin tener que hacer una inversión cuantiosa

Riesgo financiero: Más alto

Rentabilidad potencial: Mayor rendimiento potencial sobre la inversión para los propietarios

RENTABILIDAD POTENCIAL

Cualquiera que posea una empresa desea que sea rentable. Desde luego, las utilidades pueden medirse como una cantidad de dinero, como \$500 000, o como un rendimiento porcentual sobre la inversión. Pero la cuestión realmente importante aquí es cuántas utilidades produce la empresa en relación con el monto de su inversión. En otras palabras, lo que más le interesa al propietario de una empresa es la tasa de rendimiento sobre su inversión. Obtener utilidades por \$500 000 puede sonar grandioso, pero no si el propietario debió invertir \$50 millones para ganarlas. Sería mejor que comprara un certificado de depósito que ganara, por ejemplo, 2%; cualquier tasa superior a 1% le proporcionaría un ingreso mayor a \$500 000. Para ver la influencia que ejerce la elección entre deuda y capital sobre la rentabilidad potencial, considere el caso de Levine Company, una nueva empresa que sigue en proceso de recaudar el capital que necesita.

- Los propietarios ya han invertido \$100 000 de su propio dinero en la nueva empresa. Para completar el financiamiento, necesitan otros \$100 000.
- Están considerando dos opciones para recaudar los \$100 000 adicionales: 1) inversionistas que proporcionarían \$100 000 a cambio de una participación de 30% de las acciones circulantes de la empresa, o 2) un banco que prestaría el dinero a una tasa de interés de 8%, de manera que el gasto por concepto de intereses cada año sería de \$8 000 = $(0.08 \times \$100\,000)$.
- Se espera que la utilidad de operación de la empresa (utilidad antes de intereses e impuestos) sean de \$28 000 con base en el siguiente pronóstico:

Ventas	\$150 000
Costo de los bienes vendidos	<u>80 000</u>
Utilidad bruta	\$ 70 000
Gastos de operación	<u>(42 000)</u>
Utilidad de operación	<u>\$ 28 000</u>

- Con los \$100 000 adicionales en financiamiento, el activo total de la empresa sería de \$200 000 (\$100 000 de capital original más \$100 000 de financiamiento adicional).
- Con base en la utilidad de operación proyectada de \$28 000 y activo total de \$200 000, la empresa espera ganar un *rendimiento sobre los activos* de 14%, calculado de la manera siguiente:

$$\text{Rendimiento sobre los activos} = \frac{\text{Utilidad de operación}}{\text{Activo total}} = \frac{\$28\,000}{\$200\,000} = 0.14$$

Si la empresa recauda los \$100 000 adicionales en forma de capital, esta decisión se vería reflejada en su balance general de la siguiente manera:

Activo total	<u>\$200 000</u>
Deuda	\$ 0
Capital (fundadores y nuevos inversionistas)	<u>200 000</u>
Total de deuda y capital	<u>\$200 000</u>

Pero si en lugar de eso, la empresa pide prestados \$100 000, el balance se vería así:

Activo total	<u>\$200 000</u>
Deuda (tasa de interés de 8%)	\$100 000
Capital (fundadores)	<u>100 000</u>
Total de deuda y capital	<u>\$200 000</u>

Si asumimos que no hay impuestos (sólo en aras de la simplicidad), podemos utilizar la información anterior para proyectar la utilidad neta de la empresa cuando los \$100 000 adicionales se financien, ya sea mediante deuda o mediante capital:

	Capital	Deuda
Utilidad de operación	\$28 000	\$28 000
Gastos financieros	0	(8 000) = (0.08 × \$100 000)
Utilidad neta	\$28 000	\$20 000

A partir de estos cálculos, vemos que la utilidad neta es mayor si la empresa se financia con capital (utilidad neta de \$28 000) que con deuda (utilidad neta de \$20 000). Pero los propietarios tendrían que invertir el *doble* de esa cantidad (\$200 000 en lugar de \$100 000) para evitar los gastos financieros de \$8 000 y obtener la mayor utilidad neta.

¿Acaso los propietarios deben siempre financiarse con capital para obtener la mayor utilidad neta? No necesariamente. El rendimiento sobre la inversión de los propietarios, o *rendimiento sobre el capital*, es una medida más precisa del desempeño que la cantidad absoluta en dinero de la utilidad neta. Recuerde del capítulo 10 que

$$\text{Rendimiento sobre el capital} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital}}$$

Así que cuando una empresa utiliza para financiarse *todo* el capital, el rendimiento sobre el capital invertido es 14%, el cual se calcula así:

$$\text{Rendimiento sobre los activos} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital}} = \frac{\$28\,000}{\$200\,000} = 0.14 \text{ o } 14\%$$

Pero si el financiamiento adicional proviene de deuda, lo que generaría un gasto por concepto de intereses de \$8 000 y una inversión de capital de sólo \$100 000, la tasa de rendimiento sobre el capital sería de 20%, calculado de la siguiente manera:

$$\text{Rendimiento sobre el capital} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Inversión del capital del propietario}} = \frac{\$20\,000}{\$100\,000} = 0.20 \text{ o } 20\%$$

Así, el rendimiento sobre el capital de Levine es mayor si la mitad del financiamiento de la empresa proviene de capital y la otra mitad de deuda. Si sólo se utiliza capital, los propietarios de Levine ganarán \$0.14 por cada dólar de capital invertido; si se utilizara la deuda, obtendrían \$0.20 por cada dólar de capital invertido. Así que, en términos de la tasa de rendimiento sobre su inversión, los propietarios de Levine obtendrían un rendimiento más alto si pidieran prestado dinero a un interés de 8% que si se financiaran con capital. Esto es lógico, pues la empresa está ganando 14% sobre sus activos pero sólo está pagando a sus prestamistas una tasa de 8%. Los propietarios de Levine resultarían beneficiados a causa de esta diferencia. Estas relaciones se muestran en la figura 12.2.

Como regla general, *siempre que la tasa de rendimiento sobre los activos de una empresa (utilidad de operación ÷ activo total) sea mayor que el costo de la deuda (tasa de interés), la tasa de rendimiento sobre el capital que obtendría el propietario aumentaría a medida que la empresa se endeudara más.*

RIESGO FINANCIERO

Si la deuda es tan beneficiosa para producir una tasa de rendimiento mayor para los propietarios, ¿por qué los propietarios de Levine no la usan tanto como sea posible—incluso al 100%—si pueden hacerlo? Porque de hacerlo, la tasa de rendimiento sobre la inversión de capital de los propietarios sería mayor aún—ilimitada, de hecho, si los propietarios no tuvieran dinero para invertir.

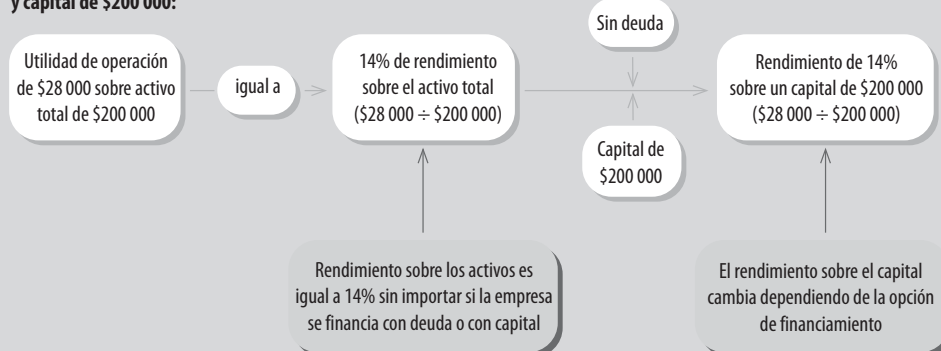


"Haciendo a un lado la autosuma, estas cuentas no cuadran."

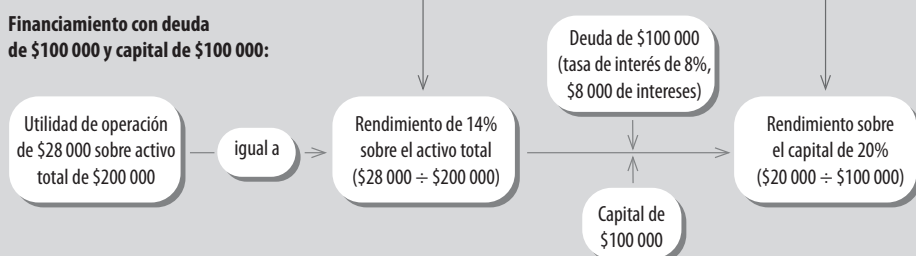
Mark Anderson, Auditions.com www.auditions.com

FIGURA 12.2 Deuda frente a capital en Levine Company

Financiamiento con deuda de \$0 y capital de \$200 000:



Financiamiento con deuda de \$100 000 y capital de \$100 000:



Esas son las buenas noticias. Las malas: *endeudarse es riesgoso*. Si la empresa no genera utilidades, los acreedores insistirán en que se les pague su dinero, sin importar el desempeño real de la empresa. En casos extremos, los acreedores pueden forzar a las empresas a declararse en quiebra si no llegan a cumplir con sus obligaciones financieras.

Por otra parte, el capital es menos demandante. Si una empresa resulta no ser rentable, un inversionista de capital puede aceptar los resultados decepcionantes y esperar mejores resultados para el siguiente año. Los inversionistas de capital no pueden demandar más de lo que se ha ganado.

Otra forma de ver el lado negativo de la deuda es contemplar lo que sucede con el rendimiento sobre el capital si una empresa tiene un mal año. Suponga que en lugar de ganar 14% sobre sus activos, o \$28 000 en utilidad de operación, Levine Company gana tan sólo \$2 000 —es decir, únicamente 1% sobre sus activos de \$200 000. El rendimiento sobre el capital nuevamente dependería de si la empresa utiliza deuda o capital para financiar una segunda inversión de \$100 000 en la empresa. Los resultados serían los siguientes:

	Capital	Deuda
Utilidad de operación	\$2 000	\$2 000
Gastos financieros	0	(8 000) = (0.08 × \$100 000)
Utilidad neta	\$2 000	(\$6 000)

Si el financiamiento adicional proviene en forma de capital, el rendimiento sobre el capital sería un decepcionante 1%:

$$\text{Rendimiento sobre el capital} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Inversión del capital de los propietarios}} = \frac{\$20\,000}{\$200\,000} = 0.1 \text{ o } 1\%$$

Pero si se utilizara deuda, el rendimiento sobre el capital sería un penoso -6% .

$$\text{Rendimiento sobre el capital} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Inversión sobre el capital de los propietarios}} = \frac{-\$6\,000}{\$100\,000} = -0.06, \text{ o } -6\%$$

Si sólo se ganara 1% sobre los activos, sería mejor para los propietarios financiarse sólo con capital. Por tanto, la deuda es una espada de doble filo —corta por ambos lados. Si se emplea financiamiento con deuda y todo marcha bien, los propietarios resultarían *muy* beneficiados; pero si las cosas salen mal, a los propietarios les iría *muy* mal. En resumen, el financiamiento con deuda incrementa en gran medida el riesgo para las empresas.

experiencias de emprendimiento

El éxito es un flujo de efectivo positivo

Los últimos 12 meses fueron como un torbellino para Colin Roche y Bobby Ronsse quienes, en 2001, fundaron Pacific Writing Instruments, con sede en Pacifica, California. ¿Cuál era la causa de su emoción? El bolígrafo ergonómico de la empresa, Pen Again, ahora se estaba vendiendo en más de 2 000 tiendas, como Walmart, Office Depot, Publix y FedEx Office. En otras palabras, habían triunfado.

Pero encontraron que el crecimiento de la empresa podía ser una espada de doble filo. “Antes de que nuestro producto llegara a las grandes tiendas, no estábamos vendiendo tantos bolígrafos, pero la empresa era más estable, las fluctuaciones no eran tan grandes y las cantidades en dinero eran sin duda mucho menores”, Ronsse dice. “Si necesitábamos \$10 000, era muy fácil extraer esa cantidad de nuestros ahorros, de un préstamo bancario o de una línea de crédito empresarial. Pero cuando vendes 100 000 bolígrafos y tienes que pagar a la fábrica \$50 000 antes de que te los paguen, entonces tus fuentes para resolver tus problemas de flujo de efectivo son mucho más limitadas”.

La clave, dice Ronsse, es estar preparado: rectificar y ponderar sus opciones antes de sentir la falta de efectivo.

“Siempre hay forma de conseguir dinero”, dice. “Sólo depende de cuánto estés dispuesto a ceder. El dinero no es gratuito, así que tendrás que pagar intereses o ceder parte de la propiedad de tu empresa a los inversionistas”.

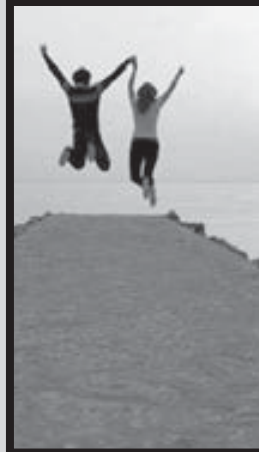
Además de contar con el apoyo de inversionistas desde el primer día, Ronsse y Roche pactaron convenios de pagar cuando a ellos les pagaran con algunos de sus proveedores, entre ellos la fábrica que produce los bolígrafos. “Es el mejor escenario, pero no es algo de lo que uno pueda depender”, dice. Este convenio se aprobó porque la empresa se ha forjado la reputación de pagar a tiempo y ofrecer a la fábrica una fuente constante de negocio.

Como respaldo, dice Roche, también habían implementado un proceso llamado *factoraje*, o financiamiento basado en cuentas por cobrar. En este escenario, Pacific Writing Instruments vendería una orden de compra con un determinado descuento a un tercero acreedor (el factor), a quien le pagaría la tienda que ordenó los bolígrafos. Este proceso permitirá a su empresa pagar por anticipado los costos asociados con un pedido grande —pero les impondría perder cierta cantidad de utilidades de la venta. El factoraje no es lo ideal, pero podría salvar a una empresa que está experimentando escasez de efectivo.

“Usted puede ser una empresa súper exitosa, tener un grandioso producto distribuido por todas partes, ser rentable, pero aún así tener que cerrar sus operaciones por falta de efectivo”, dice Ronsse. “Es imprescindible tener acceso rápido a capital. Nada más importa, si no puede pagar sus cuentas”.

Fuente: Lena Basha, “Handle the Headaches: Confronting Five Big Burdens of Business Ownership”, *MyBusiness*, junio/julio 2007, pp. 26-31.

VIVIR EL SUEÑO



© Shutterstock.com/Angelika Schwarz

CONTROL DE LOS VOTOS

La tercera cuestión en la elección entre deuda y capital es el grado de control que conservan los propietarios. Recaudar capital nuevo mediante financiamiento con capital supondría ceder parte de la propiedad de la empresa, y la mayoría de los propietarios de pequeñas empresas se resiste a ceder el control a personas externas. De ninguna manera desean tener que rendir cuentas a propietarios de una minoría de la empresa, y mucho menos la posibilidad de perder el control de su empresa.

A raíz de la aversión a perder el control, muchos propietarios de pequeñas empresas optan por financiarse con deuda y no con capital. Saben que la deuda incrementa el riesgo, pero también que les permitirá conservar la propiedad total de su empresa.

Con esta nueva comprensión de las ventajas y desventajas básicas que suponen las opciones de financiamiento con capital o con deuda, analicemos ahora las fuentes de financiamiento específicas. ¿Dónde encuentran las pequeñas empresas el dinero para financiar sus empresas?

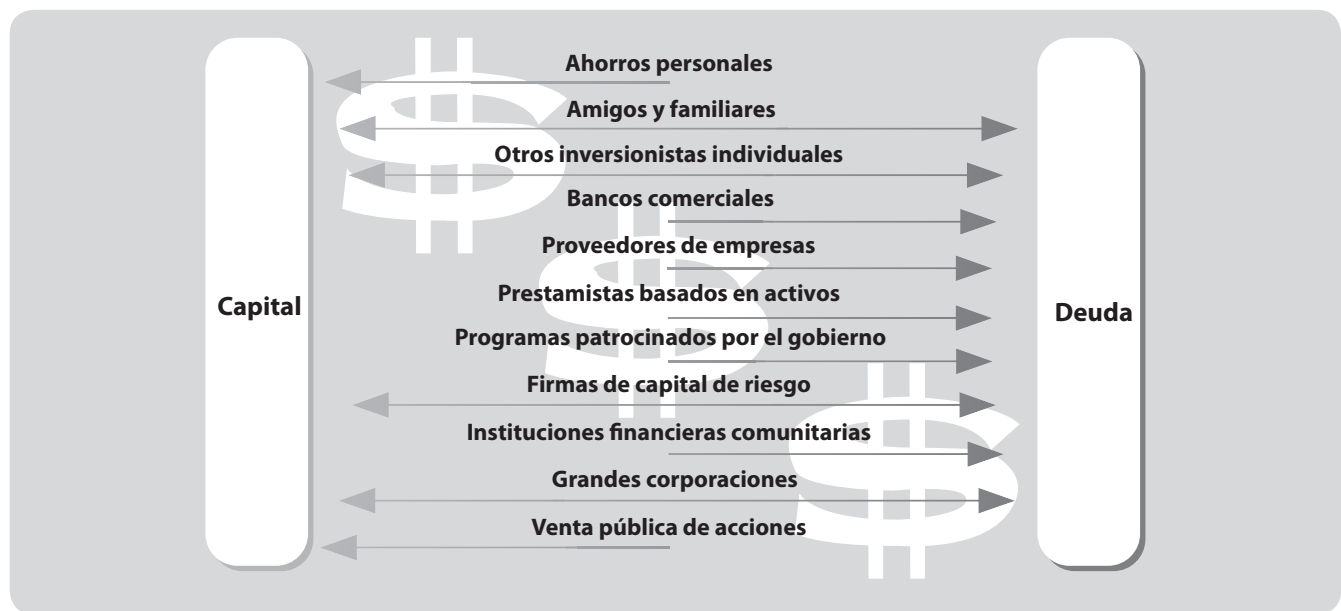
Fuentes de financiamiento



Cuando al inicio financia a su pequeña empresa, su propietario suele recurrir a sus ahorros personales y después busca financiamiento entre sus familiares y amigos. Si estas fuentes no resultan las adecuadas, el propietario puede recurrir en ciertos casos a canales de financiamiento más formales, como bancos e inversionistas externos.

La figura 12.3 ofrece una visión general de las fuentes de financiamiento para las empresas más pequeñas. Como ya se dijo, algunas fuentes de financiamiento —como bancos, proveedores de empresas, prestamistas basados en activos y el gobierno— están esencialmente limitados para ofrecer financiamiento con deuda. Para la mayoría de las pequeñas empresas el financiamiento con capital proviene de los ahorros personales y, en casos inusuales, de vender acciones al público. Otras fuentes —incluidos amigos y familiares, otros inversionistas individuales, capitalistas de riesgo (pocas veces) y grandes corporaciones— pueden ofrecerle financiamiento mediante deuda o capital, dependiendo de la situación. Tenga presente que el uso de éstas y otras fuentes de fondos no se limita al financiamiento inicial de las nuevas empresas. Tales

FIGURA 12.3 Fuentes de fondos



fuentes también se utilizarán para financiar las operaciones cotidianas de cualquier empresa, así como sus posibles expansiones.

Para comprender mejor cómo se financian las nuevas empresas, considere las respuestas que dan los propietarios de las 500 empresas de *Inc.* —las 500 empresas privadas de crecimiento más rápido en Estados Unidos— cuando se les preguntó acerca de las fuentes de financiamiento que utilizaron para poner en marcha sus empresas. Incluso para estas empresas de rápido crecimiento, 70% de su financiamiento inicial provino de los ahorros personales de los fundadores, con otro 10% que recurrió a sus amigos y familiares para financiarse y otro 8% de préstamos bancarios. Las otras fuentes de financiamiento fueron relativamente insignificantes para poner en marcha a estas empresas. No obstante, en menos de cinco años los 500 emprendedores de *Inc.* habían recaudado, en promedio, 17% de su financiamiento de inversionistas privados y 12% de inversionistas de riesgo.¹

Ahora consideremos las siguientes fuentes específicas de financiamiento para las empresas más pequeñas: 1) fuentes “cercanas al hogar” —ahorros personales, amigos y familiares, y tarjetas de crédito, 2) financiamiento bancario, el cual se convierte en una fuente de financiamiento principal a medida que la empresa crece, 3) proveedores de la empresa y prestamistas basados en activos, 4) inversionistas de capital privado, 5) gobierno y 6) empresas grandes y venta de acciones.

FUENTES CERCANAS AL HOGAR

La búsqueda de soporte financiero suele iniciar cerca de casa. El propietario de una pequeña empresa tiene básicamente tres fuentes de financiamiento inicial: ahorros personales, amigos y familiares, y tarjetas de crédito.

Ahorros personales

Para un emprendedor es imprescindible tener algunas inversiones personales en la empresa, las cuales por lo general provienen de ahorros personales. De hecho, los ahorros personales son, por un gran margen, la fuente de financiamiento más común mediante capital para iniciar una nueva empresa, a la que debe permitírsele un pequeño margen de error. En sus primeros años, una empresa con trabajos podrá afrontar los cuantiosos pagos fijos que supone el pago de una deuda. Por otra parte, es poco probable que un banquero —o cualquier otra persona— preste dinero si el propietario no ha puesto su propio dinero en juego.

Un problema para muchas personas que desean iniciar una empresa es que carecen de los suficientes ahorros personales para este fin. Puede ser muy desalentador cuando el banquero pregunta, “¿cuánto invertirá en esta empresa?” o “¿qué garantía puede ofrecer para asegurar el pago del préstamo que está solicitando?” No existe una solución fácil para este problema, el cual enfrenta una infinidad de emprendedores. No obstante, muchas personas que carecen de ahorros personales para una nueva empresa encuentran la manera de ser propietarios de sus empresas sin tener que gastar grandes sumas de dinero. Y se las arreglan para hacer crecer su empresa —quizá mediante el uso de los flujos de efectivo que se generan a través de las operaciones de la empresa, mediante los recursos de otras personas o mediante algún socio, amigo o pariente que proporcione el financiamiento necesario.

Amigos y familiares

Si bien los ahorros personales sirven como la fuente de financiamiento *primaria* para la mayoría de las pequeñas empresas que inician, los amigos y familiares ocupan un lejano segundo lugar como la fuente más común. Suponen casi 80% de capital inicial, además de los ahorros personales del emprendedor.² Los emprendedores que se financian mediante los recursos de amigos y familiares están arriesgando más que sólo sus propios futuros financieros —están haciéndolo también con sus relaciones personales. “Es el dinero más riesgoso que existe”, dice David Deeds, profesor de espíritu emprendedor en

LA PUESTA EN MARCHA

RECURSOS

Obtener dinero a través de sus conocidos

La idea de recaudar dinero de sus amigos y familiares suele ser incómoda. Pero no permita que eso lo detenga. Pedirle a las personas que conoce que contribuyan financiando una empresa, no es precisamente una idea novedosa. Antes de que se inventara el dinero como lo conocemos, los préstamos de persona a persona eran la forma en que numerosos negocios empezaban —y la forma en que muchos inversionistas obtenían utilidades.

Case Western Reserve University en Cleveland, Ohio. “La iniciativa de emprendimiento puede triunfar o fracasar, pero de cualquier forma, aún tendrá que asistir a la cena de Acción de Gracias”.

A veces, los préstamos de amigos o parientes pueden ser la única fuente disponible de nuevo financiamiento. Tales préstamos suelen obtenerse de inmediato, puesto que están basados más en las relaciones personales que en los análisis financieros. *Pero sólo deberá aceptar el dinero de un amigo o pariente si no afectará significativa y financieramente a esa persona, en caso de perderlo.* En otras palabras, no pida prestado a su hermano si él no podrá solventar la pérdida, y mucho menos pida a su abuela sus ahorros para el retiro.

Los amigos y parientes que financian de alguna manera su empresa en ocasiones sienten que tienen el derecho de ofrecerle sugerencias concernientes a la administración de su empresa. Y las épocas económicas difíciles pueden tensionar las relaciones. Pero si los amigos y parientes son las únicas fuentes de financiamiento disponibles, quizá el emprendedor no tenga otra salida. Para minimizar las probabilidades de dañar sus importantes relaciones personales, el emprendedor debe planear pagar tales préstamos tan pronto como sea posible. Además, cualquier acuerdo debe hacerse por escrito, pues los recuerdos tienden a ser confusos con el tiempo. Es mejor dejar en claro las expectativas de antemano, para que no haya más tarde decepciones o enojos.

Un buen consejo lo proporciona James Hutcheson, presidente de Regeneration Partners, un grupo de consultoría con sede en Dallas, Texas, que se especializa en empresas familiares. Él afirma que los emprendedores deben recurrir a sus parientes sólo después de que han asegurado la inversión o préstamo de fuentes externas imparciales.

Vaya y obtenga sus fondos complementarios. Si necesita \$25 000, entonces primero obtenga \$12 500 de otras personas antes que pedir el resto a su familia. Si no puede hacerlo —y no ha puesto sus propios recursos en juego— entonces necesita pensar dos veces por qué le pediría dinero a alguien que ama. Creo que debe lograr que otras personas respalden su idea, de tal manera que un padre o un pariente no sientan como si le estuvieran regalando el dinero, sino que lo consideren como una inversión realmente valiosa. Esto añade a todo el proceso un nivel más alto de responsabilidad por los resultados.³

Así que maneje con mucho cuidado el hecho de recurrir a amigos y familia. Hágalo de ser necesario —y aclare las expectativas de una manera cuidadosa y meticulosa.

Tarjetas de crédito

Antes de la crisis financiera de 2008-2009, ofrecimientos no solicitados de tarjetas de crédito “gratuitas” llegaban por correo casi a diario a muchas personas. Usar tarjetas de crédito para ayudar a financiar a pequeñas empresas se ha vuelto cada vez más común entre emprendedores. Se ha estimado que alrededor de la mitad de todos los emprendedores ha utilizado en algún momento sus tarjetas de crédito para ayudar a financiar el lanzamiento de su empresa o

la expansión de su negocio. Aunque las compañías de tarjetas de crédito comenzaron a experimentar enormes pérdidas en 2009, las tarjetas de crédito siguieron siendo una fuente importante de financiamiento para muchos propietarios de pequeñas empresas.

Para alguien que no puede adquirir financiamiento tradicional como un crédito bancario, el financiamiento mediante tarjeta de crédito podría ser una opción, no la mejor, pero sí necesaria. Los costos de los intereses pueden ser abrumadores con el tiempo, en especial debido a la tendencia de endeudarse más allá de la capacidad de pago. Así que es esencial para el emprendedor que se financie mediante tarjetas de crédito ser extremadamente disciplinado para evitar extralimitarse. Eso es lo que sucedió a Steven Fischer. Después de tratar sin éxito de obtener una línea de crédito de algún banco, Fischer utilizó sus tarjetas de crédito personales para mantener operando su empresa



tras no poder cobrar las cuentas que adeudaban algunos de sus clientes. Pensó en utilizar sus tarjetas para mantener su empresa a flote hasta que le pagaran, no obstante, pagar sueldos y facturas resultó ser más costoso de lo que había imaginado. Por otra parte, mezclar en sus tarjetas de crédito sus gastos personales con los préstamos y gastos de negocios le creó muchos problemas. Al final, la empresa de Fischer no sobrevivió.⁴ Después de despedir a sus empleados y pagar todas las cuentas de su empresa, el saldo adeudado por Fischer en la tarjeta de crédito era de \$80 000.

Así que, ¿por qué utilizar tarjetas de crédito? Porque en ocasiones son la única opción abierta para el propietario de una pequeña empresa y también porque ofrecen la ventaja de la velocidad. Con frecuencia se tiene que convencer al prestamista bancario de los méritos de la oportunidad de negocio, y para esto se necesita que el emprendedor esté muy bien preparado. Por otra parte, el financiamiento con tarjetas de crédito no requiere ninguna justificación para utilizar el dinero.

En la práctica, las tarjetas de crédito son una fuente de financiamiento importante para muchos emprendedores, en particular en las etapas iniciales del juego. Pero la meta final es utilizar las tarjetas de crédito como un medio de pago y no como una fuente de crédito. En otras palabras, cuanto más pronto pague el saldo total de su tarjeta de crédito cada mes, más rápido podrá desarrollar una empresa rentable.

FINANCIAMIENTO BANCARIO

En 2010 los préstamos bancarios y de otras instituciones financieras a pequeñas empresas se redujeron 40 000 millones de dólares desde dos años antes.⁵ Muchos propietarios de pequeñas empresas que se vieron atrapados en medio de una severa recesión no sólo se sentían frustrados por su incapacidad de hacer prosperar sus empresas, sino que algunos temían no ser capaces siquiera de sobrevivir. La imposibilidad de obtener créditos bancarios era su mayor preocupación. Hacia mediados de 2011, el problema parecía amainar.

La banca comercial era el principal proveedor de capital de deuda a empresas *consolidadas*. En pocas palabras, querían empresas con historial demostrado y con abundantes garantías en forma de activos tangibles o duros. Los banqueros se rehusaban a prestar dinero para financiar pérdidas, gastos de investigación y desarrollo, campañas de marketing y otros activos “suaves” o intangibles. Tales gastos debían financiarse mediante fuentes de capital. No obstante, es aconsejable cultivar una buena relación con su banco lo más pronto posible, mucho antes de hacer una solicitud de crédito.

Tipos de préstamos

Los banqueros otorgan préstamos a empresas principalmente de tres formas: líneas de crédito, préstamos a plazo y créditos hipotecarios.

LÍNEAS DE CRÉDITO Una **línea de crédito** es un convenio informal entre un prestatario o solicitante de crédito y un banco en cuanto a la cantidad máxima de crédito que el banco otorgará al prestatario en cualquier momento. Mediante este tipo de convenio, el banco no tiene ninguna obligación legal de proporcionar el capital. (Un acuerdo similar que *sí* compromete legalmente al banco es el *convenio de crédito revolvente*). El emprendedor debe tramitar una línea de crédito antes de que surja una necesidad real, pues los bancos se rehúsan a extender crédito de manera apresurada.

PRÉSTAMOS A PLAZO Bajo ciertas circunstancias, los bancos prestarán dinero a plazos de 5 a 10 años. Tales **préstamos a plazo** se utilizan por lo general para financiar equipo con una vida útil proporcional al plazo del crédito. Dado que los beneficios económicos de invertir en tal equipo rebasan el año, se puede persuadir a los bancos de que otorguen créditos a plazo que se compaginen con los flujos de efectivo que se recibirán a partir de esa inversión. Por ejemplo, si el equipo tiene una vida útil de siete años, podría ser posible pagar el dinero necesario para comprar el equipo durante, digamos, cinco años. Sería un error que una empresa solicitara un préstamo a corto plazo, digamos a seis meses, cuando el dinero se utilizará para comprar un equipo que se espera dure al menos siete años. *No compaginar los plazos de pago del préstamo con las entradas de efectivo esperadas producidas por la inversión es una causa frecuente de problemas financieros para las pequeñas empresas.* Es muy importante sincronizar las entradas con las salidas de efectivo cuando se estructuran los plazos de un crédito.



línea de crédito

Acuerdo informal entre un prestatario o solicitante de crédito y un banco en cuanto a la máxima cantidad que el banco prestará en cualquier momento dado.

préstamos a plazo

Dinero prestado a plazos de 5 a 10 años

Algunos préstamos exigen pagos a plazos que incluyen el capital y el interés; en el caso de otros préstamos, los pagos sólo cubren el interés y un importe global que directamente reduce el capital. Si tiene dudas, pídale asesoría a su banquero: “Deseo expandirme. Éste es el crédito que creo necesitar. ¿Qué opina?”

hipoteca mobiliaria

Préstamo para el cual los artículos del inventario u otros bienes muebles pueden servir como garantía.

hipoteca inmobiliaria

Préstamo a largo plazo en el que la garantía es un bien raíz.

HIPOTECAS Las hipotecas, que representan una fuente de capital de deuda a largo plazo, pueden ser: hipotecas mobiliarias o hipotecas inmobiliarias. Una **hipoteca mobiliaria** es el préstamo en el que ciertos artículos del inventario u otros bienes muebles pueden servir como garantía. El prestatario conserva la propiedad del inventario pero no puede venderlo sin obtener el consentimiento del banquero. Una **hipoteca inmobiliaria** es un préstamo para el cual los bienes raíces, como terrenos o edificios pueden servir como garantía. Estos créditos, por lo general, duran hasta 25 o 30 años.

Cómo entender la perspectiva del banquero

Para ser efectivo al adquirir un préstamo, un emprendedor debe comprender que un banquero tiene tres prioridades al otorgar un crédito. En orden de importancia para el banquero son:

1. *Recuperar el capital del préstamo.* A los bancos no les conviene asumir grandes riesgos y, por tanto, diseñarán contratos crediticios de tal manera que tales riesgos se reduzcan al mínimo. Lo más importante para el banco es proteger el capital de sus depositantes.
2. *Determinar la cantidad de ingresos de la que se allegará el banco gracias al préstamo,* tanto en ingresos por concepto de interés como en otras formas de ingreso, como las comisiones.
3. *Ayudar al prestatario a tener éxito y después a convertirse en un cliente más grande.* Sólo si la relación es positiva para ambas partes, el banco tendrá éxito.

Al tomar la decisión del préstamo, el banco siempre debe considerar los “cinco elementos imprescindibles del crédito”: 1) la personalidad del *prestatario*, 2) la *capacidad* del prestatario para pagar el préstamo, 3) el *capital* que el prestatario invertirá en la iniciativa de emprendimiento, 4) las *condiciones* de la industria y la economía y 5) la *garantía* disponible para asegurar el préstamo. Estas cuestiones están presentes en las seis preguntas que Jack Griggs, banquero y acreedor de larga trayectoria enfocado en pequeñas empresas, propone que se respondan antes de otorgar un crédito:⁶

1. ¿El propósito y la cantidad del préstamo son sensatos, tanto para el banco como para el acreedor?
2. ¿El acreedor tiene una personalidad fuerte y capacidad razonable?
3. ¿El préstamo cuenta con una fuente primaria segura para su pago?
4. ¿El préstamo cuenta con una fuente secundaria segura para su pago?
5. ¿El costo del préstamo es rentable tanto para el cliente como para el banco, y serán positivos este préstamo y la relación entre el cliente y el banco?
6. ¿El préstamo puede estructurarse y documentarse de la manera adecuada?

LA PUESTA EN MARCHA

A C C I Ó N

A los banqueros no les agradan las sorpresas

Nunca sorprenda a su banquero con malas noticias. Cuando tenga un problema dígaselo de inmediato a su banquero y permítale trabajar con usted para encontrar una solución. Al evitar a su banquero cuando las cosas van mal, quizá se le perciba como alguien engañoso y tal vez pierda su confianza. Enfrente el problema en lugar de pensar que puede arreglarlo antes de que se descubra.

La revisión que haga un banquero de la solicitud crediticia incluye el análisis de las consideraciones financieras. Este análisis se complementará con la relación personal que exista entre el banquero y el propietario de una pequeña empresa. Recuerde, la decisión de préstamo estará basada en parte por la confianza que tenga el banco en el emprendedor, como persona y como profesional.

Cuando está en búsqueda de un préstamo, el propietario de una pequeña empresa tendrá que ofrecer cierta información que respalde la solicitud de crédito. De no hacerlo, es casi seguro que el banco rechazará su petición. Presentar información imprecisa y no poder justificar los supuestos

planteados en los resultados financieros pronosticados seguramente ocasionará que el banquero ponga en tela de juicio la habilidad del emprendedor en los negocios.

Es absolutamente necesario que se prepare bien la solicitud de crédito. Poner en papel la historia y el futuro de la empresa sugiere que el emprendedor ha pensado dónde está y dónde desea llegar. Como parte de la presentación, el banquero deseará saber por anticipado las respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Cuánto dinero necesitará?
- ¿Qué hará la empresa con el dinero?
- ¿Cuándo se necesitará el dinero?
- ¿Cuándo y cómo se pagará el dinero?

Un ejemplo de solicitud de crédito por escrito se proporciona en la figura 12.4. Un banquero también querrá ver, de ser posible, la siguiente información financiera detallada:

- Tres años de estados financieros históricos de la empresa, si los hubiera, como balances generales, estados de resultados y estados de flujo de efectivo.
- Los estados financieros proforma de la empresa (balances generales, estados de resultados y estados de flujo de efectivo), en los que se incluyan los tiempos y montos de pagos de la deuda como parte de los pronósticos.
- Estados financieros personales en donde se muestre el patrimonio neto del prestatario (patrimonio neto = activo – pasivo) y un ingreso anual estimado. Un banquero simplemente no aprobará el crédito sin conocer la fortaleza financiera del prestatario.

FIGURA 12.4 Ejemplo de solicitud de préstamo por escrito

Fecha de la solicitud:	15 de diciembre de 2011														
Prestatario:	Prestige & DeLay, Inc.														
Monto:	\$1 000 000														
Uso de los ingresos:	<table><tr><td>Cuentas por cobrar</td><td>\$ 400 000</td></tr><tr><td>Inventario</td><td>200 000</td></tr><tr><td>Marketing</td><td>100 000</td></tr><tr><td>Préstamos administrativos vencidos</td><td>175 000</td></tr><tr><td>Sueldos</td><td>75 000</td></tr><tr><td>Contingencias</td><td>50 000</td></tr><tr><td></td><td><u>\$1 000 000</u></td></tr></table>	Cuentas por cobrar	\$ 400 000	Inventario	200 000	Marketing	100 000	Préstamos administrativos vencidos	175 000	Sueldos	75 000	Contingencias	50 000		<u>\$1 000 000</u>
Cuentas por cobrar	\$ 400 000														
Inventario	200 000														
Marketing	100 000														
Préstamos administrativos vencidos	175 000														
Sueldos	75 000														
Contingencias	50 000														
	<u>\$1 000 000</u>														
Tipo de crédito	Línea de crédito revolviente														
Fecha límite	3 de enero de 2012														
Plazo	12 meses														
Tasa	8.5%														
Cierre	\$400 000 al cierre														
	\$300 000 el 1 de marzo de 2012														
	\$200 000 el 1 de junio de 2012														
	\$100 000 el 1 de septiembre de 2012														
Garantía	70% de cuentas por cobrar en menos de 90 días														
	50% de inventario circulante														
Fianza	Fianzas proporcionadas por Prestige & DeLay														
Programa de pago o reembolso	Capital e interés acumulado vencidos al año de expedirse el pagaré														
Fuente de fondos para el pago	a. Efectivo excedente de las operaciones (ver flujo de efectivo)														
	b. Renovación e incremento de la línea de crédito si el crecimiento es rentable.														
	c. Conversión a pagaré a tres años														
Fuente de pago en caso de contingencia	Venta y arrendamiento del equipo al vendedor														

Elección de un banco

La amplia gama de servicios bancarios disponibles hacen que elegir un banco sea una decisión importante. Para una pequeña empresa típica, que un banco ofrezca el servicio de revisión de cuentas y el otorgamiento de préstamos a corto plazo (y quizá a largo plazo) son los dos servicios más importantes de un banco. Por lo general, los préstamos se negocian con el mismo banco en el que la empresa mantiene su cuenta de cheques. Además, la empresa puede utilizar la bóveda de seguridad del banco o sus servicios para cobrar pagarés o asegurar su información crediticia. Un banquero experimentado también puede brindar asesoría, en especial en cuestiones financieras, a un nuevo emprendedor.

El factor de la ubicación limita el rango de posibilidades para elegir un banco. Por cuestiones de comodidad para realizar depósitos y obtener préstamos, entre otras cuestiones, un banco debe estar ubicado en la misma zona que la empresa. Todos los bancos están interesados en sus comunidades vecinas y, por tanto, tienden a comprender las necesidades de las empresas locales. Salvo en las comunidades muy pequeñas, suelen existir dos o más bancos disponibles, lo cual permite cierta libertad de elección.

Las políticas bancarias para el otorgamiento de créditos no son uniformes. Algunos bancos son muy conservadores, mientras otros están más dispuestos a asumir algunos riesgos limitados. Si la solicitud de crédito de una pequeña empresa no parece ser lo suficientemente sólida ni lo bastante débil, sus posibilidades de aprobación dependerán sobre todo de la revisión de sus finanzas que haga el banco. Varios estudios, así como la experiencia de muchos empresarios, han demostrado claramente las diferencias en cuanto a la disponibilidad de los diferentes bancos a otorgar créditos.

Negociación del préstamo

Cuando se negocia un préstamo bancario, el propietario de una pequeña empresa debe considerar las disposiciones que acompañan al crédito. En todo contrato de crédito se incluyen cuatro disposiciones clave: la tasa de interés, la fecha de vencimiento de la deuda, el programa de pagos y las cláusulas del crédito.

TASA DE INTERÉS La tasa de interés que cobran los bancos suele expresarse en términos de su tasa de interés preferencial o la tasa LIBOR. La **tasa de interés preferencial** es la tasa que los bancos cobran sobre los préstamos otorgados a sus clientes más confiables. La **LIBOR (London Interbank Offered Rate)** es la tasa de interés que los bancos londinenses cobran a otros bancos en Londres, la cual es considerablemente más baja que la tasa preferencial. Esta tasa se publica a diario en el *Wall Street Journal*.

Si un banquero le ofrece una tasa “preferencial más 3 puntos” y la tasa preferencial es de 5%, la tasa de interés para su préstamo será de 8%. Si, por otra parte, el banco está dispuesto a prestar a una “LIBOR más 4 puntos” cuando la LIBOR está a 3%, entonces la tasa del préstamo será de 7%. La tasa de interés puede ser una tasa flotante que varíe durante la vida del crédito —es decir, en función de los cambios en la tasa preferencial o LIBOR, también cambiará la tasa sobre el crédito— o puede ser fija a lo largo de toda la vida del préstamo. Aunque una pequeña empresa siempre debe buscar una tasa de interés competitiva, la preocupación por la tasa de interés no debe pasar por encima de la fecha de vencimiento de la deuda, su programa de pagos y cualquier cláusula de crédito.

FECHA DE VENCIMIENTO DEL PRÉSTAMO Como se señaló antes, la fecha de pago de un préstamo debe coincidir con el uso del dinero —las necesidades a corto plazo requieren financiamiento a corto plazo, mientras que las necesidades a largo plazo demandan financiamiento a largo plazo. Por ejemplo, dado que una línea de crédito tiene la finalidad de ayudar a una empresa tan sólo con sus necesidades a corto plazo, suele estar limitada a un año. Algunos bancos requieren que las empresas liquiden sus líneas de crédito un mes cada año. Puesto que un crédito de esta naturaleza puede tener saldo pendiente durante sólo 11 meses, el prestatario puede utilizar el dinero para financiar sus necesidades temporales, pero no lo podrá utilizar



Stockbyte/Jupiter Images

tasa de interés preferencial

Tasa de interés que los bancos comerciales cobran sobre los préstamos otorgados a sus clientes más confiables.

LIBOR (London Interbank Offered Rate)

Tasa de interés que cobran los bancos londinenses a otros bancos en Londres.

para aumentar de manera permanente su capital de trabajo, como las cuentas por cobrar y el inventario.

PROGRAMA DE PAGOS Con un préstamo a plazos, éste se programa para pagarse a lo largo de 5 a 10 años, según el tipo de activos utilizados como garantía. Sin embargo, el banquero puede tener la opción de imponer un **pago global** antes de que la deuda esté totalmente pagada. Un pago global permite al banco exigir al prestatario que liquide el saldo total pendiente en una fecha específica, en lugar de esperar a que venza el plazo total del crédito.

pago global

Un pago muy grande que se exige casi a la mitad del plazo en el que tales pagos fueron calculados, con el cual se liquida el saldo pendiente de la deuda.

Ejemplo numérico

Suponga que pide prestados \$50 000 a una tasa de interés de 6% y que debe pagar el préstamo en pagos mensuales iguales durante 84 meses (7 años). Mediante una calculadora u hoja de cálculo, es posible determinar que la cantidad a pagar cada mes es \$730, para liquidar la deuda al cabo de 7 años.⁷ No obstante, el banquero puede incluir una cláusula de vencimiento anticipado del crédito, la cual le otorga el derecho de exigir la liquidación del préstamo al cabo de 3 años, lo cual significa que usted tendría que liquidar lo que debe en ese momento. En nuestro ejemplo, al final del tercer año, usted aún debería \$31 100. El banquero tendría la opción de 1) exigirle que liquide los \$31 100 al final del tercer año, o 2) permitirle pagar el saldo durante 4 años. Esta cláusula permite al banco reevaluar la capacidad crediticia del prestatario al final del tercer año, en caso de que el negocio no marchara bien.

CLÁUSULAS DEL CRÉDITO Además de fijar la tasa de interés y especificar cuándo y cómo se pagará la deuda, un banco suele imponer otras restricciones, o lo que denominamos **cláusulas del crédito**, al prestatario. Las cláusulas del crédito piden al prestatario que realice ciertas actividades (cláusulas positivas) y limitan otras (cláusulas negativas) para incrementar sus posibilidades de pagar el préstamo. Algunos tipos de cláusulas del crédito que pudiera encontrar el prestatario son las siguientes:

cláusulas del crédito

Restricciones bancarias impuestas al prestatario, que mejoran las probabilidades de obtener el pago de la deuda a tiempo.

1. La empresa debe ofrecer estados financieros al banco cada mes, o al menos, cada trimestre (cláusula positiva).
2. Como medio para evitar el desvío de efectivo de la empresa por parte de la gerencia, el banco podría limitar los sueldos de los puestos gerenciales. También podría prohibir que los propietarios se otorgaran préstamos personales de la empresa (cláusula negativa).
3. Un banco puede limitar diferentes razones financieras para asegurarse que una empresa puede manejar sus pagos al crédito. Por ejemplo, para asegurar la liquidez suficiente, el banco puede requerir que el activo circulante de la empresa sea de al menos el doble que su pasivo circulante (es decir, $\text{activo circulante} \div \text{pasivo circulante}$ debe ser igual o mayor de 2). O el banco podría limitar la cantidad de deuda que la empresa puede solicitar en el futuro, según la relación entre pasivo total y activo total de la empresa ($\text{pasivo total} \div \text{activo total}$) (cláusula negativa).⁸
4. Suele requerírsele al prestamista que garantice personalmente el préstamo de la empresa. El banco querrá tener el derecho sobre los activos de la empresa como sobre los activos personales del propietario como garantías. Aunque una empresa esté estructurada como una corporación y el propietario pueda evadir la responsabilidad que suponen las deudas de la empresa —es decir, en virtud de su **responsabilidad limitada**— la mayoría de los bancos exige que el propietario garantice el pago con sus activos personales (cláusula negativa).⁹

responsabilidad limitada

Restricción de las responsabilidades financieras legales del propietario respecto a la cantidad invertida en la empresa.

Cuando Bill Bailey, propietario de Cherokee Communications, con sede en Jacksonville, Texas, pidió prestado dinero, el préstamo se le otorgó con ciertas condiciones —condiciones que tenían la intención de proteger al banco. Si Cherokee violaba estas cláusulas crediticias, el

préstamo se vencería de inmediato —o Bailey tendría que obtener la autorización del banco para continuar con sus operaciones sin tener que liquidar la deuda en ese momento. Algunas cláusulas crediticias son como las siguientes:¹⁰

- Bailey, en su calidad de propietario, fue requerido para garantizar personalmente el préstamo.
- La empresa tenía que presentar estados de resultados mensuales al banco treinta días antes del final del mes.
- No habrá pagos de dividendos a los propietarios.
- La deuda no puede superar una cantidad específica, ni podrá ser mayor que un porcentaje específico del activo total de la empresa.
- Las ganancias del préstamo no podrán utilizarse para ningún otro fin que no sea el designado por el banco.
- La compensación a ejecutivos no deberá exceder un monto específico.

Es imperativo que analice a detalle las cláusulas del crédito que impone el banco. Solicite una lista de cláusulas antes de la fecha de cierre, y asegúrese de que puede cumplir con tales condiciones. Si ya tiene una empresa, determine si hubiera podido cumplir con las cláusulas, en especial con las razones clave, si el préstamo hubiera estado vigente en el pasado reciente. Entonces, si fuera necesario, renegocie con su banco y sugiérole cláusulas más realistas. Los banqueros negociarán, aunque a veces intentarán convencerlo de lo contrario.

PROVEEDORES DE NEGOCIOS Y PRESTAMISTAS BASADOS EN ACTIVOS

Las empresas que tienen relaciones de negocios con una nueva empresa son posibles fuentes de fondos para financiar inventarios y equipo. Tanto los mayoristas como los fabricantes/proveedores de equipo pueden ofrecerle cuentas por pagar (crédito comercial) o préstamo o arrendamiento de equipo.

Cuentas por pagar (crédito comercial)

El crédito que otorgan los proveedores es muy importante para una nueva empresa. De hecho, el crédito comercial (o mercantil) es la fuente de fondos a corto plazo que más utilizan las pequeñas empresas. Como se mencionó en el capítulo 10, las *cuentas por pagar* (el *crédito comercial*) tiene una duración breve —30 días es el periodo habitual. Este tipo de crédito con frecuencia supone la existencia de una cuenta abierta y sin garantía. El proveedor (vendedor) vende mercancía a la empresa adquirente; el comprador entonces establece una cuenta por pagar por el monto de la compra.

El monto de crédito comercial disponible para una nueva empresa dependerá del tipo de empresa y la confianza que tenga el proveedor en ella. Por ejemplo, los distribuidores mayoristas de anteojos de sol —una línea de producto muy estacional— suelen ofrecer crédito comercial a los minoristas mediante plazos de pago más amplios sobre las ventas realizadas al inicio de la temporada. Los minoristas de anteojos de sol, a su vez, venden a sus clientes durante la temporada y hacen la mayor parte de sus pagos a los mayoristas después de que vendieron y cobraron el efectivo de la venta de sus gafas. Por tanto, el minorista obtiene efectivo de las ventas antes de pagar al proveedor. No obstante, con mucha frecuencia, una empresa debe pagar a sus proveedores antes de recibir efectivo de sus clientes. De hecho, esto puede ser un serio problema para muchas pequeñas empresas, en especial para aquellas que venden a las grandes empresas. (Abordaremos nuevamente este tema en el análisis sobre administración de activos del capítulo 22).

Préstamo y arrendamiento de equipo

Algunas pequeñas empresas, como los restaurantes, utilizan equipo adquirido pagando en abonos mediante el **préstamo de equipo**. Suele exigirse un enganche de 25 a 35%, y el periodo del contrato suele abarcar de tres a cinco años. El fabricante o el proveedor del equipo otorgan

5

Explicar la forma en que pueden utilizarse las relaciones de negocios para financiar a una pequeña empresa.

préstamo de equipo

Préstamo con pagos en abonos de un vendedor de maquinaria usada por una empresa.

el crédito por lo general con base en un contrato de ventas condicionales (o hipoteca) sobre el equipo. Durante el periodo del crédito, el equipo no puede servir como garantía para otro préstamo.

En lugar de pedir prestado dinero a los proveedores para comprar equipo, cada vez más pequeñas empresas optan por arrendar su equipo, en especial las computadoras, las fotocopadoras y los faxes. El arrendamiento suele abarcar de 36 a 60 meses y cubrir 100% del costo del activo arrendado, con una tasa de interés fija que incluye los pagos por arriendo. No obstante, los fabricantes de computadoras y maquinaria industrial, que trabajan mano a mano con los bancos o empresas de financiamiento, suelen ser receptivas a elaborar paquetes de arrendamiento a la medida de las necesidades particulares de los clientes.

Se ha estimado que 80% de todas las empresas arriendan parte o todo su equipo. La popularidad de esta práctica se debe a tres razones principales: 1) el efectivo de la empresa se libera para otros fines, 2) las líneas de crédito disponibles (forma de préstamo bancario analizada antes en este capítulo) se pueden utilizar para otros propósitos, y 3) el arrendamiento es una medida contra la obsolescencia del equipo.

Si bien el arrendamiento es sin duda una opción que se debe considerar para financiar la adquisición del equipo necesario, el propietario de una pequeña empresa no debe asumir simplemente que arrendar siempre será la mejor decisión. El propietario de una empresa puede tomar una buena decisión sólo después de comparar los intereses generados por el préstamo con el costo de los intereses generados por el arrendamiento, después de calcular las consecuencias fiscales del arrendamiento y de los préstamos, y examinar la importancia del factor de obsolescencia. Por otra parte, el propietario debe tener cuidado en contratar tanto equipo que sea difícil cumplir con los abonos o pagos del arrendamiento.

Préstamo basado en activos

Como su nombre lo dice, un **préstamo basado en activos** es una línea de crédito garantizada por activos, como cuentas por cobrar, inventarios, o ambos. El prestamista limita su riesgo al adelantar sólo un porcentaje del valor de los activos de una empresa —por lo general de 65 a 85% contra las cuentas por cobrar y hasta 55% contra el inventario. Por otro lado, los activos como el equipo (si no es arrendado) y los bienes raíces se pueden utilizar para garantizar el pago de un préstamo basado en activos. El arrendamiento basado en activos es una opción viable para las empresas jóvenes y en crecimiento.

De las diferentes categorías de arrendamiento basado en activos, la más frecuente es el **factoraje**, que es una opción para poner efectivo a disposición de una empresa antes de cobrar las cuentas adeudadas por los clientes. Mediante esta opción, un factor (una entidad que suele ser propiedad de un consorcio bancario) compra las cuentas por cobrar, anticipa a la empresa de 70 a 90% del importe de una factura. No obstante, el factor tiene la opción de rehusarse a anticipar efectivo sobre cualquier factura que considere cuestionable. El factor cobra una cuota por servicio, que por lo general es de 2% del valor de las cuentas por cobrar y un interés sobre el anticipo de efectivo previo al cobro de las cuentas por cobrar. El cobro de intereses puede variar de 2 a 3% por encima de la tasa preferencial.

Otra forma de financiar el capital de trabajo es vender órdenes de compra. Mediante el **financiamiento de órdenes de compra**, el prestamista adelanta la cantidad del costo de los bienes vendidos a un cliente específico menos una cuota, por lo general de entre 3 y 8%. Por ejemplo, para una orden de compra de \$20 000, con un costo de los bienes vendidos de \$12 000, el prestamista adelantará los \$12 000 menos la cuota cobrada. De acuerdo con Jason Goldberg,

préstamo basado en activos

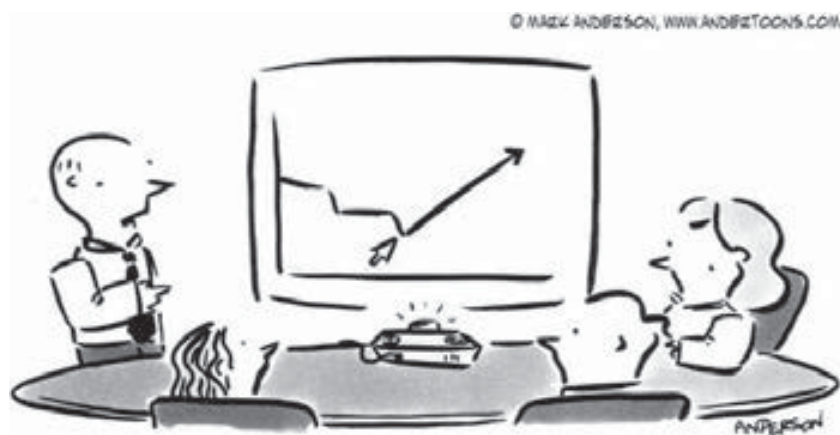
Línea de crédito garantizada por los activos que conforman el capital de trabajo.

factoraje

Obtener efectivo al vender las cuentas por cobrar a otra empresa.

financiamiento de órdenes de compra

Obtención de efectivo por medio de un prestamista quien, a cambio de una cuota, adelanta la cantidad del costo de los bienes vendidos para el surtido de una orden de compra de un cliente en específico.



"Y aquí es donde nos quedamos sin las órdenes de compra."



ángeles inversionistas o ángeles de empresas

Personas físicas que invierten en la iniciativa de emprendimiento de otra persona.

capital de riesgo informal

Fondos proporcionados por personas físicas acaudaladas a iniciativas de emprendimiento de alto riesgo.

vicepresidente de marketing de Westgate Financial, este tipo de financiamiento “intenta solucionar el problema de una empresa que crece con tanta rapidez que el flujo de efectivo no puede sostener el crecimiento”. Con una orden de compra firmada por un cliente solvente, se suele poder obtener financiamiento para casi todo el proceso, siempre que su margen de utilidad bruta (utilidad bruta ÷ ventas) sea de por lo menos 35%. Aunque la cuota no es insignificante, parece lógica cuando, de otro modo, el emprendedor no podría aceptar un pedido de un cliente grande. En las ocasiones en que el crédito es escaso, Goldberg dice, es una oportunidad de “aprovechar la capacidad de vender el producto”.¹¹

INVERSIONISTAS DE CAPITAL PRIVADO

Durante las dos décadas pasadas, los mercados de capital privado han sido la fuente de financiamiento de mayor crecimiento para las iniciativas de emprendimiento con el potencial de convertirse en empresas importantes. Para un emprendedor, estas fuentes caen en dos categorías: ángeles inversionistas o ángeles de empresas y capitalistas de riesgo.

Ángeles inversionistas o ángeles de empresas

Los **ángeles inversionistas (o ángeles de empresas)** son personas físicas que invierten en empresas que se encuentran en su fase inicial.¹² Son la fuente más antigua y más grande de capital de fase inicial para los emprendedores. Según el Centro de Investigación de Iniciativas de Emprendimiento de la Universidad de New Hampshire, las inversiones realizadas por ángeles de empresas en 2010 ascendieron a 20 100 millones de dólares. Un total de 61 900 empresas recibieron financiamiento de 265 400 ángeles inversionistas.¹³

El término *ángel* se originó a principios del siglo pasado para referirse a los inversionistas de Broadway quienes hacían inversiones riesgosas para apoyar producciones teatrales.¹⁴ Este tipo de financiamiento se ha popularizado como **capital de riesgo informal** debido a que no existe un mercado establecido en el cual los ángeles de empresas inviertan de manera habitual.

La mayoría de estas personas son millonarios por su propio esfuerzo y gozan de una gran experiencia empresarial y de negocios. Bill Payne, un experimentado ángel de empresas de Las Vegas, Nevada, y empresario residente en Kauffman Foundation, describe a los ángeles con estas palabras:

*Los ángeles invierten tiempo y dinero en empresas nuevas. En su mayoría, hacer dinero no es el principal motivo para invertir. Estos ángeles han ahorrado para su retiro y están invirtiendo esos ahorros en los emprendedores. Lo hacen por muchas razones...para retribuir en algo a sus comunidades, para tener la oportunidad de trabajar con emprendedores, para estar ocupados en sus años como jubilados y para trabajar con sus colegas ángeles en desarrollar empresas, por nombrar sólo algunas. El rendimiento sobre la inversión es una medida importante de su éxito, pero por lo general no es su principal motivo.*¹⁵

Los ángeles de empresas suelen invertir en empresas que son relativamente pequeñas —más de 80% de los ángeles de empresas invierte en empresas nuevas con menos de 20 empleados. Invierten localmente y, por lo general, a no más de 80 kilómetros de su hogar. Algunos limitan sus inversiones a industrias en las que tienen experiencia, mientras otros invierten en una amplia gama de sectores de negocios.

Además de proporcionar el dinero necesario, los ángeles de empresas suelen contribuir con su expertise (conocimiento experto) en las nuevas empresas. Como muchas de estas personas invierten sólo en tipos de empresas en las que han tenido experiencia, pueden llegar a ser muy exigentes. Si bien por lo general son más “amistosos” como inversionistas que algunos capitalistas de riesgo, sus relaciones personales con el emprendedor tienen poco que ver con su decisión de invertir —a diferencia de amigos y familia. Por tanto, el emprendedor debe tener cuidado en estructurar los términos de participación de tales inversionistas.

La manera tradicional de encontrar inversionistas informales es mediante contactos con socios de negocios, contadores y abogados. Otros emprendedores también son una fuente primaria de ayuda para identificar a posibles inversionistas. Además, existe ahora un gran número de redes formales de ángeles y alianzas de ángeles en las principales ciudades, tanto en Estados Unidos como en el mundo. Cada grupo de ángeles cuenta con su propio proceso para evaluar

oportunidades de inversión. Por ejemplo, algunos grupos de ángeles requieren que los emprendedores que están en busca de financiamiento publiquen su plan de negocios en www.angelsoft.net. Así, los ángeles pueden acceder al sitio web para leer los planes enviados. El grupo analiza los planes y elige a los emprendedores que podrán hacer una presentación al grupo. En la mayoría de los casos, cada ángel tomará la decisión personal sobre si invertir o no, sin importar lo que los demás ángeles decidan. Si suficientes ángeles están interesados, se emprenderá una evaluación exhaustiva antes de tomar la decisión final.¹⁶

Guy Kawasaki, fundador de Garage Technology Ventures, es ahora un capitalista de riesgo en Silicon Valley y autor de *The Art of the Start* (una lectura obligada para cualquiera que desee emprender una nueva empresa). Él ofrece las siguientes sugerencias en lo que se refiere a las relaciones con los ángeles de empresas:¹⁷

1. *Asegúrese de que los inversionistas estén acreditados*: “Acreditado” es el término legal para cuando son “lo bastante ricos como para nunca recuperar un centavo”. Puede verse en problemas por vender acciones a quienes no están acreditados —así que no lo haga.
2. *Asegúrese de que sean sofisticados*. Los ángeles inversionistas sofisticados han “estado ahí y hecho eso”. Usted quiere el dinero de los ángeles, pero también sus conocimientos y experiencia.
3. *No los subestime*. La idea de que los ángeles inversionistas pecan de credulidad, está equivocada. A los ángeles les preocupa tanto recuperar su dinero como a los capitalistas de riesgo —quizá mucho más, pues están invirtiendo su dinero personal después de impuestos.
4. *Comprenda su motivación*. Los ángeles inversionistas difieren de los capitalistas de riesgo, en que los primeros suelen tener la doble motivación consistente en dar y recibir. Han logrado el éxito, así que desean retribuir a la sociedad ayudando a la siguiente generación de emprendedores. Por tanto, suelen estar dispuestos a invertir en negocios más riesgosos para ayudar a los emprendedores a llegar a la siguiente etapa.
5. *Permítale vivir a través suyo*. Una de las recompensas del ángel inversionista es la capacidad de vivir a través suyo y de sus esfuerzos. Los ángeles desean volver a vivir las emociones que supone ser emprendedor, pero evitar estar en la línea de fuego. Disfrutan ayudándolo, así que busque con frecuencia su guía.
6. *Haga que su historia sea comprensible para el cónyuge del ángel*. El “comité decisor” del ángel suele estar compuesto por una sola persona: su cónyuge. Por tanto, si tiene un producto muy técnico, debe hacerlo comprensible para el cónyuge del ángel para el momento en que pregunte: “¿En qué estamos invirtiendo \$100 000?”
7. *Reclute a las personas conocidas para el ángel*. A los ángeles inversionistas también los motiva el aspecto social de invertir con amigos en nuevas empresas manejadas por gente brillante que está cambiando el mundo. Una vez que consiga el apoyo de un ángel, es probable que atraiga a toda una bandada de ángeles también.
8. *Sea agradable*. No es raro que los ángeles inversionistas queden prendados de los emprendedores. Quizá sea porque el emprendedor le recuerda al inversionista a su hijo o hija, o incluso puede ocupar el lugar del hijo o la hija que nunca tuvo. En ocasiones los capitalistas de riesgo invertirán en un patán, siempre y cuando ese patán haya demostrado que puede generar dinero. Si está en busca de capital angélico, quizá usted no tenga una trayectoria probada de generar dinero, así que no puede darse el lujo de actuar como un patán. En todo momento muestre respeto hacia sus inversionistas.

Empresas de capital de riesgo

Además de los ángeles de empresas que ofrecen capital de riesgo informal, las pequeñas empresas también pueden buscar a los **capitalistas de riesgo formales**, es decir, grupos de personas que forman sociedades limitadas con el fin de recaudar capital propiedad de grandes inversionistas institucionales, como planes de pensiones y fundaciones universitarias. Dentro de un grupo, un capitalista de riesgo ocupa el cargo de socio general y los demás inversionistas constituyen

capitalistas de riesgo formales

Personas que forman sociedades limitadas con el fin de recaudar capital de riesgo propiedad de grandes inversionistas institucionales.

socios limitados. Como socios limitados, tales inversionistas tienen el beneficio de la responsabilidad limitada.

Un capitalista de riesgo intenta recaudar una cantidad predeterminada de dinero, denominada *fondo*. Una vez que el dinero ha sido otorgado por los inversionistas, el capitalista de riesgo busca y evalúa oportunidades de inversión en nuevas empresas de alto potencial y empresas existentes. Por ejemplo, Sevin Rosen Funds en Dallas, Texas, recaudó \$600 millones para el Sevin Rosen Fund VII. El dinero se utilizó para invertirlo en un portafolio de empresas.

Para la inversión, el capitalista de riesgo recibe el derecho de poseer un porcentaje de la empresa del emprendedor. Con frecuencia, para llegar a un acuerdo sobre el porcentaje exacto de la propiedad son necesarias largas negociaciones. Las cuestiones principales son las utilidades esperadas de la empresa en los años por venir y la tasa de rendimiento que el capitalista de riesgo demanda. Una vez que se ha realizado la inversión, el capitalista de riesgo monitorea de manera cuidadosa la empresa, por lo general mediante un representante que forma parte del consejo de administración de la empresa.

Con mucha frecuencia, las inversiones de los capitalistas de riesgo asumen la forma de acciones preferentes que se pueden convertir en acciones ordinarias o comunes si el inversionista así lo desea. De esta forma, los capitalistas de riesgo se aseguran de tener prioridad sobre los propietarios y otros inversionistas de capital en el caso de que la empresa sea liquidada, pero pueden convertir esas acciones en acciones ordinarias y participar del mayor valor de la empresa si ésta resulta exitosa. Estos inversionistas suelen tratar de limitar el monto de su inversión a 5 o 7 años, aunque por lo general deben pasar casi 10 años antes de poder recuperar su dinero.

Aunque el capital de riesgo como fuente de financiamiento recibe una gran cobertura en los medios de comunicación especializados en negocios, *pocas son las pequeñas empresas, en especial nuevas empresas, que reciben este tipo de financiamiento*. No más de 1 o 2% de los planes de negocios recibidos por cualquier capitalista de riesgo reciben financiamiento —lo que no es exactamente una estadística alentadora. No obstante, no recibir financiamiento de un capitalista de riesgo no indica que la iniciativa de emprendimiento carezca de potencial. Con frecuencia dichas iniciativas no son las ideales para el inversionista. Así que antes de tratar de competir por financiamiento mediante capital de riesgo, un emprendedor debe evaluar si la empresa y su equipo gerencial compaginan bien con un inversionista determinado.

EL GOBIERNO

Varios programas gubernamentales ofrecen financiamiento a las pequeñas empresas. En la década pasada, los gobiernos federales y estatales han asignado cantidades de dinero cada vez mayores, pero aún así limitadas, para financiar nuevas empresas. Los gobiernos locales de igual manera incrementaron su participación como patrocinadores financieros para las nuevas empresas de su jurisdicción. Aunque hay fondos disponibles, no siempre son fáciles de adquirir. Es necesario que el emprendedor considere tiempo y paciencia. Veamos algunos de los programas crediticios gubernamentales más conocidos que ofrecen varias agencias.

La Oficina de la Pequeña Empresa (Small Business Administration, SBA)

El gobierno federal tiene un largo historial de ayudar a poner en marcha nuevas empresas, principalmente mediante programas y agencias de la Oficina de la Pequeña Empresa (SBA). En general, la SBA no presta dinero, pero puede fungir como garante de los préstamos que otorgan las instituciones financieras. Los cinco principales programas de la SBA son 1) el programa 7(a) de garantía para préstamos, 2) el programa de préstamos 504 para la empresa certificada en desarrollo (CDC), 3) el programa de microcréditos 7(m), 4) el programa para las empresas inversionistas en pequeñas empresas (SBIC) y 5) el programa para investigación innovadora de pequeñas empresas (SBIR).

PROGRAMA DE GARANTÍA DE PRÉSTAMOS 7(A) El **programa de garantía de préstamos 7(a)** tiene la función de ayudar a pequeñas empresas calificadas a obtener financiamiento cuando no son candidatas a obtener préstamos empresariales mediante los canales crediticios normales. Los préstamos con garantía los otorgan prestamistas privados, por lo general bancos comerciales, y pueden tener un monto de hasta \$750 000. La SBA garantiza 90 % de los préstamos



Programa de garantía de préstamos 7(A)

Programa crediticio que ayuda a las pequeñas empresas a obtener financiamiento mediante una garantía que proporciona la SBA.

Viendo a los ángeles

Con una educación en diseño industrial, una maestría en administración en Harvard y experiencia ejecutiva en desarrollo estratégico de marcas como Stride Rite, Keds y Playskool, Jules Pieri cuenta con la erudición necesaria para identificar cualquier tendencia de consumo.

Así que cuando observó que las nuevas empresas manufactureras estaban experimentando problemas para ocupar un espacio en anaqueles en un mercado de ventas al detalle cada vez más consolidado —a pesar del torrente sin precedentes de nuevos productos alimentado por el acceso a nuevas capacidades de diseño y manufactura— percibió una oportunidad. Pieri también sabía que muchos consumidores deseaban productos innovadores que enfatizaran “algo bueno para el mundo, ya fuera en tecnología o ecología”, afirma. A esto agréguele el poder de los medios sociales, los cuales dan a las personas la capacidad de compartir información acerca de sus hallazgos favoritos y tendrá la receta para Daily Grommet, un sitio web, cuya sede se encuentra en Lexington, Massachusetts, y que mediante una gran comunidad en línea patrocina a emprendedores independientes creadores de productos asombrosos.

A dos amigos con mentalidad emprendedora les encantó la idea y se convirtieron en los primeros ángeles inversionistas de Pieri. Con esos \$150 000 iniciales, lanzó el sitio en octubre de 2008 —una semana antes de la crisis del mercado bursátil. Durante los primeros días de dicha crisis financiera, las inversiones de capital de riesgo también se desplomaron. Pieri necesitaba dinero para hacer crecer el sitio, pero también sabía que no era probable que pudiera llegar a algún acuerdo con capitalistas de riesgo, a quienes les suele interesar únicamente el crecimiento rápido. Su visión emprendedora requería un crecimiento más lento y bien pensado para construir una comunidad y encontrar productos innovadores.

Al mismo tiempo, su acceso a los ángeles le estaba proporcionando la inversión que necesitaba, incluida una inyección de \$3.4 millones por parte de Race Point Capital Fund, Gerry Laybourne (Nickelodeon y Oxygen Media) y otros ángeles inversionistas.

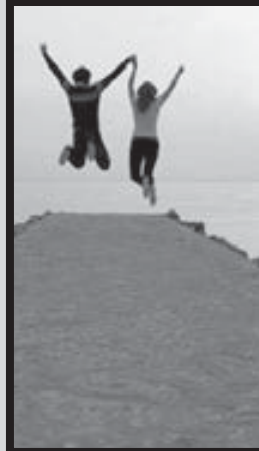
“Jules es una súper estrella”, dice Christopher Mirabile, director de Race Point Capital. “El mercado que ella pretende capturar —su contenido custodiado o comunidad-que-encuentra-contenido-que-encuentra-comunidad—es simplemente una enorme oportunidad”.

Daily Grommet está usando el dinero para invertir en nuevos métodos de adquisición de clientes, supervisar y reacondicionar el sitio, agregar más herramientas para el uso de la comunidad y expandir su alcance mediante la exposición en los medios, dice Pieri.

Pieri cree que Daily Grommet llegará a un punto en que necesitará inyecciones de efectivo más grandes que son más características de las empresas de capital de riesgo, y está posicionando a su empresa para atraerlas. “Habrà un límite en el que [los ángeles] no podrán llevar a la empresa al nivel de apoyo que necesita”, afirma Pieri. “Ésa es la desventaja de los ángeles”.

No obstante, Mirabile está buscando empresas que puedan “ser ángeles durante todo el proceso”, pero sabe que los emprendedores deben hacer lo mejor para su empresa. Sin embargo, dice, “La idea de que sea necesario contar con un capitalista de riesgo con grandes recursos para cambiar el mundo y crear un Google o un Facebook es errónea”.

Fuente: Gwen Moran, “Looking to Angels,” *Entrepreneur*, marzo de 2011, <http://www.entrepreneur.com/article/printthis/218125.html>, consultado el 1 de marzo de 2011. <http://www.dailygrommet.com>.



© iStockphoto.com/Angelika Schwarz

Courtesy of Jules Pieri



no mayores a \$155 000. Para préstamos mayores, el porcentaje de la garantía es de 85%. Para obtener un préstamo con garantía, una pequeña empresa debe enviar una solicitud de préstamo a un arrendador, como un banco. Después de una revisión preliminar, el prestamista envía la solicitud de la SBA. Una vez que la SBA aprueba el crédito, el prestamista gira los fondos. Los intereses del préstamo pueden utilizarse para capital de trabajo, maquinaria y equipo, muebles y composturas, terreno y edificio, mejoras en la propiedad arrendada y refinanciamiento de deuda (en condiciones especiales). La deuda tiene un vencimiento de hasta 10 años para capital de trabajo y por lo general hasta 25 años para activo fijo.

Programa crediticio 504 para empresas de desarrollo certificadas (CDC)

Programa crediticio de la SBA que ofrece financiamiento a largo plazo a las pequeñas empresas para adquirir bienes raíces o maquinaria y equipo.

programa de microcréditos 7(m)

Programa crediticio de la SBA que ofrece préstamos a corto plazo de hasta \$35 000 a pequeñas empresas y a guarderías sin fines de lucro.

empresas inversionistas en pequeñas empresas (SBIC)

Bancos privados regulados por la SBA, que ofrecen préstamos a largo plazo y/o capital a pequeñas empresas.

Programa de investigación innovadora para pequeñas empresas (SBIR)

Programa de la SBA que ayuda a financiar empresas que planean transformar la investigación de laboratorio en productos comerciales.

PROGRAMA CREDITICIO 504 PARA EMPRESAS DE DESARROLLO CERTIFICADAS (CDC) El **programa crediticio 504 para empresas de desarrollo certificadas (CDC)** ofrece financiamiento a largo plazo y tasa fija a pequeñas empresas para adquirir bienes raíces o maquinaria y equipo con fines de expansión o modernización. El prestamista en este caso es una empresa de desarrollo certificada, quien a su vez obtiene el financiamiento de la SBA. El prestatario debe proporcionar 10% del costo de la propiedad, y el monto restante proviene del banco y de una empresa de desarrollo certificada financiada por la SBA.

PROGRAMA DE MICROCRÉDITOS 7(M) El **programa de microcréditos 7(m)** ofrece préstamos a corto plazo de hasta \$35 000 a pequeñas empresas y a guarderías sin fines de lucro para adquirir capital de trabajo o comprar inventario, provisiones, muebles, composturas y maquinaria y equipo. La SBA otorga o garantiza un préstamo a un intermediario, quien a su vez otorga el microcrédito al solicitante. Como beneficio agregado, el prestamista ofrece a la empresa capacitación y programas de apoyo a sus solicitantes de microcréditos.

La mayoría de los bancos considera que los microcréditos son demasiado costosos para administrarse directamente a los propietarios de pequeñas empresas. Por tanto, algunas organizaciones sin fines de lucro, como Northeastern Pennsylvania Alliance y Detroit Micro-Enterprise Fund, trabajan con los bancos y fundaciones para otorgar microcréditos a propietarios de pequeñas empresas.¹⁸

EMPRESAS INVERSIONISTAS EN PEQUEÑAS EMPRESAS Las **empresas inversionistas en pequeñas empresas (SBIC)** son bancos privados que otorgan préstamos a largo plazo y capital a pequeñas empresas. Las SBIC tienen la autorización de la SBA para operar y están reguladas por ella, por esta razón con frecuencia obtienen gran parte de su capital a tasas de interés muy atractivas. Las SBIC invierten en empresas con menos de 500 empleados, con un patrimonio neto de no más de \$18 millones y una utilidad después de impuestos no superior a los \$6 millones durante los dos últimos años.

PROGRAMA DE INVESTIGACIÓN INNOVADORA PARA PEQUEÑAS EMPRESAS (SBIR) El **programa de investigación innovadora para pequeñas empresas (SBIR)** ayuda a financiar pequeñas empresas que planean transformar la investigación de laboratorio en productos comerciales. La elegibilidad para el programa está basada menos en la rentabilidad potencial de una iniciativa de negocios que en la probabilidad de que la empresa ofrezca un producto de interés para una agencia federal en particular.

Asistencia de los gobiernos estatales y locales

Los gobiernos estatales y locales se han vuelto más activos en su participación para el financiamiento a nuevas empresas. La naturaleza del financiamiento varía, pero cada programa está orientado por lo general a aumentar otras fuentes de financiamiento. Varios ejemplos de tales programas son:

1. El gobierno de la ciudad de Des Moines, Iowa, estableció el llamado Golden Circle Loan Guarantee Fund para garantizar créditos hasta por \$250 000 a pequeñas empresas.
2. El estado de Texas ofrecerá \$500 000 de financiamiento mediante deuda a pequeñas empresas a través de su Fondo para tecnologías emergentes (ETF).
3. Rhode Island ofrece programas de financiamiento orientados al crecimiento de puestos de trabajo.

4. La autoridad de desarrollo económico de Nueva Jersey otorga préstamos a propietarios de empresas a la misma tasa de interés que la del Tesoro estadounidense, la cual es significativamente menor que las tasas de interés que suelen cobrar los bancos.
5. La autoridad encargada de la vivienda y las finanzas de Colorado ofrece préstamos para equipo y bienes raíces con enganches de hasta 15% y con plazos de pago hasta de 20 años.

La mayoría de estos préstamos se realiza en conjunto con un banco, lo cual permite a éste otorgar préstamos riesgosos a emprendedores que quizá no califiquen para un financiamiento tradicional. “Y algunos préstamos tienen requerimientos de enganche más bajos”, explica Donna Holmes, ex directora del Centro de desarrollo de pequeñas empresas del estado de Penn en University Park. “El banco puede otorgar 50%, el programa estatal otro 40%, y el prestatario sólo 10%; con un préstamo bancario tradicional, el banco podría buscar 20 o 25%”.¹⁹

Si bien tales programas gubernamentales pueden parecer atractivos para el emprendedor, con frecuencia están diseñados para mejorar ciertas industrias o facilitar la consecución de ciertas metas comunitarias. En consecuencia, es necesario determinar que su programa esté en sincronía con sus objetivos de negocios específicos.

Instituciones financieras comunitarias

Las **instituciones financieras comunitarias** son prestamistas que atienden a comunidades de bajos recursos y reciben fondos de fuentes federales, estatales y privadas. Se están convirtiendo en una fuente importante de financiamiento para pequeñas empresas que de otra forma tendrían poco o ningún acceso al financiamiento para poner en marcha una empresa. Los prestamistas comunitarios ofrecen capital a las empresas incapaces de atraer inversionistas externos, pero que tienen el potencial de producir utilidades modestas, servir a la comunidad y crear puestos de trabajo. Un ejemplo de institución financiera comunitaria es el Delaware Valley Reinvestment Fund, que ofrece financiamiento a pequeñas empresas en el área citadina de Filadelfia.

Institución financiera comunitaria

Prestamista que utiliza fondos de fuentes federales, estatales y privadas para financiar pequeñas empresas en comunidades de bajos recursos.

DÓNDE MÁS BUSCAR

Las fuentes de financiamiento descritas hasta ahora representan las principales fuentes de las que las pequeñas empresas pueden obtener dinero. Las fuentes restantes suelen tener una importancia menor, sin embargo, el propietario de una pequeña empresa en busca de financiamiento no debe ignorarlas.

Grandes corporaciones

Las grandes corporaciones en ocasiones ponen fondos disponibles para invertirlos en pequeñas empresas cuando les interesa mantener una relación estrecha con tal empresa. Por ejemplo, algunas empresas especializadas en alta tecnología, como Intel y Microsoft, prefieren invertir en pequeñas empresas que están realizando investigación de interés, en lugar de ocuparse ellas mismas de ello.

Venta de acciones

Otra forma de obtener capital es la venta de acciones a inversionistas externos mediante colocación privada o venta pública. Sin embargo, encontrar accionistas externos puede ser difícil cuando una nueva empresa no es conocida y no tiene un mercado que adquiera sus títulos. En la mayoría de los casos una empresa debe tener una trayectoria de rentabilidad antes de que sus acciones puedan venderse con éxito.

Si es mejor o no recabar financiamiento de capital externo dependerá de los prospectos a largo plazo que tenga la empresa. Si existe la oportunidad para una expansión significativa y continua y si otras fuentes no son las adecuadas, el propietario puede decidir atraer a otros propietarios. Poseer parte de una empresa más grande puede ser más rentable que poseer la totalidad de una pequeña empresa.

COLOCACIÓN PRIVADA Una forma de vender las acciones ordinarias es mediante una **colocación privada**, en la cual las acciones de la empresa se venden a personas selectas —por lo general empleados de la empresa, conocidos del propietario, miembros de la comunidad local, clientes y

colocación privada

Venta del capital de una empresa a personas selectas.



proveedores. Cuando la venta de acciones está restringida a una colocación privada, el emprendedor puede evitar muchos de los requisitos tan demandantes que exige la legislación bursátil.

oferta pública inicial (OPI)

Emisión de acciones que se comercializarán en los mercados financieros públicos.

VENTA PÚBLICA Cuando las pequeñas empresas —por lo general, empresas pequeñas un poco más grandes que las demás— venden sus acciones al público en general, se dice que se vuelven públicas, o que realizan su **oferta pública inicial (OPI)**. La razón que suele citarse para la venta pública es la necesidad de capital de trabajo adicional.

Cuando se emprende una venta pública de acciones, una pequeña empresa se somete a mayores controles y legislación gubernamental, los cuales han tenido un aumento radical después del estallido de escándalos corporativos en empresas públicas como Enron, Tyco y WorldCom. En respuesta a tales irregularidades, el congreso estadounidense aprobó una serie de legislaciones como la Ley Sarbanes-Oxley, para monitorear más de cerca las actividades de las empresas públicas. Esto trajo consigo un gran incremento del costo que supone ser una empresa pública —en especial para las pequeñas empresas. Después en 2010, el congreso promulgó la Ley Dodd-Frank con el fin de evitar una crisis financiera similar a la experimentada en 2008-2009. La legislación se relaciona principalmente con el sector financiero, pero también incluye estrictas regulaciones aplicables a todas las empresas para garantizar la transparencia y la rendición de cuentas (accountability), lo cual también incrementa el costo de ser una empresa privada. Por último, las empresas públicas deben declarar sus resultados financieros cada trimestre en las declaraciones 10Q y cada año en las declaraciones 10K ante la Securities and Exchange Commission (SEC). La SEC analiza de manera exhaustiva estas declaraciones antes de que lleguen al dominio público. A veces los requisitos que impone esta dependencia pueden ser muy onerosos.

Las acciones ordinarias pueden venderse también a intermediarios financieros que garantizarán la venta de los títulos. La compensación y las cuotas que se pagan a estos intermediarios suelen hacer que la venta de valores sea muy costosa. Las cuotas suelen variar de 20 a 25% (o más) del valor de las acciones totales emitidas. La razón de los altos costos es, desde luego, la incertidumbre y el riesgo asociado con las ofertas públicas de acciones de pequeñas empresas y relativamente desconocidas.

Hasta aquí hemos completado nuestro análisis de lo que un emprendedor necesita comprender al buscar financiamiento para su empresa, en términos de los estados financieros de la empresa y sus pronósticos (capítulos 10 y 11) y las diferentes fuentes de financiamiento que suelen utilizar las pequeñas empresas (capítulo 12). Nuestras explicaciones detalladas deberán ayudarlo a evitar los errores más comunes que cometen los propietarios de pequeñas empresas al tratar de obtener financiamiento para hacer crecer su empresa.



1. Describir de qué manera la naturaleza de la empresa puede afectar sus fuentes de financiamiento.

- Existen cuatro factores que determinan el modo de financiamiento de una empresa: 1) el potencial económico de la empresa, 2) el tamaño y madurez de la empresa, 3) la naturaleza de los activos de la empresa y 4) las preferencias personales de los propietarios en cuanto a lo que ellos consideran las ventajas y desventajas del financiamiento con deuda y el financiamiento con capital.

- Una iniciativa de emprendimiento con gran potencial de crecimiento tiene más fuentes de financiamiento posibles que una empresa que ofrece un buen estilo de vida a su propietario, pero pocos rendimientos atractivos para los inversionistas.
- El tamaño y la madurez de una empresa tiene un impacto directo en el tipo de financiamiento disponible para ella.
- Los activos tangibles pueden ser muy buenas garantías cuando una empresa solicita préstamos bancarios; los activos intangibles tienen poco valor como garantías.

2. Evaluar la opción entre financiamiento mediante deuda mediante capital

- Al elegir entre financiamiento mediante deuda y financiamiento mediante capital es necesario ponderar las ventajas y desventajas

jas respecto a su rentabilidad potencial, el riesgo financiero y el control de los votos.

- Pedir prestado dinero (deuda) en lugar de emitir acciones ordinarias (capital) crea el potencial de mayores tasas de rendimiento para los propietarios y les permite conservar el control de votación de la empresa, pero también expone a los propietarios a un mayor riesgo financiero.
- Emitir acciones ordinarias en lugar de pedir prestado dinero genera menores tasas de rendimiento para los propietarios y la pérdida de cierto control de votación, pero reduce su riesgo financiero.

3. Identificar las fuentes de financiamiento comunes utilizadas en una nueva iniciativa de emprendimiento.

- El emprendedor aspirante tiene principalmente tres fuentes de financiamiento inicial: 1) ahorros personales, 2) amigos y familiares y 3) tarjetas de crédito.
- Los ahorros personales son la principal fuente de financiamiento de capital que se utiliza para poner en marcha una nueva empresa; es poco probable que un banco u otro prestamista preste capital de riesgo si el emprendedor no arriesga primero su propio dinero.
- Los préstamos de amigos y familiares pueden ser la única fuente de financiamiento y suelen ser más fáciles y rápidos de obtener, aunque tales préstamos pueden poner en peligro las relaciones personales más importantes del emprendedor.
- El financiamiento con tarjetas de crédito ofrece un medio de financiamiento accesible, pero los costos tan altos de los intereses pueden ser en ocasiones abrumadores.

4. Analizar el proceso básico de adquisición y estructuración de un crédito bancario.

- El banco tiene tres formas de otorgar préstamos comerciales: líneas de crédito, préstamos a plazo y créditos hipotecarios.
- Cuando toma la decisión de otorgar un préstamo, el banco siempre considerará las “cinco características imprescindibles del crédito”: 1) la *personalidad* del prestatario, 2) la *capacidad* del prestatario para pagar el préstamo, 3) el *capital* que el prestatario ha invertido en la iniciativa de emprendimiento, 4) las *condiciones* de la industria y la economía y 5) la *garantía* disponible para asegurar el pago del crédito.
- Para obtener un préstamo bancario es necesario elaborar una solicitud de préstamo bien preparada que aborde 1) cuánto dinero necesita, 2) el destino que la empresa le dará al dinero, 3) cuándo se necesitará el dinero y 4) cuándo y cómo se pagará el dinero.
- Un banquero puede solicitar otra información financiera detallada, como los estados financieros de los últimos tres años de la empresa, estados financieros proforma y estados financieros personales que muestren el patrimonio neto del prestatario y su ingreso anual estimado.
- Un emprendedor deberá evaluar cuidadosamente los posibles bancos antes de elegir uno de ellos y basar su decisión en factores como la ubicación del banco, los servicios proporcionados y las políticas crediticias del banco.

- Al negociar un crédito bancario, el propietario debe considerar los términos que lo acompañan, entre los cuales se abordan las tasas de interés, la fecha de vencimiento de la deuda, el programa de pagos y las cláusulas crediticias.

5. Explicar la forma en que pueden utilizarse las relaciones de negocios para financiar a una pequeña empresa.

- Los proveedores de las empresas pueden ofrecer crédito comercial (cuentas por pagar), el cual es la fuente de fondos a corto plazo que más utilizan las pequeñas empresas.
- Los proveedores suelen ofrecer préstamos y arrendamientos de equipo, que permiten a las pequeñas empresas utilizar equipo adquirido en abonos.
- Un préstamo basado en activos es un financiamiento garantizado con activos de capital de trabajo, como cuentas por cobrar e inventario.

6. Describir los dos tipos de inversionistas de capital privado que ofrecen financiamiento a las pequeñas empresas.

- Los ángeles inversionistas son personas físicas, en general con experiencia de negocios moderada a considerable, que invierten en las iniciativas de emprendimiento de otras personas.
- Los capitalistas de riesgo formales son grupos de personas que forman sociedades limitadas con el fin de recaudar capital de inversionistas institucionales grandes, como planes de pensiones y fondos universitarios.

7. Distinguir entre los diversos programas crediticios gubernamentales disponibles para las pequeñas empresas.

- El gobierno federal ayuda a poner en marcha a las pequeñas empresas mediante programas y agencias de la Small Business Administration (SBA), entre los que se encuentran el Programa de garantías para préstamos 7(a), el Programa crediticio 504 para empresas de desarrollo certificadas (CDC), el Programa de microcréditos 7(m), las empresas inversionistas en pequeñas empresas (SBIC) y el Programa de investigación innovadora de pequeñas empresas (SBIR).
- Los gobiernos locales y estatales otorgan varios tipos de financiamiento a las nuevas empresas, los cuales por lo general están orientados a aumentar otras fuentes de financiamiento.
- Las instituciones financieras comunitarias son prestamistas que utilizan fondos federales, estatales o privados para atender a las comunidades de bajos ingresos y las pequeñas empresas que de otra forma tendrían un acceso muy limitado o nulo al financiamiento para la puesta en marcha de sus operaciones.

8. Explicar cuándo pueden constituirse en fuentes de financiamiento wwwlas empresas grandes y las que cotizan en bolsa.

- Las empresas grandes pueden financiar pequeñas empresas cuando actúan en su propio interés para establecer una relación estrecha con la pequeña empresa.
- Las ventas de acciones, en forma de colocaciones privadas o ventas públicas, pueden ofrecer capital a algunas iniciativas de emprendimiento con alto potencial.

Términos clave

Línea de crédito, p. 367	Préstamo de equipo p. 372	Programas crediticios 504 para empresas certificadas de desarrollo (CDC) p. 378
Préstamo a plazo p. 367	Préstamo basado en activos p. 373	Programa de microcréditos 7(m) p. 378
Hipoteca mobiliaria p. 367	Factoraje p. 373	Empresas inversionistas en pequeñas empresas (SBIC) p. 378
Hipoteca inmobiliaria, p. 368	Financiamiento de órdenes de compra p. 373	Programa para investigación innovadora de pequeñas empresas (SBIR) p. 378
Tasa preferencial p. 370	Ángeles inversionistas o ángeles de empresas p. 374	Institución financiera comunitaria p. 379
LIBOR (London Interbank Offered Rate) p. 370	Capital de riesgo informal p. 374	Colocación privada p. 380
Pago global p. 371	Capitalista de riesgo formal p. 376	Oferta pública inicial (OPI) p. 380
Cláusulas del crédito p. 371	Programa de garantía de préstamos 7(a) p. 378	
Responsabilidad limitada p. 371		

Preguntas para análisis

1. ¿Cómo afecta la naturaleza de una empresa sus fuentes de financiamiento?
2. ¿En qué se distinguen la deuda y el capital?
3. Explique tres ventajas y desventajas que determinen la elección del financiamiento mediante deuda o el financiamiento mediante capital?
4. Suponga que está poniendo en marcha una empresa por primera vez. ¿Cuáles considera son los principales obstáculos personales para obtener fondos para esta iniciativa de negocios? ¿Por qué?
5. Si fuera a poner en marcha una nueva empresa, ¿dónde iniciará su búsqueda de capital?
6. Explique la manera en que el crédito comercial y los préstamos de equipo podrían financiar su capital inicial.
7.
 - a. Describa los diferentes tipos de créditos que ofrece un banco comercial.
 - b. ¿Qué necesita saber un banquero para decidir si otorga o no el préstamo?
8. Distinga entre capital de riesgo informal y capital de riesgo formal.
9. ¿De qué manera el gobierno federal ayuda a las pequeñas empresas con el financiamiento inicial?
10. ¿Qué consejo le daría a un emprendedor que está tratando de financiar una nueva empresa?

Usted decide

SITUACIÓN 1

David Bernstein necesita ayuda para financiar Access Direct, Inc, una empresa con sede en Lodi, Nueva Jersey, con seis años de antigüedad y un valor de \$3.5 millones. “Estamos listos llegar al siguiente nivel”, dice Bernstein, “pero no estamos seguros de cuál camino tomar”. Access Direct se dedica a renovar y después vender equipo de cómputo usado a corporaciones. Está buscando un financiamiento de \$2 millones con el fin de expandirse. “Los capitalistas de riesgo, los inversionistas individuales o los bancos”, dice Bernstein, quien es propietario de la empresa junto con cuatro socios, “hemos pensado en todos ellos”.

Pregunta 1 ¿Cuál es su impresión de la perspectiva de Bernstein sobre recaudar capital para “llevar a la empresa al siguiente nivel”?

Pregunta 2 ¿Qué consejo le ofrecería a Bernstein en cuanto a las fuentes de financiamiento adecuadas e inadecuadas en su situación?

SITUACIÓN 2

John Dalton está a punto de poner en marcha una nueva empresa —Max, Inc. Ha proyectado que necesitará \$350 000 en capital inicial. Planea invertir \$150 000 con fondos propios y pedir prestados otros \$200 000 o encontrar un socio que compre acciones de la empresa. Si Dalton pide prestado el dinero, la tasa de interés será de 6%. Si, por otra parte, encuentra otro inversionista de capital, espera tener que ceder hasta 60% de las acciones de la empresa. Dalton ha pronosticado cerca de 16% en utilidad de operación sobre el activo total de la empresa.

Pregunta 1 Compare las dos opciones de financiamiento en términos del rendimiento proyectado sobre la inversión de capital del propietario. Ignore cualquier efecto fiscal.

Pregunta 2 ¿Qué sucedería si Dalton estuviera equivocado y la empresa sólo ganara 4% en utilidad de operación sobre el activo total?

Pregunta 3 ¿Qué debe considerar Dalton al elegir una fuente de financiamiento?

SITUACIÓN 3

Mike Smith busca su consejo acerca de un problema que surgió de una decisión que tomó hace tres años para adquirir un almacén. Hasta entonces, había rentado tres almacenes, donde guardaba contenedores y realizaba actividades de selección y envío para minoristas extranjeros importadores de bienes. Con la idea de que era momento de consolidarse, Smith encontró un edificio, negoció un precio de \$3.5 millones, adelantó \$300 000 y pidió prestados \$3.2 millones a un banco con un interés de 7%.

En esa ocasión parecía ser una buena idea. Después llegó la recesión. Cuando sus ventas cayeron, le fue muy difícil hacer su pago mensual de \$27 000. En la actualidad está atrasado en sus pagos y tiene temor. Además, la situación no parece mejorar pronto. Para empeorar las cosas, firmó una garantía personal

sobre el crédito y piensa que tal vez pueda perder su casa. El banco está evaluando la situación para decidir qué hacer.

En estado de pánico, a Smith se le ha ocurrido un plan. “Voy a decirle al banco que necesito ocho meses”, dice. “Podrán cobrar el dinero que les adeudaré en ese momento, además de lo que les debo ahora, y llevar el pago hasta el final de la hipoteca? ¿Qué piensas?”

“¿Cómo sabes lo que el banco está buscando”, pregunta usted.

“Bien, obviamente desean el dinero que les debo, pero yo no puedo pagarles”, dice Smith. “¡Tengo que ofrecerles algo. Mi esposa y yo podríamos perderlo todo!”

“No vas a perderlo todo”, le dice usted, “y estás equivocándote al asumir que sabes lo que el banco quiere”.

Pregunta 1 ¿Cómo orientaría a Smith para negociar con el banco?”

Pregunta 2 ¿Por qué le aconseja usted no acudir a una cita con los funcionarios del banco con un plan en mente?

Ejercicios para adquirir experiencia

1. Entreviste al propietario de una pequeña empresa local para determinar cómo obtuvo los fondos para poner en marcha su empresa. Asegúrese de formular las preguntas de manera que no suenen demasiado personales, no pregunte cantidades específicas de dinero. Escriba un breve informe sobre sus hallazgos.
2. Entreviste a un banquero local acerca de las políticas crediticias para préstamos a pequeñas empresas. Pida al banquero que comente sobre la importancia que tiene un plan de negocios para la decisión del banco de otorgar o no un préstamo a una pequeña empresa. Escriba un breve informe sobre sus hallazgos.
3. Revise artículos recientes de *Entrepreneur* o *Inc.*, e informe a su grupo sobre los acuerdos de financiamiento de las empresas de las que hablan estas revistas.
4. Entreviste a un intermediario bursátil o a un analista de inversiones sobre sus percepciones concernientes a la venta de acciones ordinarias por parte de una pequeña empresa. Redacte un breve informe sobre sus hallazgos.

Centro de recursos sobre la pequeña empresa y el espíritu emprendedor

1. Administrar su deuda es un aspecto muy importante para cualquier empresa. Muchos propietarios de pequeñas empresas suelen fijarse primero en la tasa de interés de un préstamo como el factor más importante. El artículo “Programas de crédito de la SBA” analiza las siete verdades de los préstamos. Analice si el plazo del préstamo (la duración del préstamo o amortización) es más importante que la tasa de interés, en especial en lo que se refiere al impacto sobre los flujos de efectivo de una empresa.
2. El artículo “Consejo de lo alto” menciona a varios ángeles inversionistas de alto perfil, como a Ken Oshman, fundador de Rolm Corporation; Paul Allen, cofundador de Microsoft Corporation; y Warren Musser, fundador de Safeguard Scientifics. Los ángeles inversionistas pueden encontrarse en cualquier parte, pero se requiere estar preparado para utilizarlos con éxito como recurso. Describa a detalle las tres cosas que puede hacer como preparativo para aceptar la ayuda de ángeles inversionistas.

Fuente: Rick Anderson, “SBA Lending Programs, ‘The Seven Truths’”, *Franchising World*, vol. 38, núm. 5 (mayo de 2006), pp. 22-24.

Fuente: Sara Lepro, “Advice from on High: Finding Angel Money Doesn’t have to Take a Miracle”, *Inside Business*, vol. 7, núm. 8 (agosto de 2005), pp. 7-8.

Caso en video 11

MOONWORKS

Moonworks empezó instalando Gutter Helmet® en Rhode Island, pero pronto la empresa comenzó a expandirse más hacia los estados de Nueva Inglaterra y Nueva York. Ahora ofrecen productos líderes en la industria de mejoras para el hogar. Han tenido una larga relación con el Bank of Rhode Island, y

este caso narra la historia del financiamiento de la empresa y cómo ha ido cambiando a lo largo de 15 años con la empresa.

CASO OPCIONAL

Caso 10, Missouri Solvents.



El plan de negocios Los fundamentos

Como parte de establecer las bases para su plan de negocios, responda las siguientes preguntas concernientes al financiamiento de su iniciativa de emprendimiento:

1. ¿Cuál es el financiamiento total requerido para iniciar la empresa?
2. ¿Cuánto dinero planea invertir en la iniciativa de negocios? ¿Cuál es la fuente de este dinero?
3. ¿Necesitará financiamiento además de lo que usted planea invertir personalmente?
4. Si se necesitara financiamiento adicional para poner en marcha su empresa, ¿cómo lo recaudaría? ¿Cómo se estructuraría el financiamiento —deuda o capital? ¿Cuáles serán los términos para los inversionistas?
5. Con base en sus estados financieros proforma, ¿habrá necesidad de financiamiento adicional dentro de los primeros cinco años de vida de la empresa? Si es así, ¿de dónde provendrán?
6. ¿Cómo y cuándo recuperarán su inversión los inversionistas?

Planeación para la cosecha

Después de sostener múltiples conversaciones con banqueros de inversión, David Sloan de 37 años, copropietario de Li'l Guy Foods, una empresa familiar de tres generaciones, dedicada a la elaboración de alimentos mexicanos, con sede en Kansas City, Missouri, comenta "no había muchas personas interesadas en participar en esta industria".



La empresa de 35 empleados estaba sometida a una fuerte presión financiera ocasionada por los costos crecientes de las materias primas como el maíz y otros ingredientes, así como del empaque plástico. "Nos encontramos bajo un asalto a los márgenes", comenta Sloan, algo que pone nerviosos a los inversionistas externos. No obstante, la empresa disfruta de una fuerte base de clientes, que están dispuestos a pagar un precio superior por sus productos.

Todo esto fue motivo para atraer la atención de un competidor, Tortilla King Inc., de Moundridge, Kansas. La empresa con mayor tamaño y sofisticación contaba con pólizas de cobertura, que le permitía congelar los precios, protegiéndole de posibles incrementos. Y dado que Tortilla King tenía experiencia en la industria y en la base de clientes de la empresa en la región,

estaba dispuesta a asumir los riesgos que los inversionistas externos rechazaban.

Con altos costos y el gasto del consumidor en declive, el presidente de Tortilla King, Juan Guardiola, consideró la adquisición de Li'l Guy Foods como un modo de reducir la competencia e incrementar su participación de mercado. "Nos encontrábamos en el mercado peleando, disminuyendo los márgenes del otro", comenta, "de modo que tenía mucho sentido fusionarse".

Las dos empresas establecieron un acuerdo y un banco aceptó proporcionar el financiamiento, pero se retractó cuando el acuerdo estaba por cerrarse, como parte de la amplia desaceleración en créditos a las empresas durante 2008. De modo que la empresa de Sloan acordó financiar la adquisición, ofreciendo un plazo

En PRIMER PLANO

Li'l Guy Foods

<http://www.lilguyfoods.com>

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá . . .

1. Explicar la importancia de contar con un plan de cosecha o salida.
2. Describir las opciones disponibles para cosechar.
3. Explicar los problemas en la valuación de una empresa que está en fase de cosecha y decidir el método de pago.
4. Ofrecer asesoría para el desarrollo de un plan de cosecha efectivo.

PERSPECTIVA

de amortización de cinco años con una tasa de interés cercana a 8%.

Sloan comenta que habría preferido salir del negocio sin quedar tan involucrado en el futuro de la empresa combinada. Pero sentía que sería demasiado complicado seguir dirigiendo a la pequeña empresa, por lo que decidió continuar con los nuevos términos. "No era la transacción ideal para nosotros", comenta, "me hubiera gustado una transacción más transparente".

Guardiola afirma que se sorprendió cuando el viejo banco de su empresa se rehusó a financiar el acuerdo, aunque comprende que los

bancos hoy son más quisquillosos con los préstamos. Al banco le preocupaban los precios de las materias primas que se movían como "un tren fuera de control". No obstante, Guardiola está convencido que la empresa combinada tendrá una mayor influencia que cada una por separado.

Fuentes: Adaptado de Arden Dale y Simona Covell, "Sellers Offer a Financial Hand to Their Buyers", *Wall Street Journal*, noviembre 13, 2008, p. B-1; <http://www.lilguyfoods.com>, consultado el 15 de enero de 2011; y Suzanna Stagemeyer, "Li'l Guy Sells to Tortilla King, Moves Manufacturing to Wichita", *Kansas City Business Journal*, septiembre 14 de 2008, <http://www.bizjournals.com/kansascity/stories/2008/09/15/story2.html>, consultado el 15 de enero de 2011.

Quizá se pregunte por qué hemos abordado el tema de abandonar una empresa tan pronto en el libro y hayamos optado por aplazar la información sobre la administración de una empresa a capítulos posteriores. Después de todo parece algo ilógico. Así lo hicimos porque tenemos la fuerte convicción de que para un emprendedor es mejor analizar cuanto antes la posibilidad de su salida.

En capítulos anteriores hemos hablado de la identificación de oportunidades de negocio y el desarrollo de estrategias para aprovecharlas. Estas actividades representan los fundamentos de lo que toda empresa realiza, no obstante, para los emprendedores éste no es el final de la historia. La experiencia sugiere que un emprendedor que desarrolla la estrategia de una empresa debe pensar no sólo en iniciar (fundar o adquirir) y hacer crecer una empresa; el proceso de emprendimiento no estará completo hasta que los propietarios y cualquier otro inversionista hayan salido de la iniciativa de negocios y obtenido el valor creado por la misma. Esta fase final, y extremadamente importante, puede mejorarse mediante un plan efectivo de cosecha o de salida. En otras palabras, el objetivo es crear valor durante la experiencia emprendedora haciendo una diferencia y luego *¡finalizando bien!*

La importancia de la cosecha



La mayoría de los propietarios de pequeñas empresas no les gusta pensar en la cosecha, no obstante pocos eventos en la vida de un emprendedor, y en la vida de la propia empresa, son más importantes. En consecuencia, la decisión de cosechar con frecuencia es resultado de un evento inesperado, posiblemente una crisis, en lugar de ser una estrategia bien concebida. Un emprendedor, mayorista de equipo de bombeo, solicitó consejo a Norm Brodsky vía AskNorm@inc.com acerca de vender su alguna vez exitosa empresa debido a problemas financieros, de este modo

Se me han acercado cuatro empresas grandes para adquirirnos, pero yo amo lo que hago y odiaría ver que lo que he construido se convierta en humo o se diluya dentro de otra organización.¹

Cosecha (salida)

Proceso utilizado por los emprendedores e inversionistas para capitalizar el valor de una empresa cuando la abandonan.

La **cosecha** o **salida** es el método que los propietarios e inversionistas utilizan para salir de una empresa, e idealmente, para capitalizar el valor de su inversión en la misma. Numerosos emprendedores tienen éxito para hacer crecer su empresa, pero no son capaces de desarrollar

planes de cosecha efectivos. En consecuencia, no pueden obtener el valor completo de la empresa cuya creación les ha costado tanto trabajo.

Los emprendedores deben comprender que la cosecha implica más que simplemente vender y abandonar una empresa. Involucra obtener el valor (flujos de efectivo), reducir el riesgo y obtener opciones futuras, el motivo por el que preferimos el término *cosecha* que *salida*. Adicionalmente, existen consideraciones personales y no financieras para los emprendedores. Los propietarios pueden recibir mucho dinero por sus empresas, no obstante sentirse desilusionados con la cosecha si no se encuentran preparados para un cambio en su estilo de vida. Por esto, resulta esencial diseñar cuidadosamente una estrategia intencional de cosecha, tanto para el éxito personal como para el éxito financiero del emprendedor.

En este capítulo ofrecemos sugerencias para lograr una “cosecha” exitosa. Es incorrecto defi-

nir el éxito tan sólo en términos de la cosecha; también debe serlo la aventura emprendedora. De modo que a lo largo de este capítulo le alentamos a considerar lo que significa el éxito para usted. Llegar al final del camino sólo para descubrir que su escalera se encontraba apoyada sobre el muro equivocado es una tragedia en la vida.

La cosecha resulta de vital importancia para los inversionistas de una empresa, así como para su fundador. Los inversionistas que proporcionan capital de alto riesgo, en particular capitalistas de riesgo e inversionistas privados, por lo general insisten en que se cuente con una estrategia de cosecha bien diseñada. Saben que es sencillo invertir recursos en una empresa, pero

difícil sacarlos. Por ello, el atractivo de una empresa para los inversionistas, en parte se deberá a la disponibilidad de opciones de cosecha. Si los inversionistas no se convencen de que existirán oportunidades de cosechar su inversión, será poco probable que inviertan en la empresa.

LA PUESTA EN MARCHA

Planeación anticipada para una cosecha exitosa

A
C
C
I
Ó
N

Si la planeación anticipada de la cosecha le parece algo contradictorio, no está solo. No obstante es relevante comprender que las salidas más exitosas requieren una importante planeación. De modo que mientras más pronto inicie, más exitosa será su salida. De hecho, algunos de los pasos involucrados en la planeación de la cosecha, como la afinación de las estrategias de su empresa, el enfoque en el crecimiento interno, el mejoramiento en sus sistemas financieros y la creación de un consejo independiente, son las mismas que se requieren para construir una empresa exitosa. Escuche este consejo, ¡no se arrepentirá!

Métodos de cosechar una empresa

Las cuatro formas básicas de cosechar una inversión en una empresa de propiedad privada son 1) la venta de la empresa, 2) la distribución de los flujos de efectivo generados por la empresa a sus propietarios en lugar de reinvertir el efectivo, 3) la oferta de acciones al público mediante una oferta pública inicial (OPI), y 4) la emisión de una colocación privada de acciones. Estas opciones se muestran en la figura 13.1

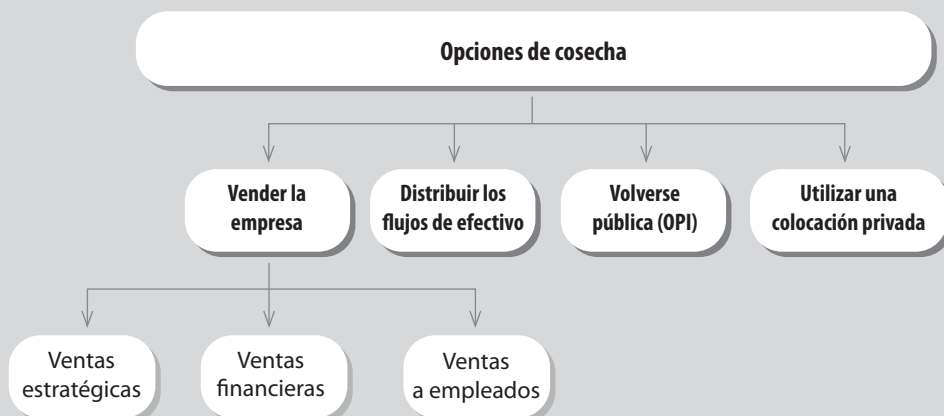
VENDER LA EMPRESA

En toda estrategia de cosecha, las cuestiones financieras asociadas con la venta de una empresa incluyen la forma de valorar la empresa, así como la forma de estructurar el pago de la misma. Con mayor frecuencia, la motivación de un emprendedor para vender una empresa se relaciona con el retiro y planificación patrimonial, y con un deseo de diversificar inversiones. De esta forma, al elegir un posible comprador, los emprendedores deberán comprender lo que desean obtener de la venta.

2

Describir las
opciones disponibles
para cosechar.

FIGURA 13.1 Métodos de cosecha de una empresa



© Cengage Learning

Los compradores potenciales de una empresa pueden provenir de diversos sitios, incluyendo a sus clientes, proveedores, empleados, amigos y familiares, e incluso un competidor. Los adquirentes que no se encuentran relacionados con usted y que pueden ser identificados por su corredor o broker de negocios, por lo general se dividen en dos grupos: compradores financieros y compradores estratégicos. En las siguientes secciones analizaremos los tres grupos de compradores particulares: 1) compradores estratégicos, 2) compradores financieros y 3) empleados.

Ventas a compradores estratégicos

Un comprador estratégico es una empresa dentro de una línea de negocios similar en un mercado distinto o en búsqueda de nuevos productos o servicios para vender a clientes actuales. Tortilla King, que adquirió a Li'l Guy Foods, como se describió en la sección primer plano, es un ejemplo de un comprador estratégico. Otra posibilidad es un comprador dentro de un negocio no relacionado que desea adquirir las fortalezas del vendedor para apoyar al negocio actual del comprador. Por ejemplo, un fabricante de alimentos podría adquirir una empresa de logística o administración de la cadena de suministro.

Los compradores estratégicos valúan una empresa con base en las sinergias que consideran se pueden crear al combinar la empresa adquirida con otro negocio. Dado que el valor de una empresa para un comprador se deriva tanto de las propias características de la misma como de sus sinergias, los compradores estratégicos pueden pagar un precio más alto al que pagarían otros compradores, quienes valúan la empresa sólo como una entidad independiente. De este modo, en las adquisiciones estratégicas, el factor clave es el grado de adaptación estratégica entre la empresa a cosechar y los otros intereses de negocio del comprador potencial. Si el comprador prospecto es un rival actual y si la adquisición proporcionaría ventajas competitivas sostenibles a largo plazo (como menores costos de producción o una mayor calidad en los productos), el comprador podría estar dispuesto a pagar un sobreprecio por la empresa.

Ventas a compradores financieros

A diferencia de los compradores estratégicos, los compradores en adquisiciones financieras valoran principalmente a la empresa de forma independiente, con su potencial de generación de efectivo como su fuente de valor. Un comprador financiero espera incrementar el crecimiento futuro de las ventas, reducir costos, o ambos. Este hecho tiene una importante implicación para el propietario de la empresa que se adquiere. El comprador realizará cambios en las operaciones de la empresa lo que se traducirá en una mayor presión sobre el personal de la misma, resultando en despidos que el actual propietario consideraría cuestionables.

Una **compra apalancada** (leveraged buyout, **LBO**) es una adquisición financiera que involucra niveles muy altos de financiamiento de deuda, donde se espera que los flujos de efectivo

compra apalancada (LBO)

Adquisición financiada principalmente con deuda, donde se espera que los flujos de efectivo futuros de la empresa meta sean suficientes para cumplir las obligaciones de la deuda.

futuros de la empresa meta sean suficientes para cumplir con las obligaciones de deuda. En el pasado, las adquisiciones a menudo se financiaban con \$9 de deuda por cada \$1 de capital, de ahí el nombre de compra *apalancada*. La LBO en ocasiones se denomina **compra apalancada para liquidación (bust-up LBO)**, donde los nuevos propietarios liquidan la deuda rápidamente mediante la venta de los activos de la empresa adquirida.

Debido a que los compradores dependen en gran medida de pasivos para financiar la compra, la empresa adquirida debe tener las siguientes características:

- Ganancias constantes en el tiempo
- Atractivas tasas de crecimiento
- Un equipo de administración efectivo
- Activos que puedan ser utilizados como garantías de la deuda

De otro modo, el riesgo puede ser demasiado alto, y la transacción no funcionaría.

Considere a Visador Corporation, que fue vendida a un comprador financiero por 67 millones de dólares. El comprador financió la adquisición como una compra apalancada, pero incurrió en altos pasivos para financiarla. El activo, pasivo y capital total de la empresa (conforme al balance general) antes y después de la venta son los siguientes:

	Antes de la venta	Después de la venta
Activo total	<u>\$18 000 000</u>	<u>\$67 000 000</u>
Pasivo total	\$ 5 000 000	\$60 000 000
Capital	<u>13 000 000</u>	<u>7 000 000</u>
Total de deuda y capital	<u>\$18 000 000</u>	<u>\$67 000 000</u>

Las cifras anteriores y posteriores a la venta difieren en dos aspectos importantes. Primero, el activo total (así como el pasivo y el capital) se incrementaron de \$18 a \$67 millones. En otras palabras, los fundadores de Visador habían invertido únicamente \$18 millones en la empresa durante sus años como propietarios, y hasta el momento de la adquisición; no obstante, los compradores estuvieron dispuestos a pagar \$67 millones por la empresa, con base en los flujos de efectivo futuros que se esperaba generar.

En segundo lugar, antes de la venta, los activos se financiaban con 28% de pasivo ($\$5 \text{ millones de pasivo total} \div \$18 \text{ millones de activo total}$) en comparación con 90% de pasivos ($\$60 \text{ millones de pasivo total} \div \$67 \text{ millones de activo total}$) después de la venta. En consecuencia, la empresa se expone a un riesgo financiero mucho mayor. Si las ventas disminuyen, la empresa podría dejar de cumplir con el pago de la deuda. Esto es común para adquisiciones apalancadas de ruptura.

En tiempos más recientes, la compra apalancada para liquidación se ha remplazado por la compra apalancada para recolección. Como su nombre lo indica, la **compra apalancada para recolección (build-up LBO)** implica consolidar a un grupo de empresas más pequeñas para crear una empresa más grande que finalmente podría venderse o volverse pública a través de una oferta pública inicial (OPI).

El proceso de compra apalancada para recolección inicia con la adquisición de una empresa, la cual a su vez adquiere varias empresas más pequeñas que de algún modo le complementen. Estas posteriores adquisiciones pueden ampliar la capacidad en negocios relacionados o completamente distintos. La recién creada organización se opera de forma privada por aproximadamente cinco años para establecer un historial exitoso, y después es vendida o hecha pública. Estas adquisiciones continúan dependiendo en gran medida del financiamiento de deuda, aunque en un menor grado que las adquisiciones apalancadas de ruptura. Las compras

compra apalancada para liquidación

Compra apalancada que involucra la adquisición de una empresa con la intención de vender sus activos.

compra apalancada para recolección

Compra apalancada que involucra la compra de un grupo de empresas similares con la intención de consolidarlas en una empresa más grande para una venta.



Considere el caso de Visador Corporation, diseñador/fabricante de escaleras residenciales, que fue vendida a un comprador financiero por 67 millones de dólares. El comprador financió la adquisición como una compra apalancada.

compra a cargo de los directivos (MBO)

Compra apalancada en la que los directivos de la empresa se convierten en accionistas mayoritarios o predominantes dentro de la empresa adquirida.

plan de propiedad de acciones para empleados (ESOP)

Método por el cual una empresa se vende de forma total o parcial a sus empleados.

apalancadas para recolección se han presentado en diversas industrias donde con frecuencia operan empresas más pequeñas, como los servicios funerarios y los distribuidores automotrices.

En ocasiones, los propios directivos de la empresa en venta inician una compra apalancada para adquirir la empresa al empresario, en cuyo caso este acuerdo se denomina **compra a cargo de los directivos** (Management Buyout, **MBO**). Una adquisición de este tipo puede contribuir de forma importante al desempeño operativo de una empresa al aumentar el enfoque e interés de los directivos. De esta forma, una compra a cargo de los directivos es un medio potencialmente viable de transferencia de propiedad del fundador al equipo directivo. En muchas iniciativas de negocio, los gerentes cuentan con un fuerte incentivo para volverse propietarios, aunque carecen de la capacidad financiera para adquirir la empresa. Una compra a cargo de los directivos puede resolver este problema mediante el uso de financiamiento de deuda, el cual por lo general es garantizado en parte por el empresario que vende.

Ventas a los empleados

Los **planes de propiedad de acciones para empleados** (*Employee Stock Ownership Plans*, **ESOP**) establecidos por el Congreso de Estados Unidos en 1974, han sido adoptados gradualmente por más de 10 000 empresas. Una vez establecido, un ESOP emplea las aportaciones para el retiro de los empleados para adquirir acciones de la empresa del propietario y las mantiene en un fideicomiso; con el tiempo, las acciones se distribuyen en los planes de retiro de los empleados.

Resulta común que un propietario inicie un ESOP vendiendo sólo una parte de la empresa. Incluso si el propietario vende sus acciones, éste puede mantener el control de la empresa. Un ESOP permite importantes ventajas fiscales para el vendedor, por ejemplo, si el emprendedor vende por lo menos 30% de la empresa, los impuestos sobre las ganancias de capital pueden diferirse, en algunos casos de manera indefinida. Por ejemplo, los propietario-gerentes de BFW Construction Company, con sede en Temple, Texas, crearon un ESOP. Entonces, en 2003 vendieron la empresa y trasladaron el dinero de las acciones a sus cuentas personales de retiro. Como consecuencia, no habían pagado impuestos desde la ocasión en que las acciones se incluyeron en un ESOP y no tuvieron que hacer nada hasta que se les pidió que comenzaran a distribuir el dinero, cuando ya tenían 70 años de edad.²

Un motivo que suele esgrimirse para la venta a los empleados es crear un incentivo para que trabajen más, cediéndoles una parte de las utilidades. Sin embargo, la propiedad de los empleados no es una panacea. A pesar de que los partidarios sostienen que la propiedad de los empleados mejora la motivación, lo que genera un mayor esfuerzo y un menor desperdicio, el valor del mayor esfuerzo de los empleados resultado de la mayor motivación varía de forma importante de una empresa a otra. La venta de la empresa o de una parte de ella a los empleados, únicamente funcionará si los empleados de la empresa cuentan con una mentalidad de propietario, es decir, no piensan en términos de un horario de “9 a 5”. Un ESOP puede representar una forma de vender la empresa para el propietario, pero si los empleados carecen de la mentalidad necesaria, éste no será útil para la empresa en el futuro.

Para ilustrar la importancia que tiene la educación de los empleados si se busca que un ESOP sea efectivo, considere la experiencia de Van Meter Industrial, Inc. Mick Slinger, el director ejecutivo de finanzas (CFO), pensaba que su programa de acciones de la empresa para los empleados era un excelente beneficio para los mismos. No obstante, en la junta de la empresa, un empleado se puso de pie y comentó que no le importaba el fideicomiso de las acciones, preguntando “¿Por qué mejor solamente me dan un par de cientos de dólares para comprar cerveza y cigarros?” Ésta fue una señal de alarma para Slinger. Muchos trabajadores de la empresa de propiedad cien por ciento de los empleados, con sede en Cedar Rapids, Iowa, “no sabían lo que eran las acciones ni lo que era un empleado-propietario”, recuerda. “Cometí el error de creer que todos pensaban como yo”. De modo que la empresa creó un comité de empleados para incrementar el conocimiento de la propiedad de acciones, y para lograr que los trabajadores consideren lo que cada uno de ellos podía hacer como propietario para incrementar el precio de las acciones de la empresa, y cómo esto afectaba su propio patrimonio neto. En la actualidad los empleados se encuentran mucho más involucrados en el programa, y la gerencia de la empresa considera que esto ha contribuido en gran medida al incremento del precio de las acciones y a reducir la rotación de los trabajadores. No obstante, esto exigió un gran esfuerzo para hacer que el plan funcionara como se deseaba.³

Los enfoques que se han discutido en esta sección para la venta de una empresa representan las principales formas en las que los propietarios de pequeñas empresas abandonan sus negocios, sin embargo, la oportunidad de vender una empresa puede verse afectada por las condiciones del mercado. Por ejemplo, en 2009 la venta de una empresa exigía reconocer los efectos de la recesión; no existían muchos compradores (aunque tampoco existían muchos vendedores). Los emprendedores que consideraban vender se encontraban en espera de una recuperación económica en la que recibieran un mejor precio por la empresa.

Michael Handelsman, gerente general de BizBuySell, un mercado en línea que presenta empresas para venta, ofrece los siguientes consejos para la venta de una empresa en una economía difícil:⁴

- **Depure la contabilidad.** Liquide los pasivos pequeños, y asegúrese que sus registros se encuentren listos para revisiones de los compradores.
- **Mantenga sólido el ingreso.** Continúe con el marketing y la adquisición de clientes para mostrar a los compradores que su empresa sigue creciendo.
- **Considere su sector y mercado.** La desaceleración no es igual en todas las ciudades o en todas las industrias. Investigue las empresas vendidas en su sector o población para ver si es un buen momento para vender.

Estos consejos son relevantes en todo momento, ya sea que exista o no una recesión, incluso cuando no se esté interesado en vender.

La recesión también afectó la disponibilidad de financiamiento de las fuentes tradicionales, por ello se volvió más común el **financiamiento del vendedor**, donde éste presta al comprador parte del precio de adquisición de la empresa. Por ejemplo, un emprendedor que adquirió una empresa por \$3.5 millones pagó \$2.7 millones en efectivo, y el vendedor aceptó una obligación por los \$800 000 restantes, los cuales se pagarían durante los siguientes siete años. Los \$2.7 millones en efectivo provinieron de un crédito bancario de \$2 millones y \$700 000 de los recursos personales del comprador. El crédito otorgado al vendedor se encontraba subordinado al crédito bancario, de modo que si el comprador fallaba un pago al banco, no podría realizar ningún pago al vendedor hasta que el crédito bancario se encontrara al corriente.

financiamiento del vendedor

Financiamiento en el que el vendedor acepta una obligación del comprador en lugar de efectivo como pago parcial por una empresa.

DISTRIBUCIÓN DE LOS FLUJOS DE EFECTIVO DE LA EMPRESA

Una segunda estrategia de cosecha implica el metódico retiro de la inversión del propietario en forma de flujos de efectivo de la empresa. El proceso de retiro puede ser inmediato si los propietarios sencillamente vendieran los activos de la empresa y la liquidaran; no obstante, para una empresa con creación de valor (una que obtenga atractivas tasas de rendimiento para sus inversionistas) esto no tiene sentido desde el punto de vista económico. El solo hecho de que una empresa obtenga altas tasas de rendimiento sobre sus activos indica que ésta vale más como una organización en funcionamiento que como una empresa liquidada. Suspender las actividades de la empresa no representa una opción racional desde el punto de vista económico. En lugar de ello, los propietarios pueden simplemente detener el crecimiento de la empresa; al hacer esto, incrementarán los flujos de efectivo que pueden devolverse a los inversionistas.

En los primeros años de una empresa, el total de su efectivo se utiliza por lo general para hacer crecer el negocio, por ello, el flujo de efectivo hacia la empresa durante el periodo es cero (o posiblemente negativo) lo que obliga a los propietarios a buscar efectivo externo para financiar su crecimiento. Conforme la empresa madura y las oportunidades para hacer crecer la empresa disminuyen, generalmente existirán flujos de efectivo disponibles para sus propietarios. En lugar de reinvertir todo el efectivo en la empresa, los propietarios pueden comenzar a retirar el efectivo, cosechando de este modo su inversión. Si deciden adoptar este método, únicamente se conservará y reinvertirá el monto de efectivo necesario para mantener los mercados actuales, y no existirá un esfuerzo por hacer crecer estos mercados o por expandirse a otros.

La cosecha mediante el retiro gradual del efectivo de la empresa presenta dos importantes ventajas: los propietarios pueden conservar el control de la misma, a la vez que cosechan su inversión y no tienen que salir a buscar un comprador ni incurrir en los gastos asociados con

doble tributación

Impuesto al ingreso que se presenta dos veces, primero como utilidad corporativa y después como dividendos a los accionistas.

la consumación de una venta, no obstante, existen algunas desventajas. Reducir la inversión cuando la empresa enfrenta valiosas oportunidades de crecimiento puede dejar a la misma incapaz de mantener su ventaja competitiva. El resultado final puede ser una reducción no intencional del valor de la organización. Adicionalmente pueden existir desventajas fiscales con una liquidación gradual, en comparación con los otros métodos de cosecha. Por ejemplo, si una empresa distribuye efectivo como dividendos, tanto la empresa como los accionistas serán gravados sobre el ingreso (o sobre la renta) esto se conoce como **doble tributación** (no obstante, no existe doble tributación para esquemas de propietario único, sociedad, empresa de responsabilidad limitada o corporación S).

Por último, para el emprendedor que tan sólo se encuentra cansado de las operaciones cotidianas, sustraer los flujos de efectivo en el tiempo puede requerir demasiada paciencia. A menos que otras personas en la organización se encuentren calificadas para administrarla, esta estrategia puede estar destinada al fracaso.

VIVIR ^{EL} SUEÑO



© iStockphoto.com/Angelika Schwarz

experiencias de emprendimiento

La empresa se vende a sí misma para permitir al patriarca retirar su inversión

Cuando Anthony Carnevale se encontraba a principios de su sexta década, comenzó a reducir su ritmo de trabajo en su empresa familiar alentado por su esposa. Carnevale estaba listo para el retiro, pero su exitosa empresa de reciente creación, Sentinel Benefits & Financial Group, organización líder en consultoría y administración de beneficios a empleados, no sobreviviría el retiro en efectivo de su propiedad. Incluso aunque la empresa tenía éxito, no contaba con el efectivo para hacer esto viable. Si los hijos de Carnevale y los otros dos socios de la empresa debían adquirir las acciones, la empresa tendría muy poco efectivo disponible para su crecimiento.

Cuando un banco rechazó otorgar un préstamo a la empresa por \$5 millones, los hijos y socios de Carnevale buscaron competidores interesados en adquirir la empresa. Incluso aunque el banco aprobara el préstamo, la empresa se vería presionada con los pagos de intereses adicionales al pago del principal requerido. La opción de ser adquiridos por competidores tampoco resultaba atractiva, dado que el equipo directivo no deseaba perder el control de la empresa.

Como empresario, Carnevale deseaba cosechar su empresa, pero como padre no deseaba sobrecargar a sus hijos con tener que soportar la empresa después de una importante pérdida de efectivo. Por último, Sentinel se vendió a Focus Financial Partners LLC, una sociedad que adquiriría pequeñas empresas dedicadas a la administración de recursos y las dejaba operar de forma bastante independiente. Éste es un acuerdo cada vez más común para empresas financieras pequeñas, dado que permite al vendedor permanecer en el control de la empresa aunque hayan vendido su propiedad.

El acuerdo estipulaba que Focus sería propietario del 100 por ciento de Sentinel, y cada uno de los socios (entre los que se encontraban Carnevale, sus hijos y los demás socios) sería liquidado por una suma no revelada más acciones de Focus. El equipo directivo de los hijos y los demás socios ahora serían compensados con base en los ingresos y el crecimiento de la empresa.

Cuando se hizo el anuncio a los empleados acerca de la nueva estructura, únicamente uno de ellos abandonó la empresa como resultado de éste. La mayoría no se vieron afectados, y las operaciones cotidianas no cambiaron mucho para el equipo directivo. Carnevale aún no se encuentra completamente retirado, aunque no cuenta con un puesto oficial, sigue trabajando en diversos proyectos de la empresa.

Fuente: Adaptado de Simona Covel, "Small Business Link: Firm Sells Itself to Let Patriarch Cash Out", *Wall Street Journal*, octubre 2007, p. 88. <http://www.sentinelbenefits.com>

OFERTA PÚBLICA INICIAL (OPI)

El tercer método para cosechar una empresa es una oferta pública inicial. Como se analizó en el capítulo 12, una **oferta pública inicial (Initial Public Offering, IPO)** se presenta cuando una empresa de propiedad privada vende sus acciones por primera vez al público en general. En Estados Unidos es necesario registrar la emisión de acciones en la *Securities and Exchange Commission* (SEC) y adherirse a la legislación “Blue Sky” que regulan las ofertas públicas a nivel estatal. El propósito de estas regulaciones federales y estatales es garantizar una adecuada información a los inversionistas y evitar los fraudes. Las empresas que pretenden realizar una OPI deben presentar un detallado estatuto de registro ante la SEC, el cual incluye información financiera, administrativa y operativa detallada.

Numerosos emprendedores consideran el prospecto de una oferta pública inicial como el “santo grial” de su carrera, el cual les otorga un mayor prestigio en muchos círculos empresariales. No obstante, desde 2001 la opción de emitir una OPI se ha visto limitada de forma muy importante, especialmente para operaciones pequeñas. Brad Feld, inversionista en empresas que inician, y emprendedor por más de 20 años, comparte su experiencia en las siguientes palabras:

En los años noventa, la aspiración de toda empresa respaldada por capital de riesgo era volverse pública. Especialmente en la segunda mitad de la década, la OPI representaba un logro mágico. Una vez que una empresa se volvía pública, ésta era valiosa y especial, y el empresario se convertía en una celebridad.

Durante este periodo, todo emprendedor que conocí hablaba de su objetivo de hacer pública su empresa como su estrategia de salida. Toda presentación de empresas que presencié contaba con una diapositiva titulada “Estrategia de salida”, y mostraba “volverse pública” como el título. La estrategia alterna era “ser adquiridos”.

Volverse pública parecía una grandiosa idea en ese tiempo, pero para 2012 resultó ser una terrible y dolorosa experiencia. Ese año participé en el consejo de administración de cuatro empresas públicas. En un momento todas las empresas estaban cotizándose a un precio por debajo de \$1, se encontraban en riesgo de ser retiradas de cotización y gastando una importante cantidad de energía discutiendo su pésimo precio por acción e intentando resolver lo que debían hacer.⁵

Como se muestra en la figura 13.2, las OPI eran prácticamente inexistentes para finales de 2008 y principios de 2009. Desde entonces se ha presentado un modesto incremento en su número, el cual continuó para 2011. No solamente se ha presentado un número mucho menor de OPI en años recientes, sino que además ha cambiado el tipo de empresas que los inversionistas prefieren. En años recientes han sido más comunes las empresas más establecidas y financiadas de forma importante con deuda. En 2010 la mayoría de las OPI fueron empresas de alta tecnología y rápido crecimiento, con un menor número de empresas de servicios financieros y alguna empresa ocasional de entretenimiento y consumo.⁶ Sin embargo, para emprendedores y para cualquier inversionista que deseara hacer pública una empresa, la situación es sombría. Cabe esperar que la economía mejore en los años siguientes, y que los mercados públicos nuevamente sean una opción viable.

Más allá de la “suspensión” del mercado de OPI durante 2008-2009, la mayoría de los emprendedores no comprende bien el proceso prevalente, en especial cuando se refiere a la manera de cómo volver pública una empresa en lo que se refiere a la cosecha. Analizaremos a continuación la manera como funciona el proceso OPI de modo que usted cuente con la información necesaria si ésta nuevamente se convierte en una opción viable.

Motivos para hacer pública una empresa

Una OPI se presenta cuando una empresa ofrece sus acciones al público en general, en lugar de limitar su venta a fundadores, amigos, familiares y otros inversionistas privados. El propósito de este proceso es crear un mercado listo para la compra y venta de las acciones. Antes de que las acciones se intercambien de forma pública, no existe un mercado donde éstas puedan fácilmente ser vendidas y compradas, y de este modo resulta complicado conocer el valor de las mismas.

Las OPI presentan varios beneficios, incluyendo los siguientes:⁷

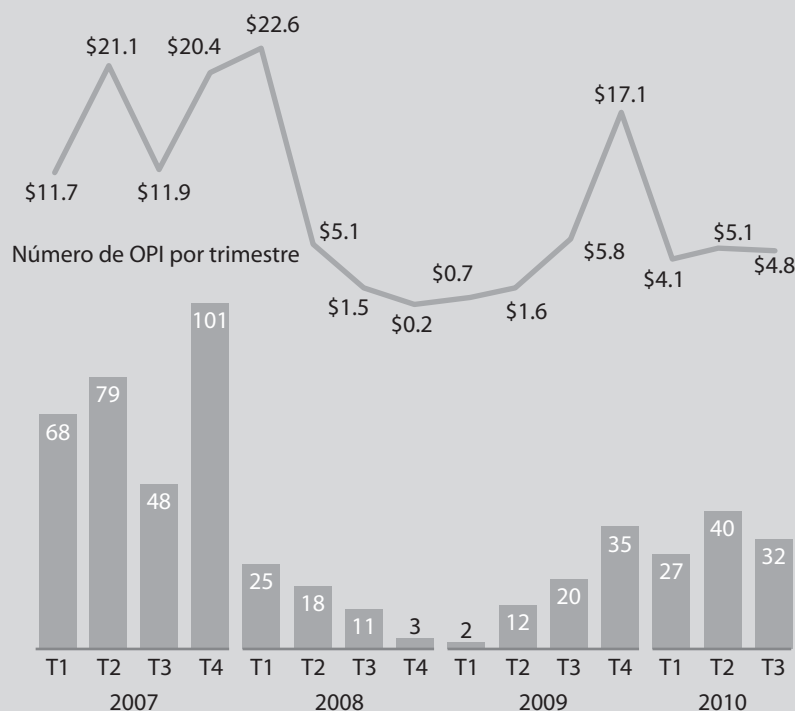
1. Una OPI representa un modo de comunicar a los inversionistas que una empresa es una empresa de calidad y que es probable que así siga en el futuro.

oferta pública inicial (OPI)

La primera venta de acciones de una empresa al público.

FIGURA 13.2 OPI de 2007 a 2010

Valor de OPI por trimestre (en miles de millones de dólares)



Fuente: PricewaterhouseCoopers LLC, http://www.pwc.com/en_US/us/transaction-services/publications/assets/pwc-2010-ipo-watch-annual-report.pdf, consultado el 1 de abril de 2011.

- Una empresa cuyas acciones se intercambian de forma pública tendrá acceso a más inversionistas cuando requiera obtener capital para hacer crecer.
- El cotizar de forma pública ayuda a crear un interés continuo en la empresa y en su constante desarrollo.
- Las acciones negociadas de forma pública resultan más atractivas para el personal clave, cuyo pago de incentivos incluye acciones.

Aunque existen muchos motivos para volver pública una empresa, la principal razón es obtener capital. En 80% de los casos, los recursos obtenidos de la venta de acciones de una empresa al público se utilizan para su expansión, liquidación de deuda e incremento de liquidez de la empresa (efectivo). El otro 20% de las ofertas públicas iniciales son el resultado del deseo del emprendedor de vender sus acciones.⁸ De este modo, en cuatro de cinco casos, las OPI no están consideradas como una estrategia de salida *inmediata*, sino como una forma de obtener capital para el crecimiento. Sin embargo, los emprendedores pueden vender, y con frecuencia lo hacen, sus acciones como una forma de liquidar sus empresas.

El proceso de OPI

A continuación se presentan los pasos básicos del proceso de oferta pública inicial.

- Paso 1.** Los propietarios de la empresa deciden hacerla pública.
- Paso 2.** Si no se ha realizado, la empresa debe tener sus estados financieros de los últimos tres años auditados por un contador público certificado.
- Paso 3.** Se selecciona un banquero de inversión para que guíe a la administración en el proceso de OPI.

- Paso 4.* Se llena un formato de Declaración de Registro S-1 con la Securities and Exchange Commission (SEC), la cual toma aproximadamente un mes para revisarlo.
- Paso 5.* La gerencia de la empresa responde a los comentarios de la SEC y emite un Prospecto/Cortina de humo, donde se describe la empresa y su oferta.
- Paso 6.* La gerencia de la empresa pasa los siguientes 10 a 15 días en presentaciones de la empresa a inversionistas potenciales.
- Paso 7.* Un día antes de que la oferta se libere al público, se establece el precio actual de la misma. Con base en la demanda de la oferta, el precio de las acciones se establece para generar una negociación activa de las mismas.
- Paso 8.* Meses de trabajo producen frutos en un solo evento, la oferta de las acciones al público y ver cómo son recibidas.

El proceso de oferta pública inicial es una de las experiencias más estimulantes (aunque también frustrante y cansada) en la vida de un propietario de una pequeña empresa. Para muchos, el costo del proceso de una OPI parece exorbitante. Además, los propietarios pueden sentirse incomprendidos y con muy poca influencia sobre las decisiones que se toman durante el proceso. En consecuencia, con frecuencia se desilusionan de los banqueros de inversión y se preguntan por qué perdieron el control del proceso.

Para comprender una OPI, debe considerarse el traslado del poder que se presenta durante todo el proceso. Cuando inicia la cadena de eventos, el propietario de la empresa tiene el control; en este momento, él decide si se hará pública la empresa o no, así como quién será el banquero de inversión. No obstante, una vez que ya se preparó el prospecto y comienzan las presentaciones, el propietario de la empresa ya no será el principal tomador de decisiones. El banquero de inversión ahora tendrá el control. Finalmente, el mercado, de forma concertada con el banquero de inversión, comenzará a asumir el control y, en última instancia, será el mercado el que dicte el resultado final.

Además de estar preparado para el traslado de poder, es importante que el emprendedor comprenda las razones que tiene el banquero de inversión en el proceso de OPI. ¿Quién es el principal cliente del banquero de inversión? Claramente la empresa emisora compensa al colocador por sus servicios, a través de las tarifas pagadas y su participación en la oferta. No obstante, ayudar a una empresa con una OPI por lo general no es tan rentable para el banquero de inversión como otras actividades, como participar en adquisiciones corporativas. Dicho banquero también estará vendiendo los títulos a los clientes en el otro extremo de la operación financiera y éstas son las personas que continuarán haciendo negocios con el banquero de inversión en el futuro. Por ello existe cierta confusión con esta figura en cuanto a “quién” es su cliente.

El emprendedor también debe considerar más allá de los costos iniciales de la OPI, es necesario considerar cuidadosamente los costos de dirigir una empresa que cotiza públicamente. La operación de una empresa pública resulta mucho más costosa que la operación de una empresa privada. Una empresa que cotiza en bolsa cuenta con costos de operación más importantes asociados con la presentación de informes de sus resultados financieros a sus inversionistas y a la SEC. Estos costos se incrementaron de forma importante en 2001 cuando el Congreso de Estados Unidos aprobó la Ley Sarbanes-Oxley, la cual impone una mayor presión a las

empresas para que cuenten con adecuadas prácticas y controles contables que eviten importantes abusos de los directivos de la empresa. En 2009 el Congreso aprobó la Ley Dodd-Frank, la cual es principalmente dirigida a los bancos y otras instituciones financieras para ayudarles a evitar que se repita la crisis financiera reciente. No obstante, esto ha impuesto costosos requerimientos sobre las

LA PUESTA EN MARCHA

ACCIÓN

Evalúe su empresa como lo haría un comprador

De forma periódica tome el tiempo necesario para considerar su empresa como si usted fuera un prospecto de comprador. Observará cosas que de otro modo pasa por alto, como mejoras que pueden hacerse y mejores prácticas que pueden adoptarse.

empresas que se cotizan en bolsa. Adicionalmente, los costos para una pequeña empresa son desproporcionados y representan una importante consideración a tomar en la decisión de hacerse pública.

De forma que muchos emprendedores buscan hacer pública sus empresas mediante una OPI, esta estrategia es adecuada sólo para un número limitado de empresas. E incluso para este pequeño grupo, una OPI es más un medio de obtener capital para crecer que una estrategia de cosecha efectiva.

COLOCACIÓN PRIVADA

Un cuarto método de cosecha es una *colocación privada* (descrita brevemente en el capítulo 12), la cual simplemente representa recursos proporcionados por inversionistas privados. Los inversionistas privados pueden ser un individuo o un grupo de individuos que actúan en conjunto para invertir en empresas.

Los inversionistas de capital privado ofrecen dos grandes ventajas que no ofrecen los inversionistas públicos: inmediatez y flexibilidad. Con capital privado, un emprendedor puede vender la mayoría de sus acciones de forma inmediata, opción no disponible cuando una empresa se hace pública. Además, los inversionistas de capital privado pueden ser más flexibles en la estructuración de su inversión para ajustarse a las necesidades del emprendedor.

Aunque esta situación se complica gracias a las necesidades de cada generación, el capital privado es particularmente efectivo para empresas familiares que requieren transferir la propiedad a la siguiente generación. En la transferencia de propiedad entre generaciones, debe existir un balance entre tres importantes objetivos: 1) liquidez (efectivo) para los miembros de la familia que venden, 2) financiamiento continuo para el crecimiento futuro de la empresa, y 3) el deseo de la generación más joven de conservar el control de la empresa. En otras palabras, la generación mayor deseará obtener recursos de la empresa, mientras que la generación más joven buscará conservar el efectivo necesario para financiar el crecimiento de la empresa y no perder el control de la propiedad.

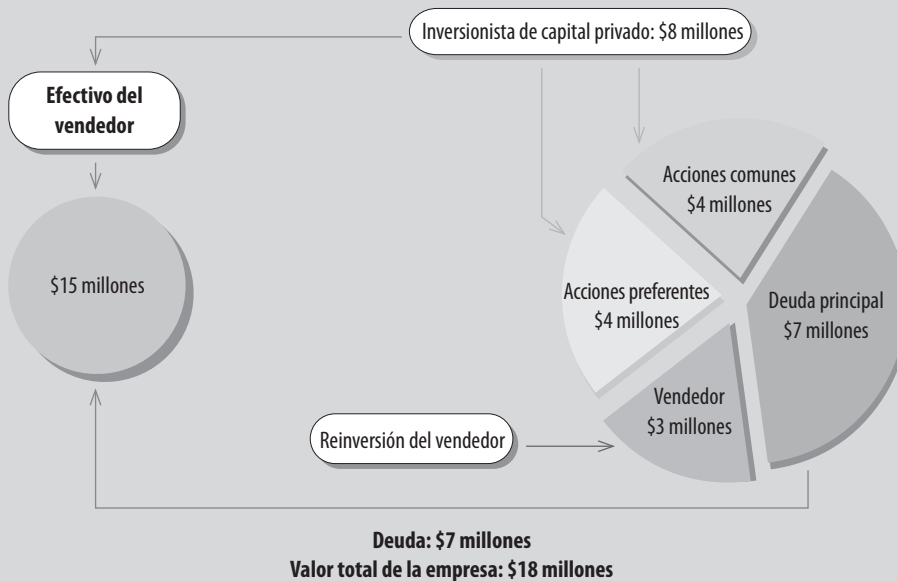
Para comprender cómo podría funcionar una colocación privada, considere el siguiente método utilizado por Heritage Partners, una firma de capital de riesgo con sede en Boston que trabaja con empresas familiares en las que la generación más grande desea salir del negocio y requiere recursos para su retiro, mientras que la generación más joven desea conservar alguna propiedad en la empresa y continuar proporcionando liderazgo gerencial.⁹

Suponga que la empresa podría venderse por 20 millones de dólares mediante una compra apalancada, la cual probablemente podría ser financiada mediante por lo menos 80% de pasivo y 20% de capital. Numerosos emprendedores no aceptarían de ninguna manera un acuerdo de este tipo. Simplemente no desearían que su empresa quedara sujeta al riesgo asociado con un gran financiamiento de deuda. Además, con una compra apalancada, la familia pierde por lo general el control de la empresa.

Como alternativa a una compra apalancada, la generación que se retira podría vender a Heritage Partners por \$18 millones (10% menor que el precio de la compra apalancada), de los cuales \$15 millones se pagarían a la generación saliente, y \$3 millones se reinvierten en la empresa para la generación joven, por los cuales esta generación recibiría 51% del capital. Los \$15 millones restantes del precio de adquisición serían financiados a partir de dos fuentes: \$7 millones en deuda y \$8 millones de Heritage Partners, que consisten en \$4 millones en acciones preferentes y \$4 millones en acciones comunes. Las acciones preferentes ofrecerían un dividendo anual, mientras que las acciones ordinarias proporcionarían al nuevo inversionista 49% de la propiedad de la empresa (figura 13.3).

Las diferencias entre las dos estructuras de capital son evidentes, la razón de deuda es mucho menor en la colocación privada que en la compra apalancada, lo que permite una menor tasa de interés sobre la deuda, permitiendo que los flujos de efectivo de la empresa sean utilizados para hacerla crecer, en lugar de usarlos para pagar la deuda. Esta configuración le permite a la generación saliente de propietarios hacer líquida su propiedad, mientras que la siguiente generación conserva el control y el efectivo para hacer crecer la empresa, una situación de ganar-ganar. La nueva generación cuenta además con el potencial de obtener importantes ganancias económicas si la empresa se desempeña bien después de la venta.

FIGURA 13.3 Ejemplo de colocación privada



© Cengage Learning

Valuación y cosecha de la empresa

Conforme la empresa se aproxima a la cosecha, existen dos aspectos de vital importancia: el valor de cosecha (lo que vale la empresa) y el método de pago cuando se vende una empresa.

EL VALOR DE COSECHA

La valuación de una empresa puede ser necesaria en diversas ocasiones durante la vida de la organización, aunque nunca es tan importante como al momento de la salida. Los propietarios únicamente pueden cosechar lo que han creado. El valor se crea cuando el rendimiento de una empresa sobre el capital invertido es mayor que el **costo de oportunidad de los recursos** de los inversionistas, el cual es la tasa de rendimiento que puede obtenerse sobre una inversión de riesgo similar.

Hacer crecer una iniciativa de negocios hasta el punto de obtener rendimientos decrecientes y luego venderla a otros que la lleven al siguiente nivel, es una forma demostrada de crear valor. La manera como este valor creciente se comparta entre los anteriores y los nuevos propietarios, dependerá en gran medida de las fortalezas relativas de cada parte durante las negociaciones, es decir, quién desea más el acuerdo o quién cuenta con las mejores habilidades de negociación.

La valuación de empresas en parte es una ciencia y en parte un arte, por lo que no existe una fórmula precisa para determinar el precio de una empresa privada. En lugar de ello, el precio estará determinado por un proceso de negociación, en ocasiones complicado, entre el comprador y el vendedor. Aunque algo es cierto: debe existir un comprador dispuesto. No importa lo que el propietario considere que valga su empresa; solamente valdrá lo que alguien que cuente con el efectivo esté preparado para pagar.



costo de oportunidad de los recursos

Tasa de rendimiento que puede obtenerse sobre otra inversión de riesgo similar.

Los compradores y los vendedores con frecuencia basan el valor de cosecha de una empresa en un múltiplo de las utilidades. Por ejemplo, una empresa podría valuarse en cinco veces sus utilidades.

EL MÉTODO DE PAGO

El valor real de una empresa tan sólo es una parte; la otra es el método de pago. Cuando se vende una empresa, el emprendedor cuenta con tres opciones básicas: vender los activos de la empresa, vender sus acciones o, si el comprador es otra empresa, fusionarse con el comprador para combinar las dos empresas en una sola. Es posible que el emprendedor que abandona su empresa prefiera vender las acciones de la empresa, de modo que la ganancia sobre la venta sea una ganancia de capital, lo que ocasiona impuestos más bajos. El comprador, por otro lado, puede preferir adquirir los activos de la empresa en lugar de adquirir las acciones. La adquisición de los activos libera al comprador de la responsabilidad de las obligaciones de la empresa que vende, ya sean conocidas o desconocidas.

Los propietarios que buscan cosechar pueden recibir los recursos en efectivo o en acciones de la empresa adquirente, prefiriéndose el efectivo sobre las acciones. Los emprendedores que aceptan acciones como pago con frecuencia se decepcionan, dado que no pueden afectar el valor de las acciones una vez que han vendido la empresa. Sólo un emprendedor que tiene mucha fe en los directivos de la empresa adquirente debe aceptar acciones como pago, e incluso entonces se estará asumiendo un gran riesgo al no encontrarse bien diversificado. Mantener una inversión tan alta en un solo grupo de acciones es riesgoso, por decir lo menos.

VIVIR EL SUEÑO



© iStockphoto.com/Angelika Schwarz

espíritu emprendedor + integridad

Johnny Stites sobre Iniciar con la meta en la mente

Cuando inicié mi empresa, me enfoqué en hacer dinero y ser exitoso. En la escuela de negocios me enseñaron los fundamentos de ser empresario. Me asesoré de otros individuos y empresas exitosas para ver lo que podía adoptar para mi empresa con el objetivo de garantizar su éxito; me puse a trabajar de forma inmediata, y trabajé duro por 10 años. No tomé el tiempo para sentarme y visualizar lo que deseaba que mi negocio llegara a ser en el futuro; tampoco tomé el tiempo para definir una declaración de misión y establecer dicha misión en las operaciones cotidianas de la empresa. Trabajé duro, pero no de forma inteligente.

Después de 10 años de un éxito mediocre, hice un alto y analicé lo que hacía y la manera como esto impactaba a las personas (personas tanto dentro como fuera de mi empresa). Lo que descubrí no me agradó. Observé a una empresa que finalmente hacía dinero, pero que no influía de forma positiva en la vida de las personas.

Estoy determinado a que si, al final de mi permanencia en nuestra empresa familiar, no he sido capaz de inspirar a los individuos a ser mejores esposos, padres y ciudadanos, habré perdido la mayor oportunidad para incrementar el valor de la empresa. Una empresa que no transforma vidas de un modo positivo y solamente ofrece dinero a los empleados y proporciona servicios a los clientes, no es una empresa que pueda ser valorada muy alto.

Fuente: Redactado con los comentarios de Johnny Stites, presidente ejecutivo (CEO) de J&S Construction, octubre 2010.
<http://www.jsconstruction.com>

Desarrollo de un plan de cosecha efectivo

Hemos analizado el porqué de la importancia de la cosecha, a pesar de la tendencia de muchos propietarios de pequeñas empresas de ignorarla, hasta que se presenta alguna crisis o evento inesperado. También hemos descrito los métodos de cosecha. No obstante, comprender las opciones que existen para salir de una empresa no es garantía de una cosecha exitosa. La mayoría de las veces, los propietarios que cosechan sus empresas se ven decepcionados con el proceso y el resultado. En las secciones siguientes ofrecemos sugerencias para diseñar una estrategia de salida efectiva.¹⁰



ANTICIPAR LA COSECHA

Con frecuencia los emprendedores no comprenden la dificultad de cosechar una empresa. Un inversionista comentó que salir de una empresa es “como neurocirugía, se hace con frecuencia, pero existen muchas cosas que pueden salir mal”. La cosecha, ya sea mediante una venta o una oferta de acciones, consume mucho tiempo y energía de parte del equipo directivo de la empresa y puede distraer de los aspectos cotidianos de la empresa. El resultado con frecuencia es una pérdida de enfoque y fuerza de los directivos, lo que ocasiona un bajo desempeño.

La incertidumbre que conlleva una venta inminente a menudo disminuye el ánimo de los empleados. La tensión puede afectar a toda la organización, conforme los empleados demuestran ansiedad acerca del prospecto de nuevo propietario. Lynn Baker, de Sutter Hill Ventures, ofrece la recomendación: “No dirijas la empresa hacia el evento de liquidez, dirígela hacia un largo camino”. Jim Porter, de CCI Triad, describe la situación en Silicon Valley en los años noventa, donde algunos propietarios llevaron la práctica a un extremo:

Algunas personas no piensan en términos de un valor a largo plazo, del mismo modo que lo hacen para los rendimientos a corto plazo. Esto se transmite al desarrollo de una estrategia de salida de oferta pública privada. Observo un creciente número de personas que ya planean su siguiente empresa antes de haber terminado con la primera. Buscan salir de la primera empresa, recibir su dinero e iniciar la segunda, volver a recibir su dinero y acumular sus utilidades. En mercados activos, es posible hacer esto y salirse con la suya. Se trata de iniciadores profesionales de empresas.

De modo que, aunque es importante que un emprendedor no sea sorprendido, existe también el riesgo de prestar demasiada atención a “jugar el juego de la cosecha”, que se olvide atender los asuntos más importantes.

Los inversionistas siempre tienen presente su salida de la empresa, y es necesario que los emprendedores cuenten con una mentalidad similar. Peter Hermann, socio general en Heritage Partners comenta, “las personas por lo general vacilan en la salida y no la planean”; sin embargo, para Hermann, “la estrategia de salida inicia cuando se entrega el dinero”. De forma similar, Gordon Baty, anteriormente parte de Zero Stage Capital, Inc. y ahora un inversionista providencial, participa en cada inversión con un claro entendimiento de su horizonte de inversión y plan de cosecha: “planeamos preparándonos para una adquisición y esperamos que se presente una oferta pública inicial”. Jack Kearney, de Dain Rauscher Inc., indica que debe formularse con anticipación una estrategia de salida, a menos que “el emprendedor espere morir en la silla del director general... Lo peor sería darse cuenta, que por salud u otros motivos, es necesario vender de forma inmediata la empresa”. Jim Knister, de Donnelly Corporation, aconseja a los emprendedores que comiencen a pensar con dos o tres años de anticipación la forma de salir de la empresa de modo que puedan posicionar de forma correcta sus empresas.

Este tipo de consejo resulta particularmente importante cuando el emprendedor planea iniciar una oferta pública inicial. Dirigir una empresa pública requiere revelar información a los accionistas que no se requiere para una empresa de propiedad privada. De forma específica, esto significa 1) mantener un proceso contable que claramente separe la empresa de la vida personal del emprendedor, 2) seleccionar un fuerte consejo de administración que ofrezca una valiosa asesoría de negocios, y 3) administrar la empresa de modo que genere un registro exitoso de su desempeño.

Contar con un plan de cosecha definido también resulta muy importante debido a que la ventana de oportunidad puede abrirse y cerrarse con rapidez. Recuerde que la oportunidad de salida es provocada por la llegada de un comprador dispuesto y no sólo de un vendedor interesado. Para una oferta pública inicial, un mercado activo puede ofrecer una muy atractiva oportunidad, y el vendedor debe estar preparado para actuar cuando la oportunidad surja.

En resumen, un emprendedor debe asegurarse de anticipar la cosecha. En palabras de Ed Cherney, un emprendedor que ha vendido dos empresas, “no espere a preparar su equipaje hasta que suceda algo dramático. Comience a analizar la estrategia de salida e inicie el proceso, de modo que si algo importante sucede, usted habrá tenido el tiempo para considerar sus opciones”.

ESPERE CONFLICTOS EMOCIONALES Y CULTURALES

El haber adquirido a otras empresas no prepara a los emprendedores para la venta de su propia empresa. Los emprendedores que han participado en la adquisición de otras empresas no están bien preparados para el estrés asociado con la venta de su propia empresa. Jim Porter, quien ha participado en diversas adquisiciones afirma, “definitivamente resulta más divertido adquirir algo que ser adquirido”. Una diferencia muy importante entre la venta y la adquisición proviene de los vínculos personales del emprendedor con el negocio que ayudó a forjar. Un comprador podrá no tener emociones o vínculos, mientras que es probable que un vendedor cuente con más consideraciones no financieras.

Por ésta y muchas otras razones, los emprendedores con frecuencia no resultan buenos empleados. Las principales características que los hicieron exitosos emprendedores pueden dificultarles trabajar bajo un nuevo propietario. De hecho, un emprendedor que planea permanecer con la empresa después de una venta puede desanimarse rápidamente y terminar abandonándola prematuramente.

Lynn Baker comenta, “existe el peligro de que se presente un conflicto cultural entre la alta gerencia de la empresa adquirente y la de la empresa adquirida. La probabilidad de que alguien que ha sido un emprendedor no esté contento dentro de una cultura corporativa es muy alta”. Cuando Ed Bonneau vendió su empresa mayorista de anteojos de sol, se mantuvo como consultor, pero el comprador nunca buscó sus consejos. Bonneau recuerda que “no podía imaginar que alguien que comprara una empresa no la operara. Las personas que adquirieron la empresa no contaban con experiencia en las operaciones y, de hecho, esto no les preocupaba mucho”.

Estos conflictos se presentan en diversos grados, siempre que un emprendedor continúa en la empresa después de la venta. Aunque la naturaleza del conflicto varía, la intensidad de los sentimientos no. Un emprendedor que permanece en la empresa deberá esperar que se presenten conflictos culturales y deberá sorprenderse gratamente si esto no ocurre.

OBTENGA LA ASESORÍA ADECUADA

Los emprendedores aprenden a operar sus empresas mediante la experiencia obtenida en las actividades repetitivas cotidianas, no obstante, pueden participar en una transacción de cosecha solamente una vez en la vida. “Es un torbellino emocional”, afirma Ben Buettell, quien frecuentemente representa a vendedores de pequeñas y medianas empresas.¹¹ De este modo, los emprendedores requieren de forma muy importante una buena asesoría, tanto de profesionales con experiencia como de aquellos que personalmente han pasado por una cosecha. En la búsqueda de asesoría, tenga presente que los expertos que le ayudaron a crear y hacer crecer su empresa, podrían no ser los expertos más adecuados cuando es tiempo de venderla, dado que podrían no contar con la experiencia necesaria en esta área. De modo que elija cuidadosamente a sus asesores.

Bill Dedmon, de Southwest Securities comenta, “no intente hacer las cosas solo, dado que se trata de un proceso demandante que puede distraerlo de su negocio”. Jack Furst, de HM Capital, considera que los asesores pueden ofrecer a los empresarios una verificación de la realidad. Afirma que sin una asesoría independiente, los emprendedores fácilmente caen presas de la idea que desean vender de forma incondicional, cuando en realidad desean vender únicamente si se ofrece un precio exageradamente alto.

La asesoría profesional resulta vital, aunque los emprendedores destacan la importancia de conversar con otros emprendedores que hayan vendido una empresa o la hayan vuelto pública. Nadie puede describir mejor lo que puede esperarse, tanto en eventos como en emociones, que alguien que ha pasado por esta experiencia. Esta perspectiva complementa la de un asesor profesional.

Quizá el principal concepto erróneo entre los emprendedores es que una oferta pública inicial es el final del camino. Con frecuencia consideran que hacer pública su empresa mediante una OPI implica que lo “han logrado”. El hecho es que volverse pública no es sino una transición en la vida de una empresa. Numerosos emprendedores se ven sorprendidos al aprender que una oferta pública es solamente un comienzo y no un final.

Un emprendedor no podrá retirar su inversión sino hasta algún tiempo después de la conclusión de la oferta pública inicial. En un sentido, los inversionistas de la oferta de nuevas acciones eligieron respaldar al emprendedor y no a la empresa. Mientras que las cotizaciones diarias de las acciones permiten a los directivos llevar un control, la empresa deberá alcanzar otro nivel antes de que el fundador pueda considerar dejarla en manos de nuevos directivos e irse de pesca. Lynn Baker describe el razonamiento típico de un emprendedor acerca de una oferta pública inicial como el “síndrome de la *Revista de Novias*”:

El emprendedor es como la futura novia quien se encuentra obsesionada con los eventos del día de la boda, sin pensar claramente en los siguientes años de matrimonio que le esperan. La vida como cabeza de una empresa pública es muy diferente de la vida al mando de una empresa privada. Los principales inversionistas estarán llamando diariamente esperando respuestas, y en ocasiones con preguntas sin sentido.

En estas circunstancias, obtener una buena asesoría es esencial.

COMPRENDER LO QUE LE MOTIVA

Para un emprendedor, la cosecha de una empresa que ha sido parte integral de su vida durante un largo periodo, puede ser una experiencia bastante emocional. Cuando un emprendedor ha invertido una parte importante de su vida laboral en hacer crecer una empresa, la cosecha se verá acompañada por un sentido real de pérdida. Abandonar a los empleados, clientes y la propia identidad de uno como propietario de una pequeña empresa, puede no ser la maravillosa cabalgata hacia el crepúsculo que se esperaba.

De modo que los emprendedores deben analizar cuidadosamente sus motivos para abandonar la empresa y lo que planean hacer después de la cosecha. Con frecuencia, los emprendedores mantienen grandes expectativas de lo que será su vida una vez que cuenten con suficiente liquidez, algo que muchos de ellos nunca han conocido. La cosecha les proporcionará la tan buscada liquidez, pero algunos emprendedores se encuentran con que administrar dinero, en contraste con la operación de su propia empresa, resulta mucho menos gratificante de lo esperado.

Los emprendedores también pueden sentirse desilusionados cuando llegan a comprender mejor la forma como su sentido de identidad personal se entrelazaba con su empresa. Aunque Jim Porter sabe que un propósito importante al abandonar una empresa es hacer dinero, observar a diversos propietarios hacer efectiva su inversión le ha llevado a concluir que el dinero no es un aspecto demasiado gratificante del acontecimiento:

La conclusión es que se requiere algo más que dinero para conservar la vida y sentirse valioso. He observado a personas que han pasado por encima de todo para hacer su dinero. Estuvieron dispuestos a sacrificar a sus esposas, su familia y su propio sentido de valores para hacer dinero. Recuerdo una persona exitosa que llevó a cabo su oferta pública inicial, inmediatamente abandonó la empresa y adquirió un flamante Ferrari rojo. Lo condujo velozmente por la calle, golpeó un poste telefónico y murió el día en que el dinero de su oferta pública llegó. Tú sabes, estos tipos... enloquecen. Salen y adquieren casas en Hawaii, en Tahoe, automóviles nuevos y cosas que no necesitan.

Peter Hermann cree que el “remordimiento de vendedor” definitivamente es un aspecto importante para varios emprendedores. Su consejo: “revise su corazón y haga una lista de lo que desea lograr con la salida. ¿Se trata de dinero, salud de la empresa, su equipo directivo o un heredero que tome su lugar?” Las respuestas a éstas y otras preguntas similares determinarán

en buena medida si la salida de la empresa resultará exitosa en las dimensiones de la vida de un emprendedor. Pueden presentarse emociones encontradas, como las expresadas por Bill Bailey, fundador de Cherokee Corporation:

Existe un periodo en la vida cuando se llega a cierta edad y se comienza a pensar más en la familia. Para mí fue importante por primera vez en mi vida tener dinero disponible para hacer una planeación personal a largo plazo para mí y mi familia. Pero si existe algo que debe comprenderse cuando se vende una empresa o algo más, es que lo importante es la emoción del trayecto y disfrutar hacer lo que se hace.

Los emprendedores saben bien que deben tener cuidado con los problemas que pueden surgir después de la salida. Existen historias acerca de personas que venden su empresa o la hacen pública y luego pierden todo. Ed Cherney comenta, “es más complicado manejar el éxito que manejar la lucha por él. Las personas olvidan lo que les costó ser exitosos, el trabajo ético, el compromiso con la familia, y cualquier otra táctica que le haya funcionado al emprendedor. Una vez que el dinero comienza a llegar,... las personas olvidan y comienzan sus problemas”.

Y para el emprendedor que considera que será sencillo adaptarse al cambio después de la cosecha, o incluso iniciar otra empresa, William Unger, de la empresa Mayfield Fund, parafrasea la obra *El Príncipe* de Maquiavelo: “Debe recordarse que nada es más complicado que establecer un nuevo orden de las cosas”.

¿Qué sigue?

Los emprendedores en su naturaleza más profunda son personas motivadas por propósitos, de modo que después de su salida de la empresa, un emprendedor que se ha visto motivado a forjar una empresa rentable necesitará algo más que lo individual para llevar un sentido a su vida. Numerosos emprendedores muestran un sentido de gratitud por los beneficios que obtuvieron de vivir en un sistema capitalista. Por ello, desean devolver algo a cambio,

tanto con su tiempo como con su dinero.

Judy Johnston es un buen ejemplo de un emprendedor que se hizo la pregunta “¿Qué sigue?” Para Johnston sería una iniciativa de emprendimiento sin fines de lucro. Utilizó los ahorros de su vida de \$50 000 para fundar su primera empresa, PrintPaks, la cual vendió a Mattel tres años después por \$26 millones. Blue Lake Publishing, la iniciativa de emprendimiento más reciente de Johnston fue fundada en 2002 y espera venderla en los próximos cinco años. Su revista infantil, *Tessy & Tab*, necesitará un programa de video, comenta, pero ya será labor del sucesor hacer esto. “Sé que debe hacerse,



pero alguien más deberá ser propietario de la empresa cuando esto suceda”, menciona. “Hasta aquí puedo llevarla, dado que no me motiva solamente hacer dinero. No estoy capacitada ni interesada en dirigir una empresa realmente grande”.

Blue Lake probablemente será la última iniciativa de emprendimiento con fines de lucro de Johnston, aunque no su última aventura. “Deseo hacer algo que no implique tener que devolver capital a los inversionistas”, comenta. Las empresas sin fines de lucro aún representan una arena de juego justo.¹²

Las buenas noticias son que no existe un límite en el número de causas de caridad relevantes, las cuales incluyen a universidades, iglesias y organizaciones cívicas. Y puede ser que, cuando todo está dicho y hecho, la llamada de ayuda a otros mediante una nueva iniciativa de negocio sea demasiado fuerte para un individuo con mentalidad emprendedora como para resistirla. Sin importar la opción que tome, hágalo con pasión y permita que su vida beneficie a otros en el proceso.

1. Explicar la importancia de contar con un plan de cosecha o salida.

- La cosecha o salida de una empresa es el método que utilizan los emprendedores e inversionistas para salir de una empresa y, de forma ideal, cosechar el valor de su inversión en la empresa.
- La cosecha de una empresa es algo más que simplemente vender y salir de una organización, implica capturar valor (flujos de efectivo), reducir el riesgo y crear opciones a futuro.
- La accesibilidad de una empresa a los inversionistas está impulsada por la disponibilidad de opciones de cosecha.

2. Describir las opciones disponibles para cosechar.

- Existen cuatro formas básicas de cosechar una inversión en una empresa de propiedad privada: 1) vender la empresa, 2) distribuir los flujos de efectivo de la empresa a sus propietarios, 3) ofrecer acciones al público mediante una oferta pública de acciones, y 4) emitir una colocación privada de las acciones.
- En una venta a un comprador estratégico, el valor asignado a una empresa dependerá de las sinergias que el comprador considere que pueden crearse.
- Los compradores financieros revisan principalmente en una empresa independiente su potencial de generación de efectivo como la fuente de su valor.
- En compras apalancadas (LBO) se utilizan altos niveles de financiamiento mediante deuda para adquirir las empresas.
- En LBO para liquidación, los activos de la empresa adquirida son vendidos para liquidar la deuda.
- En LBO recolección, se adquiere un número de empresas relacionadas para crear una empresa más grande, la cual finalmente será convertida en pública mediante una oferta pública inicial (OPI).
- Una compra a cargo de los directivos (*Management Buyout*, MBO) es una compra apalancada en la que la dirección de la empresa es parte del grupo que adquiere a la organización.
- En un plan de propiedad de acciones para empleados (*Employee Stock Ownership Plan*, ESOP), se utilizan las contribuciones para el retiro de los empleados para adquirir acciones de la empresa.
- El retiro ordenado de la inversión de un propietario en forma de flujos de efectivo de la empresa es un método de cosecha de una empresa.
- Una Oferta Pública Inicial (*Initial Public Offering*, OPI) es una forma de obtener capital adicional para financiar el crecimiento de la empresa, y en segundo término es una forma de cosechar la inversión del propietario.



- La colocación privada es una forma de financiamiento externo que puede permitir a los propietarios originales hacer líquida su inversión.
- Intentar financiar la liquidez y el crecimiento a la vez que se retiene el control es quizá la tarea más difícil que enfrentan las empresas familiares.

3. Explicar los problemas en la valuación de una empresa que está en fase de cosecha y decidir el método de pago.

- Se crea valor cuando el rendimiento de una empresa sobre el capital invertido es mayor que el costo de oportunidad de los recursos del inversionista.
- Una empresa mostrará un mayor valor en manos de nuevos propietarios si éstos pueden crear más valor que el que pueden crear los propietarios actuales.
- Con frecuencia, los compradores y vendedores basan el valor de la cosecha de una empresa en múltiplos de las utilidades.
- Generalmente quienes venden una empresa prefieren el efectivo sobre las acciones y otras formas de pago.

4. Ofrecer asesoría para el desarrollo de un plan de cosecha efectivo.

- Los inversionistas siempre tienen presente una estrategia de salida.
- Los emprendedores que planean permanecer con una empresa después de una venta pueden desilusionarse rápidamente y terminar abandonándola de forma prematura.
- Los emprendedores con frecuencia no estiman la dificultad que conlleva la venta o salida de una empresa. Haber comprado otras empresas no prepara a los emprendedores para la venta de la propia.
- Los emprendedores efectivamente necesitan una buena asesoría, tanto de profesionales con experiencia como de aquellos individuos que personalmente han pasado por una cosecha.
- Hacerse pública no es el final; únicamente es una transición en la vida de una empresa.

Términos clave

cosecha (salida) p. 386

compra apalancada (LBO) p. 388

compra apalancada para liquidación p. 389

compra apalancada para recolección p. 389

compra a cargo de los directivos (MBO) p. 390

plan de propiedad de acciones para empleados (ESOP) p. 390

financiamiento del vendedor p. 391

doble tributación p. 392

oferta pública inicial (OPI) p. 393

costo de oportunidad de los recursos p. 397

Preguntas para análisis

1. Explique lo que significa el término *cosecha*. ¿Qué involucra la cosecha de una inversión en una empresa de propiedad privada?
2. ¿Por qué el propietario debería planear una cosecha de su empresa?
3. Contraste la venta de una empresa a un comprador estratégico con la venta a un comprador financiero.
4. Explique el término *compra apalancada*. ¿Cuál es la diferencia de una compra apalancada respecto a una compra a cargo de los directivos?
5. Distinga entre compras apalancadas para liquidación y para recolección.
6. ¿Cuál es el principal propósito de una oferta pública inicial (OPI)? ¿Cómo se relaciona una OPI con una cosecha?
7. ¿Por qué un emprendedor puede considerar un proceso frustrante el evento de hacer pública una empresa?
8. ¿Qué determina el que una empresa tenga valor para un comprador prospecto?
9. ¿Qué problemas pueden presentarse cuando un emprendedor vende una empresa pero continúa en la administración de la misma?
10. ¿Cómo puede afectar la cosecha de una empresa a la identidad personal de un emprendedor?

Usted decide

SITUACIÓN 1

En la sección Primer plano de este capítulo se habló de Li'l Guy Foods, que fue adquirido por Tortilla King, una empresa más grande. Esta adquisición fue parte de una fusión que involucró a Li'l Guy Foods y a otras tres marcas de comida mexicana en el medio oeste de Estados Unidos. Después de la fusión, Tortilla King fue propietario de 20% de participación de mercado en Kansas City.

Christina y David Sloan, nietos de los fundadores de Li'l Guy Foods, recibieron asientos en el consejo de administración de Tortilla King de seis miembros y continúan trabajando para la empresa. "Esto nos emociona mucho", comentó Christina, vicepresidenta y directora de ventas de Li'l Guy. "Esto garantizará la longevidad de nuestra marca".

Fuente: "Merger of Local Companies a Recipe for Success", http://www.lilguyfoods.com/about_news-Releases_companyMerger.php, consultado el 2 de abril de 2011.

Pregunta 1 Describa el escenario como se presentó en la sección En primer plano al inicio del capítulo.

Pregunta 2 ¿Cuáles serían los argumentos a favor y en contra de que Christina y David Sloan trabajen para Tortilla King?

Pregunta 3 ¿Qué consejo ofrecería usted a los Sloan?

SITUACIÓN 2

Ed y Barbara Bonneau iniciaron su negocio de distribución al mayoreo de anteojos para el sol hace 30 años con \$1 000 de su

propio dinero y \$5 000 de un préstamo de un banco regional en el pueblo natal de Ed. La empresa creció rápidamente, con la venta de anteojos para el sol y para leer, a empresas como Walmart, Eckerd Drugs y Phar-Mor. Además, los Bonneaus utilizan la empresa para hacer buenas obras. Por ejemplo, contaban con un capellán, quien estaba disponible cuando los empleados sufrían problemas familiares, como algún deceso en la familia.

Aunque la empresa se había desempeñado bien, el mercado había madurado recientemente y los márgenes de utilidad se habían reducido de forma importante. Walmart, por ejemplo, presionaba por mejores condiciones, lo que significaba menores utilidades para los Bonneaus. Anteriormente Ed establecía los precios que necesitaba para obtener un buen rendimiento sobre su inversión. Ahora los compradores se habían consolidado y tenían más poder. Ed no disfrutaba dirigir la empresa tanto como lo había hecho en el pasado, y encontraba mayor placer en otras actividades, por ejemplo atender al consejo de un hospital local y participar activamente en actividades de la iglesia.

Justo cuando Ed y Barbara comenzaron a considerar vender la empresa, fueron contactados por un comprador financiero, quien deseaba utilizar su empresa como una plataforma para luego adquirir varias empresas de anteojos de sol. Después de las negociaciones, los Bonneaus vendieron la empresa por cerca de \$20 millones. Además Ed recibió una cuota de retención por servir como comprador consultor. Además, el yerno de los Bonneaus,

quien era parte del equipo directivo de la empresa, fue nombrado el nuevo director ejecutivo de operaciones.

Pregunta 1 ¿Usted concuerda con la decisión de los Bonneaus de vender? ¿Por qué?

Pregunta 2 ¿Por qué los compradores conservaron a Ed como consultor?

Pregunta 3 ¿Percibe usted algún problema con hacer que el yerno de los Bonneaus sea el nuevo director ejecutivo de operaciones?

SITUACIÓN 3

Un emprendedor enfrenta la difícil cuestión de cuándo vender su empresa:

Inicié mi empresa de telecomunicaciones cuando tenía 18 años, este verano cumpla 47. Se trata de una exitosa empresa que me ofrece un buen nivel de vida. Amo la tecnología, a mis empleados y a mis clientes (la mayoría de ellos). No obstante, cada día me siento más insatisfecho con lo que hago. A riesgo de sonar arrogante, me siento como un pez grande en un estanque pequeño,

sin retos y aburrido. Poseo un amplio conocimiento de negocios y creo que se está desaprovechando aquí, simplemente haciendo lo mismo año tras año. He intentado comenzar algunas iniciativas de emprendimiento con los años aunque sin mucho éxito. También he considerado vender el negocio, pero resulta demasiado grande para ser adquirido por un competidor local, vendemos cerca de \$2.5 millones anuales, y demasiado pequeño para atraer la atención de las grandes empresas. Además, no sabría que hacer si lo vendo. Y si cualquiera que fuera mi siguiente actividad me permitiría ganar tanto dinero como ahora. Y lo que es más importante, si me gustará hacerlo o si me arrepentiré de haber dejado ir lo único que tuve en mi vida adulta.

Fuente: Norm Brodsky, "Street Smart: Ask Norm". Inc., julio 2008, pp. 69-70.

Pregunta 1 ¿Concuerda usted con que la empresa del emprendedor no es vendible?

Pregunta 2 ¿Existen otras opciones para el emprendedor además de vender su empresa?

Pregunta 3 ¿Qué recomendaría hacer al emprendedor? ¿Por qué?

Ejercicios para adquirir experiencia

1. Revise su periódico local de una semana o más para encontrar una empresa de propiedad privada que haya sido vendida recientemente. Intente determinar la motivación de la venta. ¿Tiene esto algo que ver con el deseo del anterior propietario de hacer líquida su inversión en el negocio? Si es así, intente averiguar lo que sucedió.
2. Pregunte a un propietario de una empresa familiar local acerca de planes futuros de cosechar la empresa. ¿El propietario alguna vez ha participado en una cosecha? Si es así, solicite que le describa lo que sucedió y cómo salió todo, así como su aprendizaje de la experiencia. Si no es así, pregunte al propietario si está consciente de alguna empresa cuyos propietarios la hayan liquidado. Visite a este propietario de la empresa para preguntarle acerca del evento de salida.
3. Pregunte a un contador público certificado local acerca de su participación en apoyar a emprendedores para hacer líquida su inversión en sus empresas.
4. Revise revistas de negocios para identificar una empresa que haya completado exitosamente una oferta pública inicial (OPI). Vea si puede localizar el evento en Internet.

Caso 12

GREENWOOD DAIRIES

David Greenwood cumplió 65 años en la primavera de 2005 y acababa de retirarse de Greenwood Dairies, la granja que había fundado. La había vendido y se encontraba aburrido en el retiro, suspirando por los largos días en que él y su esposa trabajaban interminables horas para convertir la granja de lácteos en una empresa próspera. De modo que cuando los nuevos propietarios pusieron la granja nuevamente en venta en el mercado a una fracción del precio que habían pagado por ella, David se sorprendió de su buena suerte y rápidamente la volvió a adquirir. Él nos muestra cómo puede ser complicada la cosecha.

CASO OPCIONAL

Caso 5, W.S. Darley & Co.

ENFOQUE EN EL CLIENTE: ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA EL CRECIMIENTO

PART E 4

© iStockphoto.com/Daniel Lalor

CAPÍTULOS

- 14** Desarrollo de relaciones con el cliente
- 15** Desarrollo de productos y administración de la cadena de suministro
- 16** Decisiones de fijación de precios y crédito
- 17** Planeación de la promoción
- 18** Oportunidades globales para las pequeñas empresas

Desarrollo de relaciones con el cliente

En PRIMER PLANO
United Supermarkets LLC
<http://www.unitedtexas.com>

Dan J. Sanders, presidente ejecutivo (CEO) de United Supermarkets LLC (cargo que mantuvo hasta febrero de 2010), es un apasionado defensor de desarrollar con cuidado relaciones con el cliente. También es autor de dos de los libros mejor vendidos que hablan de este tema tan importante. Él explica por qué es tan importante cuidar del cliente:

No creo que la finalidad de una empresa sea generar utilidades; pienso que su finalidad es satisfacer una necesidad. Y el grado al cual somos rentables es sólo un comentario sobre lo bien que hacemos el trabajo de satisfacer la necesidad. De hecho, si de mí dependiera, toda organización en Estados Unidos tendría la misma declaración de visión, y ésta sería: servir y enriquecer la vida de las demás personas.

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá...

1. Definir *administración de las relaciones con el cliente* (CRM) y explicar su importancia para las pequeñas empresas.
2. Analizar la importancia de ofrecer un extraordinario servicio al cliente.
3. Comprender cómo se pueden mejorar las relaciones con el cliente con ayuda de la tecnología.
4. Describir las técnicas utilizadas para crear un perfil del cliente.
5. Explicar cómo los consumidores toman sus decisiones y cuál es la importancia de esto para comprender las relaciones con el cliente.
6. Identificar las influencias psicológicas importantes en el comportamiento del consumidor.
7. Reconocer ciertas influencias sociológicas en el comportamiento del consumidor.

PERSPECTIVA



Photo by Mark Wilson/Getty Images

Tuvimos a una señora que llegó a nuestra tienda con un jamón claramente descompuesto, y estaba muy molesta con nosotros y exigía ver al gerente de la tienda. Y, desde luego, los empleados de inmediato la enviaron con él. Mientras esta señora lo hace añicos a punta de regaños, el gerente observa que el jamón tiene el logotipo de la tienda de la competencia ubicada en esa misma calle. Y en el momento en que la dama toma aliento para una segunda embestida, él le dice, "Señora, siento mucho que esté enojada, pero este jamón proviene de la tienda del competidor que está calle abajo. Nosotros no le vendimos este jamón". Ella mira hacia abajo, ve el logotipo de la otra empresa y se siente muy mortificada. Entonces

el gerente de la tienda hace algo especial. Dice "Me da pena que haya tenido un mal día; por qué no me acompaña a la parte de atrás de la tienda. Escoja cualquier cosa que desee, sin cargo alguno, y después podrá reemprender su camino tan pronto como sea posible".

Pero como ustedes saben, lo importante de esta historia no fue el jamón en mal estado. ¡Caramba! Hemos estado en el negocio por 93 años. Estoy seguro que hemos tenido algunos jamones echados a perder. Pero ésta es una historia acerca de un gerente de tienda que tomó una decisión basada en un propósito más alto... No tenemos un manual que diga que si alguien se presenta en la tienda con un jamón en mal estado vendido por la competencia, le tengamos que regalar otro jamón. ¿Puede imaginar lo que significaría redactar un manual de capacitación que abarcara cada situación que pudiera ocurrir dentro de una tienda? Pero lo que podría decir es esto: estamos aquí para servir y enriquecer las vidas de los demás, y si encuentra una oportunidad de hacerlo —hágalo. Quizás algunos de sus compañeros del

área contable estén un tanto molestos de vez en cuando —¿no podemos estar regalando jamones!, dirán. ¿Buena o mala decisión? Regalar un jamón es una gran decisión; [esa cliente] ha sido una extensión de nuestro departamento de marketing. Ha estado por ahí contándole a todo el mundo acerca del jamón gratis que recibió.

Sanders no está diciendo que las utilidades sean algo negativo —de hecho, se describe de buena gana como un capitalista que ama la libre empresa. No obstante, ha aprendido que cuando una empresa está bien administrada y las relaciones con el cliente se enfatizan, las utilidades son una consecuencia natural. Y esto tiene sentido, pues el cliente es absolutamente necesario para una empresa; aquellas empresas que pueden atraer a sus clientes son mucho más aptas para triunfar en el mercado.

Fuente: Extracto de la obra de Dan Sanders, "Four Pillars of Success", *Baylor Business Review*, primavera de 2009, pp. 28-31. Copyright © 2009 *Baylor Business Review*. Reimpreso con autorización de *Baylor Business Review* y Dan Sanders.

Una empresa promedio conserva sólo de 70 a 90% de sus clientes cada año. Aunque ésta parece una tasa de retención decente, recuerde que cuesta alrededor de seis veces más adquirir un nuevo cliente que lo que cuesta conservar a uno que ya se tiene¹ —y los nuevos clientes suelen comprar menos que los existentes.

Los clientes perdurables suelen permanecer en una empresa tan sólo porque confían en ella, y, como es natural, la confianza se traduce en mayores ventas. Los clientes leales tienden a comprar los productos más costosos de una empresa y son menos sensibles a los incrementos de precios, y también traen a sus amistades a la empresa.² Los expertos piensan que las empresas que incrementan su retención de clientes, tan sólo 5% cada año podrían ver un incremento de la utilidad neta de hasta 80%.³ Debido a la gran importancia que supone retener a los clientes, es esencial que una empresa lo haga de manera eficaz.

Como Dan Sanders lo señala (vea la sección Primer plano), es muy beneficioso desarrollar una actitud de servicio. Ésta puede construir relaciones sólidas con el cliente, lo que generará satisfacción tanto para él como para los empleados que interactúan con él.⁴ Este capítulo le mostrará cómo crear y mantener conexiones vitales que satisfagan a sus clientes, mejoren la reputación de su empresa y generen un desempeño superior en ella.

Y hay mucho más sobre este tema tan importante. Este capítulo es el primero de cinco que componen la parte 4, Enfoque en el cliente: estrategias para el crecimiento del marketing. Los capítulos 15 a 18 analizan temas de marketing adicionales que son esenciales para el crecimiento, basados en el enfoque vital en el cliente, el cual es la piedra angular sobre la que se basa este capítulo.



¿Qué es la administración de las relaciones con el cliente?

administración de las relaciones con el cliente (CRM)

Estrategia de negocios adoptada por la organización, diseñada para optimizar la rentabilidad, los ingresos y la satisfacción del cliente, mediante la orientación focalizada en grupos específicos de clientes.

La administración de las relaciones con el cliente (CRM) significa diferentes cosas para distintas empresas. Para algunos representa simples sonrisas o comentarios como “gracias” y “vuelva pronto”, comunicada por los empleados a los clientes que acaban de hacer una compra. Para otros, CRM representa un esfuerzo de marketing mucho más amplio, dando lugar a nada menos que una completa personalización de los productos o servicios que se adaptan a las necesidades individuales de los clientes. Los objetivos de un programa de CRM para la mayoría de las pequeñas empresas caen en algún lugar entre estas dos perspectivas.

La **administración de las relaciones con el cliente (CRM)** es una “estrategia de negocios adoptada por la organización, diseñada para optimizar la rentabilidad, los ingresos y la satisfacción del cliente, mediante la orientación focalizada en grupos de clientes altamente definidos y precisos”.⁵ Es un proceso o método que se puede utilizar para aprender más acerca de las necesidades y conductas de los clientes con el propósito específico de construir relaciones más sólidas con ellos. En cierta forma, CRM es una mentalidad que guía las estrategias centradas en el cliente, que antepone a los compradores de tal manera que la empresa pueda triunfar. La CRM precisa que los clientes sean tratados de la misma forma en que al emprendedor le gustaría ser tratado si él o ella fuera el cliente —la versión empresarial de la Regla de oro.⁶

Sin importar el nivel de compromiso que tenga una empresa con la administración de las relaciones con el cliente, el mensaje central de todo programa de CRM es “Cultivar al cliente para lograr que compren más de una vez”. La empresa que se comprometa con firmeza con esta idea, apreciará los diversos beneficios que un programa CRM puede ofrecerle.

El tema central de la CRM no es nuevo. Por décadas, los emprendedores han reconocido la importancia de tratar bien al cliente; “El cliente es el rey” es un antiguo mantra. No obstante, lo nuevo que tiene es dar a la idea un nombre y utilizar las técnicas más nuevas y las tecnologías más innovadoras para implementar prácticas que desarrollen una mejor relación con el cliente. La CRM moderna se enfoca en 1) los clientes más que en los productos, 2) los cambios en los procesos, sistemas y cultura de la empresa y 3) todos los canales involucrados en el esfuerzo de marketing, desde Internet hasta las ventas de campo.

Las técnicas precursoras de muchas de las técnicas modernas de CRM aparecieron en la década de 1960 implementadas por empresas como Sears y varios clubes de libros. Sus métodos tan sólo consistían en almacenar información acerca de sus clientes en sus computadoras por razones diferentes a la simple facturación. Su meta era conocer a sus clientes, quiénes eran, qué querían y cuáles eran sus intereses. Después llegaron los profesionales del marketing (o mercadólogos) con ideas acerca de los beneficios potenciales de adoptar una orientación al cliente, seguidos por el surgimiento de Internet.

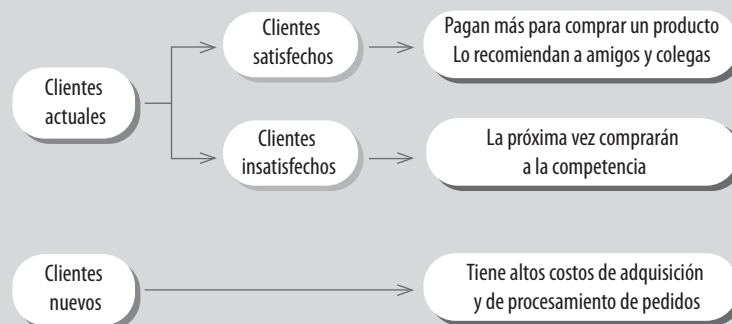
Se debe observar que CRM, en su forma más pura, no tiene nada que ver con la tecnología, aunque la tecnología de Internet ha sido, sin lugar a dudas, una fuerza importante en su desarrollo. Así como el solo hecho de ponerse unos zapatos de básquetbol tecnológicamente diseñados y con un precio de 300 dólares no nos convierte en un jugador de la NBA o de la WNBA, de la misma forma limitarse a comprar o desarrollar un software de CRM no lo llevará a aumentar la retención de clientes. Pero puede ayudar si se usa de manera adecuada. (El rol de la tecnología en CRM se analizará más adelante en este capítulo). Pero lo más importante, debe existir un compromiso organizacional con el concepto, si es que se desea que el CRM sea productivo.

BENEFICIOS DEL CRM PARA UNA PEQUEÑA EMPRESA

Desarrollar relaciones con el cliente es un asunto serio para la mayoría de las pequeñas empresas. Esto se pone de manifiesto en un estudio realizado por la National Federation of Independent Business, que encontró que un impresionante 83% de los empleados de pequeñas empresas identificaron el servicio superior al cliente como una característica importante en su estrategia competitiva.⁷

Como se muestra en la figura 14.1, la siguiente venta de una empresa proviene de una de dos fuentes —un cliente actual o un cliente nuevo. Sin duda, ambos tipos de clientes, el actual y el potencial, son valiosos para una pequeña empresa, pero en ocasiones las empresas dan

FIGURA 14.1 Fuentes de la próxima venta



por descontados a los clientes actuales y, por ello, los ignoran. Si bien, no cabe duda que los esfuerzos de marketing dedicados a atraer nuevos clientes son importantes, mantener felices a los clientes actuales debería ser una prioridad incluso mayor —y un programa de CRM aborda esta cuestión. No obstante, algunos propietarios de empresas no parecen reconocer esta simple verdad, por ello, las iniciativas de CRM pueden ser tan diferentes y presentar enfoques tan variados. Y las tendencias no necesariamente son tan renovadoras, como podría esperarse. Por ejemplo, un interesante estudio sobre las implicaciones de CRM reveló que las empresas familiares tendían a rezagarse con respecto a las empresas no familiares en lo que se refiere a poner en práctica y completar iniciativas de CRM.⁸

Brian Vellmure, fundador y CEO de Initium Technology, proveedor de soluciones de CRM para la pequeña empresa, ha identificado cinco beneficios principales de conservar las relaciones con los clientes actuales:⁹

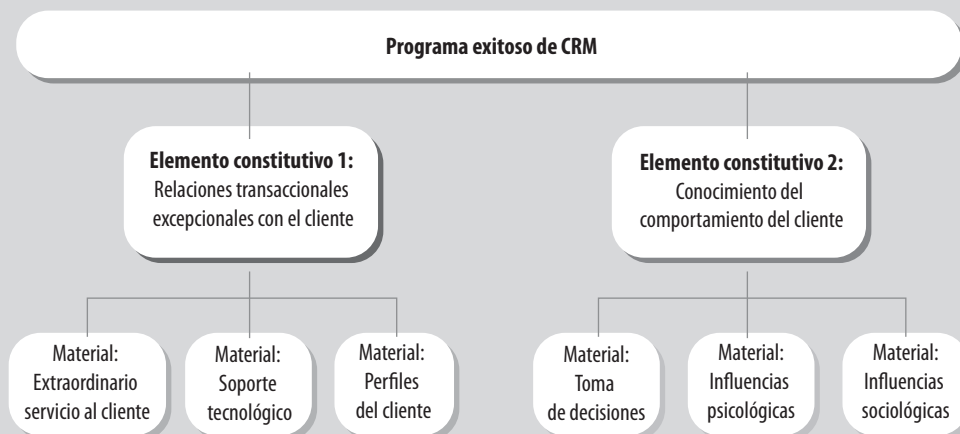
1. Los costos que supone adquirir nuevos clientes son más altos.
2. Los clientes antiguos gastan más dinero que los nuevos.
3. Los clientes satisfechos recomiendan con amigos y colegas.
4. Los costos de procesamiento de pedidos son más bajos en el caso de los clientes existentes.
5. Los clientes actuales están dispuestos a pagar más por los productos.

Estos factores contribuyen a la rentabilidad y pueden ser la razón de que 47% de las pequeñas empresas informen que venden sus productos y servicios principalmente a clientes existentes.¹⁰

MATERIAL ESENCIAL PARA UN PROGRAMA DE CRM

Cuando construye algo —una casa, por ejemplo— sigue un plan o un diseño en donde se identifican los materiales o componentes apropiados. Asimismo, desarrollar un programa de CRM requiere un plan, de manera que el emprendedor conozca qué recursos necesitará (personas, procesos, etcétera) para que su iniciativa sea exitosa. En lo que resta de este capítulo, consideraremos dos elementos vitales de cualquier programa de CRM: 1) relaciones extraordinarias con el cliente y 2) conocimiento del comportamiento del consumidor. Estos componentes pueden construirse con una variedad de “materiales”, según se ilustran en la figura 14.2. En las secciones siguientes examinaremos los materiales que consideramos primordiales para construir esos dos elementos constitutivos.

FIGURA 14.2 Materiales esenciales para un programa exitoso de CRM



© Cengage Learning

Cómo crear relaciones excepcionales con el cliente mediante un servicio extraordinario

2

Analizar la importancia de ofrecer un extraordinario servicio al cliente.

relación transaccional

Asociación entre una empresa y un cliente que empieza (o termina) con una compra o una transacción de negocios.

Para tener un éxito duradero, las pequeñas empresas necesitan concentrarse en desarrollar relaciones transaccionales positivas con el cliente (vea el Elemento constitutivo 1 en la figura 14.2). Una **relación transaccional** es una asociación entre una empresa y un cliente que comienza (o termina) con una compra o intercambio de negocios. Sin duda, la naturaleza de tales relaciones es muy variable. Pero los clientes que tienen interacciones positivas con una empresa serán mucho más propensos a convertirse en clientes leales, lo cual revela la importancia evidente de manejar tales transacciones con el mayor de los cuidados. La importancia de ofrecer un servicio excepcional al cliente se basa en cuatro ideas:

- Las pequeñas empresas poseen un mayor potencial de ofrecer un servicio al cliente superior que las empresas grandes.
- Un servicio superior al cliente genera clientes satisfechos.
- La satisfacción del cliente genera una relación transaccional positiva.
- Las relaciones transaccionales positivas generan una empresa más rentable.

Como lo sugieren estas premisas, trivializar la importancia del servicio al cliente pondrá en peligro cualquier esfuerzo por lograr una relación positiva con sus clientes. Y esta cuestión sólo empeorará conforme pase el tiempo. “Mi mensaje a las pequeñas empresas es que las grandes corporaciones están pisándole los talones con un mejor servicio al cliente, así que más vale que esté atento”, dice Edward Reilly, presidente y director general de American Management Association.¹¹

Hay mucho qué mejorar —sin importar el tamaño de la empresa. Una encuesta reciente realizada por CRMGuru.com encontró que sólo 22% de los clientes encuestados habían tenido alguna experiencia con empresas que describirían como “excelentes”.¹² Esto crea oportunidades

para empresarios como Marx Acosta-Rubio, de 38 años de edad, quien inició su empresa Onestop, con sede en California, dedicada a la venta de cartuchos de tóner y artículos de oficina, basada en lo que él llama “modelo de intimidad con el cliente”. De acuerdo con Acosta-Rubio, “Nuestros competidores se enfocan en el precio y la disponibilidad, pero descubrimos un mercado que estaba ávido de servicio”. Como parte de sus esfuerzos por brindar un servicio atento, los representantes de Onestop llaman a sus clientes, *antes* de que se queden sin suministros, con lo que mantiene un sentido de conexión personal, además de usar el teléfono en lugar de esperar a que el cliente realice sus pedidos en línea, lo cual es lo acostumbrado en esta industria. Como consecuencia, Onestop genera más de \$16 millones en ventas anuales con sólo 14 vendedores, lo cual significa que son casi cinco veces más productivos que los de sus principales competidores.



Marx Acosta-Rubio

LA ADMINISTRACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

¿Por qué es tan importante la satisfacción del cliente? Porque los clientes felices son leales, y eso suele llevarlos a realizar compras cruzadas de productos con márgenes más altos, a reaccionar menos ante incrementos en los precios, alentar a sus amigos a comprar los mismos productos y a conducirse de manera tal que incrementen las utilidades de la empresa. Una investigación realizada por Ruth Bolton, profesora de marketing en Arizona State University, ha revelado que un simple incremento de 10% en la satisfacción del cliente genera en promedio un incremento de 8% en la duración de las relaciones con el cliente. Esto se traduce en un incremento de 8% en los ingresos generados a largo plazo.¹⁴ Sin duda, resulta muy rentable reflexionar en la interfase empresa-cliente.

LA PUESTA EN MARCHA

Cómo mantener contentos a los clientes

Ganar clientes es costoso, así que lo lógico sería trabajar en retener a los que ya tiene. Para crear lealtad, encuentre formas de ofrecer a sus clientes mejores precios y valor, servicio puntual e información actual y precisa. El software de CRM puede ser una poderosa herramienta para recabar y utilizar la información de sus clientes con el fin de mejorar su experiencia. Para saber más al respecto, vea Summer Huggins, “Wow Them Now”, *My Business*, junio/julio, p. 42.

La investigación de Bolton revela la relación general (proporcional) entre la satisfacción del cliente y su lealtad, pero Keith Jezek, un emprendedor serial y cofundador y presidente de un servicio innovador de administración de inventarios automovilísticos llamado vAuto.com, ha observado que el incremento quizá no sea visible de forma lineal (vea la figura 14.3). En su experiencia, la lealtad del cliente parece aumentar a una tasa creciente a medida que la satisfacción se incrementa. En otras palabras, los esfuerzos iniciales por incrementar

la satisfacción quizá no produzcan los resultados sorprendentes inmediatos que usted espera, pero existen razones de sobra para continuar mejorando. Los niveles más altos de satisfacción del cliente pueden distinguir en verdad a su empresa de la competencia, y la recompensa será el compromiso de sus clientes para hacer negocios con usted. Jezek considera que la meta del emprendedor como la de llevar al cliente de la Zona de indiferencia, donde la lealtad no se ha establecido aún y a los clientes les sería muy fácil trasladar sus negocios a otro lugar, hacia

FIGURA 14.3 Los rendimientos crecientes de la satisfacción del cliente



Fuente: Conversación personal con Keith Jezeq, 16 de enero de 2009.

la Zona de afecto, donde la lealtad del cliente es estable y las utilidades altas. Él denomina a los clientes altamente comprometidos como Apóstoles, dado que le ayudan a “vender” a la empresa y es poco probable que la cambien por los productos de la competencia. Sin embargo, el movimiento opuesto del cliente (hacia la Zona de hostilidad) es desfavorable y destructivo para la empresa, razón por la cual él se refiere a estos clientes como Terroristas.¹⁵ Todas las observaciones de Jezeq subrayan el mismo punto general: mejorar la satisfacción del cliente crea una mayor lealtad, lo cual es positivo para el desempeño.

Las empresas controlan varios factores que dan forma a las interacciones con el cliente, y algunos de los factores más poderosos llevan al cliente hacia una insatisfacción cada vez mayor. Por ejemplo, los clientes tienen expectativas básicas acerca de los beneficios que deben recibir de cualquier empresa que venda el producto o servicio que su empresa provee. Su oferta debe estar a la altura de esas expectativas más básicas para satisfacer al cliente y lograr que vuelvan a hacer negocios con usted. Además de eso, los clientes creen que su empresa les proporcionará asistencia en el momento de hacer la compra y después, si llegan a tener problemas. Y recuerde que las personas que compran productos prestigiosos, como un reloj Rolex, esperarán mayor asistencia.

Atención personal

La verdadera atención personal es el “estándar de excelencia” contra el que la calidad del servicio al cliente se puede medir; el servicio personalizado nunca pasará de moda. Las empresas que encuentran la manera de ofrecer la mejor respuesta a las necesidades de un comprador específico en una situación determinada están seguras de tener clientes satisfechos y leales —y en abundancia. Sin embargo, tal servicio personalizado será una opción sólo para las empresas que escuchen con atención a sus clientes y, por tanto, comprendan sus necesidades precisas.

Las pequeñas empresas, como las florerías, están en una posición única de ofrecer una atención verdaderamente personalizada. Como hay menos clientes y menos niveles de empleados entre el cliente y el propietario de la empresa, es posible para ellos desarrollar relaciones más sólidas y cercanas con las personas a las que atienden —y mantenerlas como clientes. Los siguientes son algunos de los puntos de referencia más comunes en el camino para lograr un servicio extraordinario y muy personal para sus clientes:¹⁶



- **Hacer negocios llamando a las personas por su nombre.** Las pequeñas empresas tienen una enorme ventaja sobre las grandes corporaciones como Walmart y McDonald's: pueden llegar a conocer a sus clientes por su nombre y saludarlos como amigos. Hacerlo establece un vínculo que es muy poderoso y fomenta la lealtad.
- **Mantenerse en contacto.** Las interacciones personales son la clave para desarrollar relaciones, así que las conversaciones telefónicas y cara a cara son mucho más efectivas que los masajes de correo electrónico o correos masivos. Solicitar retroalimentación durante estas interacciones es útil para su empresa y demuestra que está comprometido para obtener la aprobación de sus clientes. También confirma que le interesa algo más que vender.
- **Encontrar maneras de ayudar.** Ayudar al cliente no siempre generará una venta inmediata, pero puede ser muy positivo para su empresa. Envíe artículos e información de interés con una nota anexa que le recuerde fechas importantes (como cumpleaños y aniversarios), etc. El costo para usted será mínimo, pero estos actos mostrarán su interés y el favor se le regresará en el futuro.
- **Personalizar su servicio según las preferencias del cliente.** Si recuerda las preferencias personales de sus clientes y ajusta sus servicios para satisfacerlas, entonces habrá incrementado el valor de lo que ofrece, al tiempo que le demuestra a sus clientes lo importante que son para usted.
- **Solucionar los problemas con prontitud.** Cuando surja un problema, aplique las acciones necesarias para resolverlo cuanto antes. Hacerlo permitirá a sus clientes conocer lo importantes que son para usted. Contacte a los clientes perdidos para averiguar por qué se fueron a otra parte y utilice esa información para corregir deficiencias.

Denny Fulk, emprendedor serial, enfatiza la importancia de desarrollar y conservar relaciones personales con el cliente para el éxito de la empresa. Fulk menciona a un amigo que maneja una floreciente empresa de Internet y responde de manera habitual a las preguntas de sus clientes, aunque esté viajando fuera de Estados Unidos. Muchos de sus clientes están ubicados en otras partes del mundo, pero él y su personal se han comprometido a responder todas las llamadas telefónicas y mensajes de correo electrónico de sus clientes en menos de 24 horas. Fulk explica el motivo de que esta pronta comunicación sea tan importante:

Si opera una empresa, sin importar lo grande o pequeña que ésta sea, a los clientes les gusta sentir que hay una persona que en realidad se preocupa por sus necesidades. Ya sea que la información se comparta por teléfono o correo electrónico, la prontitud y el acercamiento personal son la clave para que el cliente tenga una buena idea de su empresa. Sin importar si su empresa sea nueva o consolidada, un cliente que recibe una respuesta rápida, precisa y amplia tendrá muchas probabilidades de continuar haciendo negocios con su empresa.¹⁷

Guy Kawasaki, el célebre autor de varios excelentes libros sobre negocios, como *The Art of the Start*, es un defensor convencido de contestar con prontitud las llamadas y los mensajes de correo electrónico, siguiendo la “regla de las 24 horas” ya mencionada. Para poner a prueba el compromiso de Kawasaki con este principio, un emprendedor le escribió un mensaje de correo electrónico a las 10:00 p.m., y recibió una respuesta en 10 minutos.¹⁸

Administración de la experiencia con el cliente

En años recientes, algunos propietarios de pequeñas empresas han comenzado a ir más allá de la CRM para enfatizar la **administración de la experiencia con el cliente (CEM)**. Este método reconoce que, con cada interacción, el cliente aprende algo acerca de una empresa que fortalecerá o debilitará su satisfacción y deseo de regresar, gastar más y recomendar a la empresa con otros. Tener una experiencia positiva con una empresa puede hacer toda la diferencia del

administración de la experiencia con el cliente (CEM)

Método que reconoce que, en cada interacción, el cliente aprende algo acerca de una empresa que afectará su deseo de hacer negocios con ella en el futuro.

mundo, en especial si los productos y precios son similares a los de los competidores; esta experiencia en realidad se convierte en parte de la ecuación del valor de una empresa.

Asegurar comunicaciones placenteras con el cliente es un punto central de las iniciativas de la CEM. Por ejemplo, dado que a nadie le gusta que lo dejen esperando durante una llamada telefónica, a Perry Wright, emprendedor y presentador veterano de programas de radio, se le ocurrió la idea de mantener a los clientes entretenidos mientras esperan. Conocido como el On-Hold Guy (el tipo de la línea en espera), Wright ha desarrollado un software que presenta frases ingeniosas, datos curiosos, chistes que se reproducen mientras el cliente espera en la línea. “Mientras estaba haciendo radio, pasé mucho tiempo en el teléfono y en espera, escuchando mensajes estériles e irritantes”, dice. “Pensé que habría una mejor forma de esperar, algo que fuera inusual”. Y tenía razón. Ahora los sistemas telefónicos automatizados pueden ahorrar costos, pero frustran a las personas que llaman. De acuerdo con Wright, 70% de las personas que llama por motivos de negocios son puestas en espera, y casi 60% de ellas cuelga, mientras que el otro 30% no vuelve a llamar...¡nunca! El software de Wright reproduce sus mensajes al azar, lo cual puede poner al cliente de buen humor antes de ser contactado por un vendedor. Incluso una persona dijo, “Vuelva a ponerme en espera, ¡RÁPIDO! Quiero escuchar el resto”.¹⁹ (Para recibir una muestra del producto de On-Hold Guy, vaya a <http://onholdguy.com/ohg/demos.aspx>).

Ofrecer un excepcional servicio al cliente dará a las pequeñas empresas una ventaja competitiva sin importar la naturaleza del negocio, y hoy existen más herramientas que nunca para hacer esto posible. Tenga en mente que cuesta mucho más reemplazar a un cliente que mantener a uno y que las pequeñas empresas en realidad pueden brillar en lo que se refiere a administrar esta relación. Debido a su contacto estrecho y personal con las personas a las que atienden, las pequeñas empresas suelen ser mejores que las grandes para conocer las necesidades de sus clientes y ofrecer un servicio personalizado y de excelencia que haga regresar a sus clientes.

EVALUACIÓN DE LA SALUD DEL SERVICIO AL CLIENTE DE UNA EMPRESA

Establecer un programa efectivo de servicio al cliente comienza con determinar el *cociente de servicio al cliente de una empresa*, el cual indica qué tan bien está atendiendo actualmente la empresa a sus clientes. Después de eso, será posible desarrollar estrategias para mejorar la efectividad de los esfuerzos del servicio al cliente. La figura 14.4 menciona algunos métodos conocidos para diseñar estrategias de servicio al cliente; también ofrece un espacio para evaluar el desempeño actual de la empresa en cada área y qué puede hacer para mejorar su servicio al cliente.

¿Qué tan buena o mala es la calidad de servicio al cliente que ofrecen las empresas en general? Según un informe reciente de *American Express*, el llamado *Barómetro global del servicio al cliente*, 61% de los estadounidenses piensa que la calidad del servicio al cliente es “más importante que nunca”, y quizá gastarán cerca de 10% más en marcas o en empresas que ofrezcan un buen servicio en comparación con las que no lo hacen. Pero su evaluación del estado del servicio al cliente que en realidad reciben es muy descorazonadora. De los clientes que respondieron a la encuesta,²⁰

- 28% ha concluido que a las empresas les importa menos el servicio al cliente ahora que antes de que iniciara la recesión económica más reciente.
- 48% dice que considera que las empresas “no hacen nada más” para hacer que sus clientes regresen para repetir negocios.
- 21% piensa que las marcas o las empresas los dan por sentados.

Todo esto a pesar de que

- 81% dijo sentirse más inclinado a repetir la experiencia o a convertirse en clientes leales después de una experiencia positiva como clientes.
- 52% tiende a evitar una marca o empresa después de una mala experiencia como cliente.

FIGURA 14.4 Estrategias de servicio al cliente

¿Cuál de los siguientes puede utilizarse para respaldar sus objetivos de marketing?	Para cada estrategia, escriba un comentario sobre: 1. ¿Cuál es el desempeño de su empresa al respecto? 2. Mejoras que necesitan reforzarse.
Ofrecer una experiencia excepcional a través de cada transacción , lo cual se logra al asegurarse de que cada cliente sea reconocido, apreciado y que encuentre fácil hacer negocios con usted. Observe que para esto es necesario que usted 1) haga una lista de la cadena de contactos típica entre usted y sus clientes —desde que vieron por primera vez su anuncio hasta que les envió una encuesta después de la venta— y 2) evalúe el desempeño de su empresa en cada punto de contacto.	
Ofrecer materiales de venta que sean claros y fáciles de comprender , como un sitio web, materiales de marketing, exhibición de ventas al detalle y conversaciones de ventas.	
Responder con prontitud a las preguntas e inquietudes del cliente , lo cual se demuestra actuando con urgencia y responsabilidad en cuanto a las preguntas, transacciones y quejas de los clientes. Contar con un plan de recuperación del servicio.	
Escuchar a sus clientes y responder en consecuencia , lo cual se puede lograr solicitando su retroalimentación, fomentado la interacción, mostrándose comprometido a través de todas las transacciones y actuando de manera adecuada con el fin de complacer al cliente.	
Respaldar sus productos/servicios , lo cual se logra ofreciendo garantías y asegurando al cliente que usted cumplirá lo que promete. Por otra parte, creando productos y ofreciendo servicios que superen las expectativas.	
Tratar a los clientes como miembros de la familia y como sus mejores amigos , lo cual se logra valorándolos de la misma manera en que usted valora a las personas que más le importan.	
Quedarse en los corazones y las mentes de sus clientes , lo cual se puede lograr no dando por seguros a sus clientes y encontrando formas de dejarles saber que usted velará por sus intereses.	
¿Otras iniciativas? Lístelas aquí.	

Fuente: Adaptado de "Exceptional Customer Experiences", Ewing Marion Kauffman Foundation, <http://www.entrepreneurship.org>, consultado el 3 de febrero de 2009.

Como lo observó el propietario de una pequeña empresa, "El servicio de ventas al detalle es un bien muy extraño —en realidad es un desierto de mediocridad".²¹ Las estadísticas lo confirman. Pero también subrayan las ventajas de la relación con el cliente que benefician a las pequeñas empresas que ofrecen un servicio de alta calidad.

Aunque los problemas con el servicio al cliente pueden identificarse mediante un proceso formal de revisión dentro de la pequeña empresa, suelen salir a la luz mediante las quejas del cliente en el curso de las operaciones cotidianas de la empresa. (Más adelante en este capítulo mostraremos que las quejas son parte del proceso general de conductas del consumidor). Todas las empresas se esfuerzan por eliminar las quejas de sus clientes. Sin embargo, cuando éstas ocurren deben analizarse con detalle para descubrir posibles debilidades en la calidad del producto y/o el servicio al cliente.

¿Qué importancia tienen las quejas de los clientes para las pequeñas empresas? La importancia radica en que las pequeñas empresas están *potencialmente* en una mejor posición que las empresas grandes para responder a tales quejas y, por tanto, para lograr una mayor satisfacción entre sus clientes. ¿Por qué? Porque la mayoría de los problemas tienen solución tan sólo cuando se enfrentan los problemas en el momento en que surgen, con lo que se le ofrece al cliente más atención y respeto. Mostrar respeto suele ser más fácil para una pequeña empresa, puesto que tiene menos empleados y se les puede autorizar para actuar en el mejor interés del cliente. En cambio, una empresa grande suele asignar esa responsabilidad a un solo gerente, quien tiene un contacto limitado con el cliente.

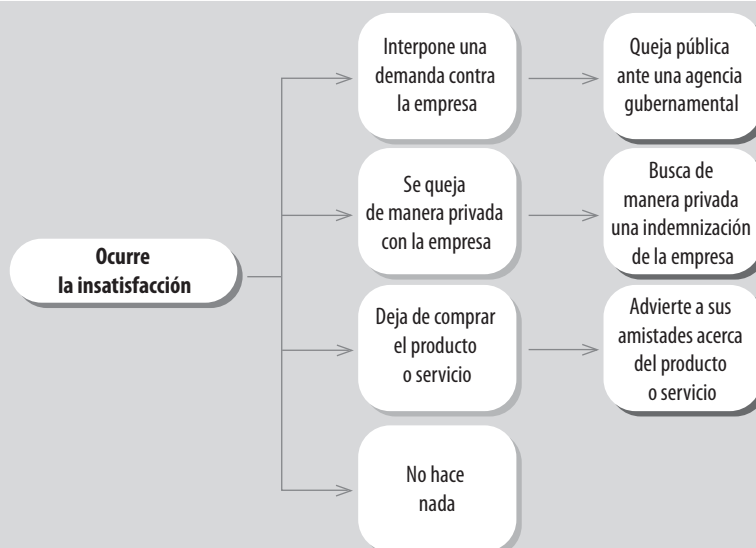
Este punto es muy importante para John Stites, presidente ejecutivo (CEO) y copropietario de una empresa familiar dedicada a la construcción, con sede en Cookeville, Tennessee: “La ventaja que una pequeña empresa tiene sobre una empresa más grande en la administración de las relaciones con el cliente es que el propietario de la empresa está más cerca de sus clientes y es más probable que reciba retroalimentación precisa, sin que ésta tenga que pasar por varios niveles administrativos”. Explica que la mayoría de los propietarios de pequeñas empresas no pueden permitirse ignorar las relaciones con sus clientes, pues el propietario de una empresa con sólo 100 clientes sentirá la pérdida de un solo cliente mucho más que el propietario de una empresa más grande con 1 000 clientes.²²

¿Qué hacen los consumidores cuando se sienten inconformes? Como lo muestra la figura 14.5, estos compradores tienen varias opciones para lidiar con su insatisfacción, y la mayoría de estas opciones pone en riesgo la repetición de su compra. Como los clientes tienen varias opciones para quejarse, el servicio al cliente es crucial, tanto antes como después de una venta.

Los propietarios de pequeñas empresas pueden enterarse más de los problemas relativos al servicio al cliente, a través de la observación personal y otras técnicas de investigación. Al hablar directamente con el cliente o interpretar su papel de manera anónima —por ejemplo, llamando por teléfono a su propia empresa para ver cuál es el trato que sus clientes reciben— un emprendedor puede evaluar la calidad de su servicio. Algunos restaurantes y hoteles promueven la retroalimentación relativa al servicio al cliente mediante tarjetas de comentarios que se les ofrecen a los huéspedes o comensales.

En ocasiones, un giro creativo en cuanto a los métodos de investigación de marketing puede mejorar su eficacia. Esto fue lo que sucedió a Jason Belkin, propietario de Hampton Coffee Company, con dos establecimientos de cafeterías en Nueva York. Belkin siempre había utilizado

FIGURA 14.5 Opciones del cliente para expresar su insatisfacción con un producto o servicio



los servicios de un comprador misterioso (mystery shopper) (el cual contrata personas que actúen como clientes reales para evaluar el verdadero desempeño del servicio al cliente de la empresa) para evaluar las experiencias del cliente, pero decidió recurrir a las tarjetas de comentarios para obtener la información que quería. Comenzó ofreciendo una tasa de café o té gratuitos al cliente que llenaba una tarjeta. Desde que puso a prueba este método, la empresa de Belkin ha crecido, a pesar de la competencia de nuevas cafeterías Starbucks cercanas. Él atribuye este éxito en parte al uso eficaz de la información recabada en las tarjetas de comentarios.²³

Cualquiera que sea el método utilizado, evaluar el servicio al cliente es crucial para cualquier empresa. Considere el éxito que Sewell Village Cadillac, con sede en Dallas, Texas, tuvo tras desarrollar estrategias de servicio al cliente. El propietario, Carl Sewell, estableció una orientación de servicio al cliente mucho tiempo atrás, en 1967, cuando Sewell Village ocupaba el tercer lugar entre los tres concesionarios de Cadillac en Dallas. Se dio cuenta de que a la mayoría de las personas les desagradaba hacer negocios con concesionarios de automóviles, así que simplemente comenzó a preguntar al cliente lo que les desagradaba tanto. Así pudo identificar tres áreas de insatisfacción —horarios de servicio, quedarse sin automóvil durante el servicio y reparaciones mal hechas o incorrectas. Al responder a estas inquietudes (por ejemplo, ampliar los horarios de servicio), Sewell Village Cadillac mejoró considerablemente la satisfacción de sus clientes. Y Sewell continúa afinando la orientación de la empresa en el servicio al cliente al aplicar los principios que delineó en su popular libro, *Customers for Life*. Las iniciativas exitosas de CRM requieren un compromiso a largo plazo con el cliente así como prácticas que funcionen.

La implementación de algunas formas de servicio al cliente pueden ser poco costosas —y algunas hasta gratuitas (en algunos casos, simplemente se puede alentar al personal de contacto con el cliente a que se muestre sonriente y salude de manera afectuosa a los visitantes)— pero ofrecer un programa completo de servicio superior al cliente antes, durante y después de una venta, puede ser una labor muy costosa. Estos costos suelen poderse trasladar al comprador como parte del precio de un producto o servicio, o en ocasiones pueden recuperarse por separado, con base en la cantidad de servicio solicitado (por ejemplo, mediante garantías más amplias). Puede parecer sorprendente, pero muchos clientes están dispuestos a pagar un precio más alto, siempre y cuando el buen servicio sea parte de la experiencia de venta.



Stewart F. House/Fort Worth Star-Telegram/MCT

El uso de la tecnología como apoyo para la administración de las relaciones con el cliente

Las bases para desarrollar relaciones transaccionales a largo plazo con el cliente es una buena información, y un momento lógico para recabar datos útiles es durante los contactos directos con el cliente, como cuando se vende un producto. Los clientes pueden ser contactados de varias formas, como llamadas telefónicas, cartas, interacciones personales, correo electrónico —y hasta mensajes de texto. Como se mencionó antes, la capacidad de mantener un contacto personalizado con el cliente siempre ha sido una ventaja competitiva para las pequeñas empresas. Para facilitar aún más esta conexión, existe gran variedad de software que contiene herramientas de procesamiento de textos, hojas de cálculo y bases de datos, para ayudarlo en la tarea de gestionar sus contactos con el cliente.



El software de CRM está diseñado para ayudar a las empresas a recabar toda la información del contacto con un cliente dentro de un solo programa de administración de datos. Los comercializadores basados en la Web, en especial, se sienten muy atraídos hacia esta tecnología, puesto que les ayuda a hacer de su complejo trabajo algo más manejable. La mayoría de los compradores en línea espera recibir un excelente servicio; las empresas están en una posición mucho mejor de brindarla si adoptan opciones de correo electrónico, chats en vivo y otras plataformas para la interacción y la atención personal. Los expertos señalan que los clientes suelen apreciar las comodidades con las que cuentan muchos sitios web de empresas, pero pueden frustrarse con mucha rapidez cuando experimentan que las cosas no suceden como las planearon —lo cual tiene lugar con mucha frecuencia.²⁴

Decidir cuál actividad de marketing debe obtener el soporte inicial de CRM no siempre es fácil. No obstante, el departamento de ventas es el lugar más popular para comenzar, pues su personal casi siempre genera la mayor cantidad de contacto con el cliente. La CRM enfatiza tales actividades de ventas como procesar pedidos con prontitud y exactitud, administrar las actividades de seguimiento para cerciorarse de la satisfacción del cliente, y ofrecer centros de atención telefónica (call centers) fáciles de usar para manejar todas las inquietudes, incluidas las quejas. Es una mezcla compleja de tareas, pero existen tecnologías para apoyar todas estas actividades y muchas otras.

Chris McCann, presidente de 1-800-FLOWERS.COM, parece estar a la cabeza de su competencia cuando se trata de incorporar tecnología a su empresa. Durante los primeros días de Internet, la empresa ya tenía una presencia en línea; hacia finales de la década de 1990 tenía una operación de comercio electrónico ya consolidada. Ahora McCann está utilizando un software de CRM desarrollado por SAS Institute, Inc., para construir relaciones estrechas con sus clientes, y la inversión está rindiendo frutos. En sus palabras, la tecnología CRM “me ha dado la capacidad para hacer crecer mi empresa, sin importar las condiciones económicas”. Otros minoristas están siendo vapuleados por la severa competencia y las difíciles condiciones económicas, pero los ingresos de 1-800-FLOWERS.COM continúan incrementándose, y las ventas reiteradas han aumentado de 40 a 50%.²⁵

Mediante un producto llamado SAS Real-Time-Decision Maker, la empresa de McCann puede acceder a una variedad de procesos para recabar, clasificar, analizar e interpretar datos con el fin de identificar y comprender los patrones y las relaciones clave que motivan la decisión de compra. Esto permite a 1-800-FLOWERS.COM, ajustar su enfoque a las necesidades y hábitos únicos de cada cliente. Por ejemplo, cuando un cliente habitual ingresa al sitio web de la empresa, la primera página web le muestra opciones que coinciden con sus preferencias personales. “Si un cliente suele comprar tulipanes para su esposa, le mostramos las más nuevas y mejores selecciones de tulipanes”, dice Aaron Cano, vicepresidente de administración del conocimiento sobre los clientes de la empresa. Con la tecnología SAS para respaldar sus interacciones con el cliente, Cano señala, “Nadie más en la industria puede conectar la información del cliente con los datos de las transacciones en tiempo real de la forma en que nosotros lo hacemos”. Esto da a la empresa una gran ventaja competitiva.²⁶

Contar con amplios recursos de soporte para la tecnología de CRM puede ser difícil para una pequeña empresa. Esto ha llevado a algunos emprendedores a subcontratar ciertas aplicaciones. Por ejemplo, los centros de atención telefónica subcontratados, que manejan los correos electrónicos y otras comunicaciones en línea para los clientes, pueden ser más rentables que los centros ubicados dentro de la empresa, una consideración crucial para muchas pequeñas empresas con poco efectivo. Además del costo, la falta de expertise (conocimiento experto) interno es una justificación mayor para utilizar estos servicios externos.

Numerosas empresas han decidido controlar el costo de la asistencia al cliente, mediante alternativas que sean más baratas que contratar más representantes de ventas o depender del outsourcing (subcontratación) de centros de atención telefónica. Por ejemplo, algunos han adoptado *sistemas de autoservicio automatizado basado en la Web*, también llamados sistemas de administración de información del cliente. Cuando un representante de servicio al cliente atiende una sola llamada telefónica, una chat de texto o un correo electrónico, esto representa para la empresa un promedio de 5 a 7 dólares, pero las inquietudes vertidas en sistemas de autoservicio por Internet cuestan menos de 60 centavos por contacto. Una opción conocida



© Hannamaria/Shutterstock.com

de autoservicio es publicar una lista de las Preguntas más frecuentes (FAQ, por sus siglas en inglés) y la investigación revela que 40% de las organizaciones cuenta con esta opción en sus sitios web. Pero incluso esta sencilla herramienta se está volviendo más sofisticada. Una empresa ahora puede comprar software inteligente que reconoce las preguntas en las que los visitantes a su sitio web están más interesados y las coloca al inicio de la lista. Tales sistemas pueden reducir el costo de atender al cliente mientras reduce parte de la repetición y se enfoca más en sus necesidades.²⁷

La lista de herramientas de soporte para el CRM crece cada día, y se están volviendo más fáciles de usar a medida que pasa el tiempo. Por ejemplo, el *Wall Street Journal* recientemente encuestó a 30 ejecutivos y gerentes en grandes y pequeñas empresas que usaban la Web 2.0 como fuente de herramientas de soporte de marketing y encontraron que las aplicaciones se estaban expandiendo con rapidez. Así que, ¿qué es la Web 2.0? Representa un uso ampliado de Internet que soporta los blogs, wikis, los sitios de redes sociales y otras comunidades en línea que per-

miten a las personas construir conexiones sociales y de negocios, para compartir información y colaborar en proyectos. Una cantidad cada vez mayor de empresas está usando la Web 2.0 para construir relaciones con sus clientes, pero la mayoría de ellas están rezagadas en lo que se refiere a la aplicación de las herramientas para desarrollar y conservar un negocio.²⁸

Algunas empresas utilizan aplicaciones de Web 2.0 para promover productos o servicios por medio de blogs y otros medios de conexión en línea, y éste es un buen lugar para empezar. Pero el poder real proviene del desarrollo de relaciones con el cliente.

LA PUESTA EN MARCHA

Negocios sociales

Los medios sociales ofrecen una forma de bajo costo de publicitar su empresa y ayudar a sus clientes a sentir una conexión personal con lo que usted ofrece. Para aprovechar esta tendencia, muchos propietarios de pequeñas empresas recurren a Twitter. Pero al twitear, recuerde escuchar antes de hablar, ofrezca actualizaciones frecuentes y no sea aburrido. Los medios sociales actuales no atraerán a los usuarios automáticamente a su sitio web, así que quizá sea recomendable que cree su propia comunidad o escriba un blog. Para aprender más, vea Jason Ankeny, "How Twitter Is Revolutionizing Business", *Entrepreneur*, vol. 37, núm. 12 (diciembre de 2009), pp. 26-32.

*Una empresa líder en la industria de los regalos y tarjetas de felicitación...es una de muchas que han establecido una comunidad en línea —un sitio donde puede charlar con el cliente y el cliente puede charlar con otros. La empresa solicita opinión sobre diversos aspectos del diseño de tarjetas de felicitación e ideas para regalos y sobre sus precios. También pide a los consumidores que hablen acerca de sus estilos de vida y hasta los invita a que suban fotografías de sí mismos, todo con el fin de comprender mejor a su mercado.*²⁹

Las comunidades en línea como ésta, ofrecen una rica fuente de retroalimentación e ideas para el desarrollo de productos, y es una forma mucho más rápida y barata de utilizar que los focus groups (grupos de enfoque) y las encuestas que han sido una característica básica de las prácticas de marketing más comunes. Pero quizá lo más importante es que las herramientas de la Web 2.0 pueden utilizarse para dar al cliente un sentido de conexión con la empresa, una identidad resultante de su participación activa en el quehacer de su empresa. Por esto, no tiene sustituto.

Pero toda esta charla tecnológica quizá lo lleve a concluir que trabajar con programas CRM es una tarea poco inspiradora para los emprendedores desafiados por la tecnología. No se asuste —las soluciones con un bajo perfil tecnológico también pueden ser eficaces. Pam Felix comenzó su restaurante mexicano de servicio rápido, California Tortilla, en Bethesda, Maryland, en 1995. Cinco años más tarde lanzó un sitio web para su empresa, con la finalidad principal de desarrollar una lista de direcciones de correo electrónico para mejorar la comunicación con sus clientes. Desde entonces ha utilizado su sitio web para comunicar el tema de "divertirse" y en realidad lo ha logrado, gracias a que inyecta un toque de jovialidad a todo lo que hace en línea.³⁰ Considere estas "predicciones ansiosamente esperadas para 2011", las cuales publicó en la página de su sitio "Taco Talk" en diciembre de 2010.³¹



© iStockphoto.com/Angela Schwarz

¡A veces no podemos evitar vociferar!

El tsunami de Internet ha desencadenado una ola de nuevas y poderosas herramientas para medios sociales, los cuales se pueden utilizar para desarrollar relaciones con el cliente. Pero los errores en esos medios sociales pueden alejar a los nuevos clientes antes de que pueda decir, “¡Por qué no te llevas a tu empresa a otra parte!” Uno de los actores más populares en este espacio, Yelp.com, ayuda a las personas a encontrar proveedores de buenos productos y servicios, gracias a que les permite publicar en línea calificaciones y reseñas de estas empresas. Esto permite a los Yelpers “hablar con la verdad al poder corporativo”, pero también dejan a las pequeñas empresas y su reputación desvalidas ante los ataques de clientes insatisfechos. Este sitio web de medios sociales, al igual que muchos otros, no debe tomarse a la ligera.

Diane Goodman ofrece un ejemplo clásico de lo que no se debe hacer para tratar de llegar a los clientes. El 30 de octubre de 2009 entró a Yelp.com y encontró una reseña poco halagadora de su librería, Ocean Avenue Books, con sede en San Francisco. “Este lugar es un TOTAL DESASTRE”, escribió Sean C., quien entonces formuló un plan poco realista para transformar a la empresa: cerrar por unos días, dar al lugar una limpieza

a fondo y reorganizar por completo el inventario. La mayor parte de la retroalimentación de Yelp sobre sus tiendas había sido muy positiva, pero éste no era el primer comentario irritable que había visto concerniente a la condición de su negocio, así que Goodman decidió que era suficiente. “¿Por qué no vienes aquí y me lo dices en mi cara?”, contraatacó, utilizando la opción que daba el sitio para que el propietario de la empresa respondiera. Los reproches no pararon aquí, debido al ataque de Goodman a Sean C. Esto no sentó bien al Yelper insatisfecho, quien anexó una serie de mensajes de correo electrónico vergonzosamente desagradables a su reseña de Ocean Avenue Books y los publicó en un tablero de mensajes de Yelp.



© Valua Vitally/Shutterstock.com

Después de pensar en el conflicto por unos días, Goodman decidió disculparse en persona. Con un poco de trabajo detectivesco en línea, pudo deducir el apellido de Sean y su domicilio, así que decidió visitarlo en su hogar. De alguna manera (las versiones varían en este punto), los dos llegaron a los golpes, hasta que en la reñida pelea, Goodman cayó por las escaleras frontales. Ambas partes llamaron al 911 y la policía llegó para calmar la situación. No fue la mejor de las imágenes, pero digamos que podría servir como el “Anexo A” para demostrar lo que *no* se debe hacer con el fin de desarrollar relaciones con clientes en línea.

Un mejor ejemplo de cómo manejar los medios sociales como el sitio web Yelp de reseñas de productos, proviene de Lauren Hart, propietaria de The Root, un salón de belleza en el centro de Phoenix, Arizona. Ella publica ofertas de cuidado capilar en la página Yelp de su empresa y se empeña como loca en evitar las reseñas negativas. Por ejemplo, Hart pone es-

pecial atención a los Yelpers que publican retroalimentación negativa, y se asegura de ella personalmente cortar su cabello y mimarlos como es debido. También toma otras medidas (a veces extremas) para hacer las cosas bien y aumentar la satisfacción del cliente. A uno de sus clientes insatisfechos, Hart le ofrecía pagarle un segundo corte en un salón de la competencia, lo cual generó una mejor calificación Yelp (de dos estrellas a cuatro, de cinco estrellas posibles). Tal atención tan focalizada ha sido muy provechosa para su empresa.

La afluencia de Yelp ahora lleva a dos o tres nuevos clientes a diario al salón The Root, y Hart se ha percatado de que ya no tiene que anunciarse en los periódicos locales para generar negocios, lo cual le ahorra a la empresa alrededor de \$400 al mes. Sin embargo, una desventaja es que para mantenerse al ritmo de la nueva ola de medios sociales y de los sitios web que califican a las empresas, es necesario un esfuerzo coordinado. “Existe una gran cantidad de propietarios de empresas que sienten que las reseñas como las de Yelp son pasajeras”, dice Hart. “Pero no es verdad. Responder a las reseñas, dar ofertas, mantener tu página —todo hace una gran diferencia”. Y ella puede garantizar los resultados. Incluso en una economía difícil, las ventas en The Root han aumentado hasta 148% al año.

Fuentes: Max Chafkin, “You’ve Yelped”, *Inc.*, vol. 32, núm. 1 (febrero de 2010), pp. 48-55; Aileen Yoo, “Nasty Altercation Between Yelp Critic, Bookstore Owner”, *San Francisco Chronicle*, http://www.sfgate.com/cgi-bin/blogs/scavenger/detail?entry_id=51052, consultado el 4 de enero de 2011; y Diane Goodman, “Ocean Avenue Books”, <http://www.oceanavebooks.com>, consultado el 1 de febrero de 2001. <http://www.therootsalon.com>

- En un esfuerzo por no parecer tan gruñona, la Reina fingirá apoyar la elección de novias del Príncipe William. (El Príncipe Philip fingirá que no le molesta no llegar a ser nunca el rey).
- En el primer *American Idol* de esta temporada, el nuevo juez, Steven Tyler revelará que tiene 107 años.
- Cuando le digo a mi esposo, “Lleva a los niños a que les corten el cabello, pero no demasiado porque quiero su foto para nuestras tarjetas de Navidad”, él entiende: “Lleva a los niños a que les corten el cabello y asegúrate de que se les vea la piel de la parte superior de su cabeza”.
- Abrirán una tienda de pastelillos y nadie irá. (Podría suceder).
- Una pequeña acumulará suficientes puntos Burrito Elito [por el programa de clientes leales] para ganar el pony Cal Tort con el que siempre ha soñado, y le tendré que explicar que los ponies Cal Tort no existen —debería haber leído la letra pequeña.

“No estoy segura de tener expectativas [para este sitio web]”, dice Felix. “Pero desde que publiqué una boba revista mensual que a la mayoría de las personas parece gustarle, pensé que al menos podría seguir transmitiendo ese sentimiento de madre boba y pop a través de Internet”. Y esto le ha funcionado bien para desarrollar relaciones favorables con los clientes. “Las personas sienten como si tuvieran una conexión personal con nosotros —y eso es algo que las grandes cadenas nunca van a tener con sus clientes”, piensa Felix. Internet también ofrece un canal para la retroalimentación, que ayuda a identificar las fortalezas y debilidades del restaurante. Y, dice Felix, “Me llega una enorme cantidad de mensajes de correo electrónico agradecidos/extraños que utilizo en la revista... Hace 6 años que se me agotaron los comentarios sobre burritos”.³²

perfil del cliente

Información acerca de un cliente, como sus datos demográficos, actitudes, preferencias y otras características conductuales, según lo definen las metas de CRM.

Desarrollo de perfiles de clientes para un programa de CRM

La mayoría de los emprendedores dice que la mejor forma de mantenerse en contacto con los clientes e identificar sus necesidades es hablar con ellos. Tales conversaciones ayudan a comprender mejor a cada cliente y, por tanto, ofrecen ideas sobre las cuales desarrollar un **perfil del cliente**, es decir, un compendio de información acerca de un cliente, como sus

4

Describir las técnicas utilizadas para crear un perfil del cliente.

datos demográficos, actitudes, preferencias y otras características conductuales, según lo definen las metas de CRM. En una empresa muy pequeña, el propietario archiva mentalmente los perfiles de sus clientes, y eso constituye la “base de datos” del CRM de la empresa. Sin embargo, en algún punto del crecimiento de la empresa se vuelve imposible para el propietario de una pequeña empresa continuar desarrollando perfiles mediante este método. Entonces es tiempo de recurrir a bases de datos formales y computarizadas.

Los perfiles del cliente son esenciales para un programa exitoso de CRM, pues representan el elemento constitutivo para conocer a los clientes. Para desarrollar un perfil, se pueden utilizar los datos de contacto del cliente o los provenientes de fuentes como tarjetas de garantía y registros contables. Para iniciativas de negocio basadas en la Web, se puede recabar información actual en el punto de contacto, cuando el cliente ordena en línea.

¿Qué tipo de información debe incluirse en el perfil del cliente? Se han identificado cuatro categorías de información principales:³³

- **Transacciones.** Un historial de compra completo con detalles complementarios como el precio pagado, SKU (stock-keeping unit, que significa número de referencia e identifica el producto adquirido) y la fecha de entrega.
- **Contactos con el cliente.** Las llamadas de venta y las solicitudes de servicio, como todos los contactos iniciados por la empresa y por el cliente.
- **Información descriptiva.** Información sobre los antecedentes que se utilizan para la segmentación de mercados y otros fines de análisis de datos.
- **Respuestas a estímulos de marketing.** La información sobre si el cliente respondió o no a una iniciativa de marketing directo, un contacto de venta, y/u otro contacto directo.

Las entrevistas formales con el cliente ofrecen otra forma de recabar información de perfil. Estas entrevistas pueden ser personales o realizarse mediante un cuestionario. Por ejemplo, considere el caso de Rejuvenation Lamp and Fixture Company, en Portland, Oregon, que vende accesorios para iluminación principalmente mediante sus catálogos y su sitio web. Su sistema para comprender a sus clientes incluye un cuestionario.

En cada caja de luces que enviamos, la empresa incluye un cuestionario con el porte de vuelta pagado. El cuestionario es gracioso y divertido de llenar. No sólo recaba información acerca de los compradores, también pregunta [al cliente] qué productos podría manejar Rejuvenation. El mensaje “¿cómo podemos ayudarlo?”, combinado con el porte de vuelta pagado y una presentación humorística, le ha valido a Rejuvenation miles de respuestas al mes.”³⁴

Cuando Mac McConnell era propietario de Artful Framer Gallery en Plantation, Florida, solía encuestar a los clientes que entraban a su establecimiento. Un año, con base en los resultados de su sencillo cuestionario de una página, decidió reposicionar la empresa para satisfacer los deseos de sus clientes. La encuesta reveló que la calidad era la prioridad principal para el cliente y el precio era la última. En respuesta a la retroalimentación, McConnell se deshizo de su línea económica e hizo de los marcos estilo museo a precios altos su especialidad.³⁵ Tomar importantes decisiones de negocios con base en los resultados de una encuesta de una página puede ser riesgoso, pero los cambios que McConnell implementó en su empresa le han funcionado muy bien.

Los perfiles del cliente reflejan principalmente las variables demográficas como edad, sexo, estado civil, pero también pueden incluir información conductual, psicológica y sociológica. Comprender los aspectos del comportamiento del consumidor presentados en las siguientes secciones puede ayudar a los emprendedores a crear perfiles de clientes que vayan más allá de la demografía. Algunos emprendedores quizá hasta consideren tomar un curso para ampliar sus conocimientos sobre los conceptos de comportamiento del consumidor. Tales cursos suelen



Rejuvenation

ofrecerse en las universidades locales, centros de desarrollo para la pequeña empresa, cámaras de comercio y otros proveedores de servicios educativos.

Los clientes como tomadores de decisiones

Si consulta la figura 14.2 de la página 412, verá que el segundo elemento constitutivo sobre el que se basa un programa exitoso de CRM supone el conocimiento del comportamiento del cliente. Los tres “materiales” interrelacionados que se combinan para formar un elemento constitutivo particular incluyen el proceso de toma de decisiones, las influencias psicológicas y las sociológicas. La figura 14.6 ilustra cómo fluye la toma de decisiones a través de las cuatro etapas siguientes y ofrece una visión ampliada del primero de estos materiales.

Etapas 1: Necesidad de reconocimiento

Etapas 2: Búsqueda de información y evaluación

Etapas 3: La decisión de compra

Etapas 4: La evaluación posterior a la compra

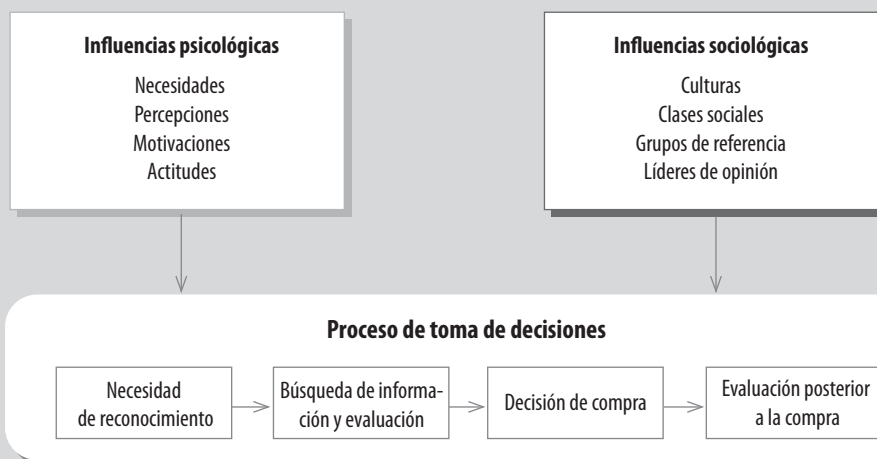
Utilizaremos este modelo de amplia aceptación para examinar la toma de decisiones entre los clientes de pequeñas empresas.

NECESIDAD DE RECONOCIMIENTO

La necesidad de reconocimiento (etapa 1) ocurre cuando un cliente se percata de que su estado actual difiere de manera radical de algún estado ideal. Algunas necesidades son condiciones rutinarias de escasez, como la falta de comida cuando llega la hora del almuerzo. Otras necesidades surgen con menor frecuencia y pueden evolucionar con lentitud. El reco-

5
Explicar cómo los clientes toman sus decisiones y por qué ello es importante

FIGURA 14.6 Modelo simplificado de comportamiento del consumidor



nocimiento de la necesidad de reemplazar el comedor familiar, por ejemplo, quizá tomó años en desarrollar.

Un consumidor debe reconocer una necesidad antes de iniciar una conducta de compra. Por tanto, la etapa de reconocimiento de la necesidad no puede ignorarse. Muchas pequeñas empresas desarrollan su estrategia de producto como si los consumidores estuvieran en las últimas etapas del proceso de toma de decisiones, cuando en realidad aún no han reconocido siquiera que existe una necesidad.

Son muchos los factores que ejercen influencia sobre el reconocimiento de una necesidad —ya sea porque cambian el estado de las cosas o porque afectan el estado deseado. He aquí algunos ejemplos:

- Un cambio en las condiciones financieras (una promoción en el trabajo con un incremento salarial)
- Un cambio en las características de un hogar (el nacimiento de un bebé)
- Agotamiento normal (utilizar el último tubo de pasta dental)
- Desempeño del producto o servicio (falla de un reproductor de DVD)
- Decisiones pasadas (reparación deficiente de un automóvil)
- Disponibilidad de productos (introducción de un nuevo producto)

Un emprendedor debe comprender la etapa de reconocimiento de la necesidad para decidir la estrategia de marketing que debe utilizar. En algunos casos, el propietario de una pequeña empresa tendrá que *influir* sobre el reconocimiento de una necesidad. En otras situaciones, él o ella quizá sólo puedan reaccionar a las necesidades que los consumidores han identificado por sí mismos.

BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN Y EVALUACIÓN

La segunda etapa en la toma de decisiones del consumidor supone la recolección y evaluación de la información adecuada relativa a los consumidores. Las fuentes internas de ideas (con frecuencia de experiencias previas con un producto o marca) por lo general se consideran primero. Sin embargo, los compradores en prospecto suelen recurrir a fuentes externas (por ejemplo, información de familiares y amigos), calificaciones del producto de fuentes como *Consumer Reports*, o descripciones de características de anuncios o vendedores) cuando su propia experiencia o conocimiento pasado están limitados y el costo de recabar información externa es bajo.

Por ejemplo: suponga que se encuentra en una tienda de televisiones de pantalla gigante. Si usted trabaja en la industria de los electrónicos de consumo o tiene alguna experiencia personal con algunas de las marcas o modelos disponibles (dos fuentes *internas* de información), quizá ya sepa lo suficiente para tomar una decisión de compra. No obstante, si usted es como la mayoría de las personas, necesitará recabar información a través de fuentes *externas*. Quizá solicite la opinión de amigos de confianza, revise las reseñas en línea de CNET acerca de los modelos de pantalla gigante, y/o hable de las características del modelo con vendedores en un establecimiento especializado en electrónica. Esta información le será necesaria para tomar una decisión acertada al momento de comprar.

La búsqueda de información deberá tratar dilucidar la necesidad de compra y permitir al consumidor establecer **criterios de evaluación** que lo guíen por el proceso de decisión. Es decir, él o ella decidirán las características o beneficios del producto o servicio que utilizarán como punto de comparación.

Los propietarios de pequeñas empresas deben intentar deducir cuáles son los criterios de evaluación que la mayoría de los consumidores adopta, puesto que éstos se utilizarán para formular el conjunto evocado. Un **conjunto evocado** es un grupo de marcas de las que el consumidor está consciente y dispuesto a considerar como solución a una necesidad de compra. Por tanto, el desafío inicial para una nueva empresa es ganar *conciencia de mercado* para su producto o servicio. Sólo así, la marca tendrá la oportunidad de formar parte de los conjuntos evocados de los consumidores.

criterios de evaluación

Características o funciones de un producto o servicio que el cliente usa con fines comparativos.

conjunto evocado

Grupo de marcas de las que está consciente un consumidor y también está dispuesto a considerar como una solución a una necesidad de compra.

DECISIÓN DE COMPRA

Una vez que los consumidores han evaluado las marcas en su conjunto evocado y han hecho su elección, aún deben decidir cuándo y dónde hacer la compra (etapa 3). Un volumen importante de ventas al detalle proviene de entornos ajenos a las tiendas, como catálogos, canales de compras por televisión e Internet. Estos puntos de venta han creado un entorno complejo y desafiante en el cual desarrollar una estrategia de marketing. Y los consumidores atribuyen muchas ventajas y desventajas a los diversos puntos de compra, lo cual les complica a las pequeñas empresas diseñar una sola estrategia correcta. No obstante, en ocasiones el simple reconocimiento de estos factores puede ser útil.

Desde luego, no toda decisión de compra se planea antes de entrar a una tienda o mirar un catálogo de compra por correo. Algunos estudios muestran que la mayor parte de las compras en los establecimientos tradicionales no fueron planeadas de antemano por los clientes que entran a una tienda. Este hecho pone de manifiesto la tremenda importancia de características como diseño de una tienda, vendedores y exhibidores en el punto de compra.³⁶

EVALUACIÓN POSTERIOR A LA COMPRA

El proceso de toma de decisiones del consumidor no termina con una compra. Las pequeñas empresas desean que los clientes vuelvan a comprarles, por consiguiente, necesitan comprender el comportamiento posterior a la compra (etapa 4). La figura 14.7 ilustra varias actividades del consumidor que ocurren durante la evaluación posterior a la compra. Dos de esas actividades, la disonancia posterior a la compra y la conducta de queja, están relacionadas directamente con la satisfacción del cliente.

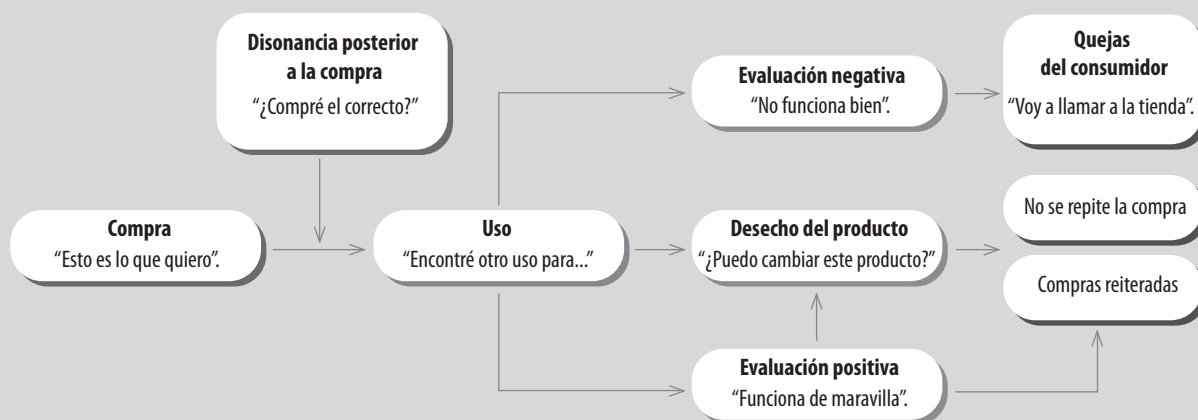
La disonancia posterior a la compra es un tipo de **disonancia cognitiva**, es decir, una tensión que ocurre inmediatamente después de una decisión de compra, cuando los consumidores no están seguros de la sensatez de su compra. Esta disonancia puede ejercer una influencia sobre la forma en que un consumidor evalúa un producto y su nivel final de satisfacción con él.

Un consumidor que está insatisfecho con el proceso de compra del producto durante y después de usarlo, puede quejarse ante la empresa, o incluso publicar una protesta en algún foro en línea como Yelp.com. A pesar de la frustración o inquietudes que una queja pueda ocasionar, encierran una oportunidad importante para que la empresa haga bien las cosas; una queja bien manejada puede impedir la pérdida de un cliente valioso. El resultado de un proceso posterior a

disonancia cognitiva

Ansiedad que ocurre cuando un consumidor se arrepiente inmediatamente después de haber realizado una compra.

FIGURA 14.7 Actividades de los consumidores posteriores a la compra



la compra es el nivel final de satisfacción que tiene el cliente y que afecta su lealtad y la probabilidad de que vuelva a comprar y a usar un producto. Esto también puede generar la sustitución de la marca por otra o la suspensión del uso del producto.

La mejor forma de preservar la satisfacción del cliente es solucionar los problemas y abordar las quejas tan pronto como sea posible y de la manera más eficaz. Para esto se necesita de un personal cooperativo, bien capacitado e informado. La propietaria de The Angus Barn, con sede en Raleigh, Carolina del Norte, ha facultado a sus empleados para que garanticen la satisfacción del cliente. Los comensales ya no tienen que llamar al gerente cuando tienen una queja, pues Eure alienta a sus empleados a utilizar la “Regla de los 6 metros” —es decir, cualquier empleado del restaurante que se encuentre a menos de 6 metros de un problema, desafío u oportunidad debe intervenir para asegurarse de que todos los clientes se vayan totalmente satisfechos. Por ejemplo, los meseros pueden ofrecer un postre sin costo a algún comensal o modificar la distribución de los asientos con el fin de adaptarse a las necesidades de un cliente. Esta regla refleja la creencia de Eure de que los empleados están en mejor posición que los gerentes (que suelen estar ocupados con múltiples tareas al mismo tiempo) para ver todas las aristas de un problema. Como son piezas centrales para el éxito de la operación, Eure cuida bien de los que trabajan para ella, y así lo demuestra la tasa de rotación tan baja entre el personal de Angus Barn. Para mostrar su agradecimiento, Eure organiza un banquete anual para sus empleados, donde les otorga numerosos premios. Ella cree que su método para resolver las inquietudes de sus clientes es básico para el alto índice de satisfacción tanto de sus clientes como de sus empleados.³⁷

Cómo entender las influencias psicológicas de los clientes



necesidades

Punto de inicio de toda conducta.

Un importante componente del modelo de comportamiento del consumidor, según se muestra en la figura 14.6, son las influencias psicológicas. Las cuatro influencias psicológicas que tienen la mayor relevancia para las pequeñas empresas son: las necesidades, las percepciones, las motivaciones y las actitudes.

NECESIDADES

Las **necesidades** suelen describirse como el punto de inicio de toda conducta. Sin ellas no habría conducta. Aunque las necesidades del consumidor son innumerables, se pueden clasificar en cuatro categorías: psicológicas, sociales, fisiológicas y espirituales.

Las necesidades de los consumidores nunca se satisfacen del todo, pero esto garantiza la existencia continua de las empresas. Una de las características más complejas de las necesidades es la forma en que funcionan en conjunto para dar forma a una conducta. En otras palabras, diferentes necesidades operan de manera simultánea, lo cual dificulta determinar qué producto o servicio satisfizo alguna necesidad; no obstante, la evaluación cuidadosa de la conexión existente entre necesidades y conducta puede ser muy útil para desarrollar una estrategia de marketing. Pero debe tener en mente que las compras de un mismo producto pueden satisfacer diferentes necesidades. Por ejemplo, los consumidores compran alimentos en los supermercados para satisfacer necesidades fisiológicas, pero también compran alimentos en restaurantes costosos para satisfacer necesidades psicológicas. Por otro lado, ciertos alimentos son demandados en ciertos segmentos de mercado para satisfacer necesidades religiosas o espirituales. Una estrategia basada en las necesidades precisará de un enfoque de marketing diferente para cada una de estas situaciones.

PERCEPCIONES

Un segundo factor psicológico, la **percepción**, abarca los procesos individuales que al final dan sentido a los estímulos con los que se encuentran los consumidores. Cuando este significado sufre alguna severa distorsión o bloqueo, la percepción del consumidor puede ensombrecer el esfuerzo de marketing de una empresa pequeña y hacerlo poco efectivo. Por ejemplo, un minorista puede marcar su ropa de moda con el letrero “se vende” para comunicar una reducción del

percepción

Procesos individuales que dan sentido a los estímulos que los consumidores confrontan.

precio en relación con su precio habitual, pero el cliente puede percibir que “esa ropa está pasada de moda”.

La percepción es una moneda de dos caras —depende de las características tanto del estímulo como de quien lo percibe. Los consumidores tratan de manejar inmensas cantidades de estímulos entrantes a través de la **categorización perceptual**, es decir, un proceso mediante el cual las cosas similares se perciben como pertenecientes a un conjunto. Por tanto, si una pequeña empresa desea posicionar su producto junto con una marca existente que ha aceptado como comparable, la mezcla de marketing deberá reflejar la conciencia de la categorización perceptual. Por ejemplo, la calidad comparable puede comunicarse mediante precios similares o un diseño del empaque con un esquema cromático similar al de una marca existente. Estas técnicas ayudarán al consumidor a insertar el nuevo producto dentro de la categoría de producto deseada.

Las pequeñas empresas que colocan un nombre existente de marca a un nuevo producto están haciendo uso de una categorización perceptual para realizar la venta de su nuevo producto. Si, por otra parte, el nuevo producto es físicamente diferente o si tiene una calidad diversa, será necesario elegir un nuevo nombre de marca para crear una categorización perceptual distintiva en la mente del consumidor.

Si un consumidor muestra una fuerte lealtad de marca hacia un producto, para otras marcas será difícil penetrar sus barreras perceptuales. Ese individuo probablemente tendrá imágenes distorsionadas de las marcas competidoras, debido a esta actitud preexistente. Por tanto, las percepciones del consumidor presentan un desafío excepcional de comunicación.

MOTIVACIONES

Las necesidades insatisfechas crean tensión dentro de una persona. Cuando esta tensión alcanza cierto nivel, la persona se siente incómoda y siente la motivación de reducirla.

Todos conocen los retortijones provocados por el hambre, las cuales son manifestación de la tensión creada por una necesidad psicológica no satisfecha. Pero, ¿qué dirige a una persona a obtener alimento con el fin de calmar esos dolores? La respuesta es la motivación. Las **motivaciones** son fuerzas dirigidas hacia la consecución de una meta que organizan y dan dirección a la tensión ocasionada por las necesidades insatisfechas. Los mercadólogos no pueden crear necesidades, pero pueden ofrecer motivaciones únicas para los consumidores. Si se ofrece una razón aceptable para comprar un producto o servicio, es probable que el consumidor la internalice como una fuerza motivadora. El secreto para el mercadólogo estriba en determinar las motivaciones que el consumidor percibirá como aceptables en una situación determinada. La respuesta se encuentra mediante un análisis de otras variables de comportamiento del consumidor.

Al igual que las necesidades psicológicas, las otras tres clases de necesidades —social, psicológica y espiritual, se pueden conectar con el comportamiento a través de las motivaciones. Por ejemplo, una tienda de ropa en un campus universitario puede promover estilos que comuniquen que los estudiantes que porten esas prendas son miembros de un grupo social, como una fraternidad o hermandad.

No es fácil comprender las motivaciones. Varias motivaciones pueden estar presentes en cualquier situación y suelen ser subconscientes. No obstante, debe investigarse si se desea que el esfuerzo de marketing sea exitoso.

ACTITUDES

Al igual que otras variables psicológicas, las actitudes no pueden observarse, pero todos las poseemos. ¿Las actitudes implican el conocimiento? ¿Implican sentimientos positivos o negativos, favorables o desfavorables? ¿Una actitud tiene un impacto directo sobre el comportamiento? La respuesta a cada una de estas cuestiones es un sí rotundo. Una **actitud** es una opinión perdurable, basada en una combinación de conocimiento, sentimiento y tendencia conductual.



categorización perceptual

Proceso de agrupar cosas similares con el fin de administrar las formidables cantidades de estímulos entrantes.

motivaciones

Fuerzas encaminadas a la consecución de una meta y que dirigen la tensión ocasionada por necesidades no satisfechas.

actitud

Opinión perdurable, basada en conocimiento, sentimiento y tendencia conductual.

Una actitud puede ser un obstáculo o un motivador para acercar a un cliente hacia un producto. Por ejemplo, los clientes que creen que una tienda de abarrotes familiar y local tiene precios más altos que una cadena nacional de supermercados pueden evitar acudir a la tienda local. Con base en la comprensión de la estructura de una actitud particular, un mercadólogo puede abordar al consumidor de una manera más inteligente.

Cómo entender las influencias sociológicas de los clientes



cultura

Patrones conductuales y valores que caracterizan a un grupo de consumidores en un mercado meta.

Las influencias sociológicas, como se muestran en la figura 14.6, comprenden el último componente del modelo del comportamiento del consumidor. Entre esas influencias están las culturas, las clases sociales, los grupos de referencia y los líderes de opinión. Observe que esas influencias representan diferentes grados de agregación del grupo: la cultura involucra a grandes cantidades de personas; las clases sociales y los grupos de referencia representan a grupos más pequeños de personas, y los líderes de opinión son personas que ejercen influencia.

CULTURAS

En marketing, la **cultura** se refiere a los patrones conductuales y valores que caracterizan a un grupo de clientes en un mercado meta. Esos patrones y creencias tienen un tremendo impacto sobre la compra y el uso de productos. Los gerentes de marketing suelen pasar por alto la variable cultural, pues sus influencias están insertas dentro de una sociedad de una manera muy sutil. Los mercadólogos internacionales que han experimentado más de una cultura, pueden testimoniar con facilidad el impacto de la influencia cultural.

El emprendedor no debe pasar por alto la naturaleza prescriptiva de las culturas. Las normas culturales crean una gama de conductas aceptables relativas al producto que incluyen lo que los consumidores compran. No obstante, debido a que una cultura cambia debido a que se adapta lentamente a nuevas situaciones, lo que funciona bien como estrategia de marketing hoy, quizá mañana deje de hacerlo.

La investigación de una cultura dentro de márgenes más estrechos, definidos por la edad, las preferencias religiosas, orientación étnica o ubicación geográfica, recibe el nombre de *análisis subcultural*. Aquí también los patrones únicos de comportamiento y relaciones sociales deben ser relevantes para el gerente de marketing. Por ejemplo, las necesidades y motivaciones de la subcultura de los jóvenes son muy diferentes de los de la subcultura de las personas de edad avanzada. Los gerentes de las pequeñas empresas que se familiarizan con las culturas y subculturas son capaces de crear mejores mezclas de marketing.

CLASES SOCIALES

Otro factor sociológico que afecta el comportamiento del consumidor es la clase social. Las **clases sociales** son divisiones dentro de una sociedad que tiene distintos niveles de prestigio social. El sistema de clases sociales tiene importantes implicaciones para el marketing. Los diferentes estilos de vida se correlacionan con diversos niveles de prestigio social, y ciertos productos suelen convertirse en símbolos de un tipo de estilo de vida.

Para productos de la canasta básica, el análisis de las clases sociales quizá no sea de mucha utilidad. Pero, para otros productos, como los muebles para el hogar, este análisis puede ayudarlo a explicar variaciones en los patrones de compra y comunicación.

A diferencia de un sistema de castas, un sistema de clases sociales ofrece la posibilidad de ascenso social. La ocupación quizá sea el determinante más importante de la clase social. Otros determinantes son las posesiones, las fuentes de ingresos y el grado académico.

GRUPOS DE REFERENCIA

En términos técnicos, la clase social puede considerarse como un grupo de referencia. No obstante, los mercadólogos suelen interesarse más en grupos más pequeños como las familias, grupos

de trabajo, grupos de vecinos y grupos recreacionales. Los **grupos de referencia** son aquellos grupos pequeños que un individuo permite que influyan en su comportamiento.

La existencia de la influencia de grupo está bien establecida. El desafío para el mercadólogo es comprender por qué ocurre esta influencia y cómo se puede utilizar para promover la venta de un producto o servicio. Las personas tienden a aceptar la influencia de un grupo debido a los beneficios que perciben como consecuencia, y estos beneficios percibidos dan a los influyentes varios tipos de poder. Cinco formas reconocidas de poder —todas las cuales están a disposición del mercadólogo— son la recompensa, el poder coercitivo, el poder referente, el poder experto y el poder legítimo.

El *poder de recompensa* y el *poder coercitivo* se relacionan con la capacidad de un grupo para otorgar y retener recompensas. Las recompensas pueden ser materiales o psicológicas; el reconocimiento y los elogios son recompensas psicológicas típicas. Las demostraciones de productos Pampered Chef es un buen ejemplo de una técnica de marketing que aprovecha el poder de recompensa y el poder coercitivo. La siempre presente posibilidad de complacer o molestar al amigo anfitrión tiende a alentar a los invitados a comprar.

El *poder referente* y el *poder experto* no suponen castigos ni recompensas. Existen porque una persona atribuye una gran importancia a ser parte de un grupo o percibe el grupo como conecedor. El poder referente (basado en la admiración o respeto propios hacia el detentador del poder) influye en los consumidores para adaptarse al comportamiento del grupo y elegir los productos seleccionados por los miembros del grupo. Los niños suelen verse afectados por el poder referente, así que los mercadólogos crean en ellos el deseo de productos mediante anuncios o empaques astutamente diseñados que explotan a esta inclinación. Y una persona percibida como experta puede ser el vocero de productos, debido a que los consumidores confían en su juicio.

El poder legítimo implica a la autoridad y la aprobación de lo que un individuo debe hacer. Estamos familiarizados con el poder legítimo a un nivel social, donde es evidente en la naturaleza prescriptiva de la cultura, pero también se puede utilizar en grupos más pequeños. Las actividades de marketing social son un intento por fomentar cierta conducta, porque es la forma correcta de actuar (por ejemplo, abrocharse el cinturón de seguridad, no beber si se va a conducir).

LÍDERES DE OPINIÓN

Según los principios de comunicación más ampliamente aceptados, los consumidores reciben una cantidad importante de información a través de personas llamadas **líderes de opinión**, los miembros de los grupos que desempeñan un rol clave en la comunicación.

En términos generales, los líderes de opinión son conocedores, visibles y expuestos ante los medios de comunicación masiva. Una pequeña empresa puede mejorar su propia imagen al identificar a tales líderes. Por ejemplo, un concesionario de productos agrícolas puede promover sus bienes dentro de una comunidad agrícola si lleva a cabo demostraciones de estos productos en las granjas de granjeros locales muy exitosos, que suelen ser los líderes de opinión de la comunidad. De manera similar, los minoristas de ropa pueden utilizar los servicios de estudiantes atractivos como modelos en las exhibiciones de moda de los campus universitarios.

Cuando Phil Knight fundó Nike, Inc., a principios de la década de 1970, utilizó una estrategia de marketing que seguía lo que él llamaba el Principio de los Cinco Tipos Cool (Five Cool Guys Principle). La idea consistía en que si él pudiera lograr que cinco de los mejores y más populares deportistas colegiales usara su calzado, entonces los demás querrían comprarlos también para sí mismos. Los “tipos cool” establecería la tendencia de la moda en el calzado. Desde luego, esta estrategia puede aplicarse a niveles más altos y visibles, razón por la cual Nike ha pagado tanto dinero durante muchos años para que deportistas de clase mundial porten sus productos. El tremendo éxito de las actividades de marketing de Nike son un ejemplo de la influencia de los líderes de opinión. Aunque Nike es una corporación gigantesca, las pequeñas empresas también deben pensar en el poder de los líderes de opinión y la parte que pueden desempeñar para atraer y desarrollar relaciones con clientes potenciales.

grupos de referencia

Grupos pequeños que una persona permite que influyan en su comportamiento.

líder de opinión

Miembro de un grupo que desempeña un rol clave en las comunicaciones.

Líderes de opinión... un millón de espectadores de YouTube a la vez



© iStockphoto.com/Angelika Schwarz

Quizá lo conozca como el Mystery Guitar Man, pero el joven de 23 años de edad, Joe Penna, está causando revuelo como uno de los participantes más vistos de YouTube. Con 1.3 millones de suscriptores para observar sus “videos musicales juguetones y repletos de efectos”, podría conocerse como el líder de opinión en solitario. Pero no fue sino hasta hace poco que él se percató de su poder para influir en los modos de pensar. “Fue durante una conversación con este tipo con el que trabajo llamado Billy Reid que me percaté de que era influyente”, dice Penna. “Me dijo que cuando no mencioné su nombre y la canción que él había escrito en un video, vendió sólo 600 copias en iTunes. Cuando sí los mencioné en otra, ésta vendió 6 000 copias, vaya, estas personas en verdad escuchan lo que les digo”.

YouTube se ha convertido en uno de los canales en línea líderes a través del cual los “influyentes” pueden ejercer un impacto superior —de hecho, el poder de una estrella— pero no es fácil elevarse por encima del bullicio de ofertas en un espacio tan abarrotado. Sin embargo, Joe Penna ha hecho exactamente eso. ¿Cómo? Un comentarista en línea considera que él logra hacer que los espectadores lo sintonicen porque “Combina un claro talento musical con una gran capacidad técnica, y un extraño y simpático sentido del humor en videos que son encantadores, bien producidos y divertidos”. Y vaya que sintonizan. El primer éxito de Penna en YouTube, “Guitarra: imposible”, ha sido visto más de nueve millones de veces. Este tipo de exposición es lo que lo dota de un fuerte “factor cool” y una gran atracción entre un sector poblacional muy importante al que las empresas están interesadas en llegar.

El nuevo trabajo de Penna es increíblemente gratificante, tanto a nivel personal como financiero. En cuestión de meses ha pasado de “dormir en el suelo de su apartamento y robar Wi-Fi a sus vecinos” al estrellato de YouTube. Nadie sabe con certeza cuánto gana el Mystery Guitar Man de su empresa en línea, pero YouTube reconoce que cientos de sus “socios” tienen ganancias de seis dígitos. (Los socios de YouTube son titulares de la cuenta que han sido invitados a compartir las ganancias publicitarias generadas por sus videos). Penna es el sexto socio más visto de YouTube, así que podemos concluir con certeza que no va a tener que volver a robar Wi-Fi a sus vecinos pronto. Y con el poder de su atractivo en línea, empresas como Coca-Cola, HP, Kellogg’s y McDonald’s están en espera de trabajar con él, con la esperanza de poder llegar a sus suscriptores y promover sus marcas. Esto representa una tremenda oportunidad para Penna, e indica el extraordinario poder de los nuevos medios para influir a los consumidores. Las pequeñas empresas deben tomar esto en cuenta e idear cómo podrían también explotar el potencial de los líderes de opinión en línea —incluidos los YouTubers— para generar ventas.



FRANK MAY/dpa /Landov

Fuentes: Mark Borden, “The New Influentials”, *Fast Company*, núm. 150 (noviembre 2010), pp. 125-131; “Partner with YouTube”, <http://www.youtube.com/partners>, consultado el 4 de enero de 2011; y Liz Shannon Miller, “Mystery Guitar Man Creates and Innovates on YouTube”, *Gigaom.com*, <http://gigaom.com/video/mystery-guitar-man-creates-and-innovates-on-youtube>, consultado el 4 de enero de 2011, <http://www.pennajoe.com>

La CRM conduce a la satisfacción del cliente

Después de una larga y muy exitosa carrera de negocios, algunos estudiantes de la maestría de administración le pidieron a un ejecutivo que explicara el secreto de sus logros tan sobresalientes. Su respuesta fue firme e inmediata; “¡Relaciones!” Las conexiones interpersonales son muy simples, la grasa que permite que los engranes del comercio giren con eficiencia, así que de esto se desprende de que la administración de las relaciones con el cliente (CRM) es el eje de cualquier empresa destinada al éxito.

Un cliente satisfecho tiene muchas probabilidades de ser un cliente que vuelva a comprar y que recomiende su empresa a otras personas. Pero establecer un programa CRM efectivo supone un arduo trabajo —requiere un gran conocimiento de los principales componentes de la satisfacción del cliente, el desarrollo de perfiles del cliente, manejo acertado de las quejas y la comprensión del proceso de toma de decisiones en el cliente. Desde luego, todo comienza con mantener una actitud positiva y servicial hacia el cliente, pero cuanto mejor conozcan los propietarios de pequeñas empresas a sus clientes, mejor podrán satisfacer sus necesidades. La satisfacción del cliente es en verdad la clave para el éxito de una pequeña empresa.

1. Definir *administración de las relaciones con el cliente (CRM)* y explicar su importancia para las pequeñas empresas.

- La administración de las relaciones con el cliente (CRM) es una estrategia organizacional que se puede utilizar para saber más acerca de las necesidades y conductas del cliente con el fin específico de desarrollar relaciones más sólidas con ellos y optimizar la rentabilidad.
- El mensaje central de todo programa de CRM es “Cortejar a los clientes para lograr más de una venta”.
- CRM es antes que nada una mentalidad que produce estrategias centradas en el cliente, lo cual coloca al cliente primero y gracias a esto la empresa puede incrementar sus utilidades.
- Un programa CRM reconoce la importancia de mantener a los clientes actuales satisfechos para asegurar su lealtad, dados los altos costos asociados con atraer a nuevos clientes.
- Para desarrollar un programa de CRM se requiere un plan de manera que el emprendedor conozca qué personas, procesos, etcétera son necesarios para el éxito.
- Dos elementos vitales de cualquier programa de CRM son las relaciones transaccionales sobresalientes con el cliente y el conocimiento de su comportamiento.

2. Analizar la importancia de ofrecer un extraordinario servicio al cliente.

- Para ser exitosas a largo plazo, las pequeñas empresas deben desarrollar relaciones transaccionales positivas con el fin de desarrollar y retener clientes leales.
- El servicio extraordinario es uno de los factores que las pequeñas empresas están en una posición única de lograr.



- Ofrecer un excepcional servicio al cliente puede suponer para las pequeñas empresas una ventaja competitiva, sin importar la naturaleza de su negocio.
- Los clientes satisfechos son leales, lo cual se traduce en un mejor desempeño de la empresa.
- La relación entre satisfacción y lealtad del cliente, no necesariamente es lineal; la lealtad parece aumentar a medida que la satisfacción también lo hace.
- La atención verdaderamente personal es el “estándar de excelencia” contra el cual se puede juzgar la calidad del servicio al cliente, y ésta puede fortalecerse llamando a sus clientes por su nombre, manteniéndose en contacto con ellos, encontrando formas de ayudarlos, personalizando los servicios que se les ofrecen y solucionando sus problemas con prontitud.
- La administración de experiencias con el cliente (CEM) reconoce que las relaciones con el cliente pueden fortalecerse o debilitarse según la calidad de la experiencia que tengan con una empresa.
- Establecer un programa efectivo de servicio al cliente, comienza con determinar el “cociente del servicio al cliente” de la empresa, que indica qué tan bien ésta atiende a sus clientes.

- Los propietarios de pequeñas empresas pueden enterarse mejor acerca de los problemas relativos al servicio al cliente a través de las quejas del cliente, la observación personal y otras técnicas de investigación.
- Aunque muchos tipos de servicio al cliente cuestan muy poco, existen costos definidos asociados con niveles superiores de servicio al cliente.

3. Comprender cómo se pueden mejorar las relaciones con el cliente con ayuda de la tecnología

- Las relaciones transaccionales perdurables se desarrollan con la ayuda de información recabada en los puntos de contacto con el cliente.
- La tecnología CRM ayuda a las empresas a recabar toda la información de contacto con el cliente en un solo programa de administración de datos.
- Las empresas con operaciones en Internet, en especial, se sienten atraídas hacia la tecnología de CRM.
- CRM se enfoca en tales funciones de ventas, como el procesamiento y el procesamiento de pedidos preciso y rápido, el seguimiento de contactos para cerciorarse de la satisfacción del cliente y el uso de un centro de atención telefónica fácil de usar para manejar todas las inquietudes, incluidas las quejas.
- La preocupación por tener amplios recursos de soporte para la tecnología de información CRM ha llevado a algunos emprendedores a subcontratar ciertas aplicaciones.
- Las herramientas para administrar la CRM están aumentando, se han hecho menos costosas, más sofisticadas y fáciles de usar.
- Las aplicaciones de la Web 2.0 son centrales para muchas herramientas de CRM, como el uso de blogs, wikis, sitios de redes sociales y comunidades en línea, como medios de recabar la retroalimentación del cliente.
- Sigue habiendo infinidad de soluciones de bajos requerimientos tecnológicos para hacer frente a los retos de CRM.

4. Describir las técnicas utilizadas para crear un perfil del cliente.

- En empresas muy pequeñas se desarrollan los perfiles del cliente en las mentes del emprendedor durante conversaciones con los clientes.
- Los perfiles del cliente son esenciales para un programa exitoso de CRM, pues representan el material constitutivo requerido para el conocimiento de los clientes.
- Cuatro categorías de información del perfil del cliente son las transacciones, los contactos con el cliente, información descriptiva y respuestas a los estímulos de marketing.
- Las entrevistas formales con los clientes ofrecen otra forma de recabar información acerca del perfil del cliente.

5. Explicar cómo los consumidores toman sus decisiones y cuál es la importancia de esto para comprender las relaciones con el cliente.

- La toma de decisiones del consumidor abarca cuatro etapas estrechamente vinculadas con la satisfacción final del cliente.

- La necesidad de reconocimiento (etapa 1) ocurre cuando un cliente se da cuenta de que el estado actual de sus asuntos difiere de manera significativa de algún estado ideal.
- La etapa 2 en la toma de decisiones del consumidor implica la recolección y evaluación que hace el consumidor de la información pertinente, tanto de fuentes internas como externas.
- Una vez que los consumidores han evaluado marcas en su conjunto evocado y tomado una decisión, también deben decidir cuándo y dónde realizar la compra (etapa 3).
- La evaluación posterior a la compra (etapa 4) puede generar disonancia cognitiva y conducta de queja, lo cual puede influir de manera negativa en la satisfacción del cliente con el producto o servicio y la empresa que lo provee.
- La mejor forma de preservar la satisfacción del cliente es abordar los problemas y las quejas tan pronto como éstos surjan.

6. Identificar las influencias psicológicas importantes en el comportamiento del consumidor.

- Las cuatro influencias psicológicas que han tenido la mayor relevancia para las pequeñas empresas son las necesidades, las percepciones, las motivaciones y las actitudes.
- Las necesidades suelen describirse como el punto de inicio para cualquier conducta.
- La percepción abarca los procesos individuales que al final dan significado a los estímulos que afrontan los consumidores.
- Las motivaciones son las fuerzas orientadas a la consecución de una meta que organizan y dan dirección a la tensión ocasionada por necesidades insatisfechas.
- Una actitud es una opinión perdurable, basada en una combinación de conocimientos, sentimientos y tendencia conductual.

7. Reconocer ciertas influencias sociológicas en el comportamiento del consumidor.

- Entre las influencias sociológicas están la cultura, las clases sociales, los grupos de referencia y los líderes de opinión.
- En marketing, la *cultura* se refiere a los patrones de comportamiento y los valores que caracterizan a un grupo de clientes en un mercado meta.
- Las clases sociales son divisiones dentro de una sociedad que tiene diferentes niveles de prestigio social.
- Los grupos de referencia son aquellos pequeños grupos que el individuo permite que influyan en su comportamiento.
- Con base en principios de comunicación ampliamente aceptados, los consumidores reciben una gran cantidad de información a través de los líderes de opinión, es decir, miembros de un grupo que desempeñan un rol de comunicaciones clave.

Términos clave

administración de las relaciones con el cliente (CRM) p. 410
relaciones transaccionales p. 412
administración de las experiencias con el cliente (CEM) p. 415
perfil del cliente p. 423
criterios de evaluación p. 426
conjunto evocado p. 426
disonancia cognitiva p. 427
necesidades p. 428

percepción p. 428
categorización perceptual p. 429
motivaciones p. 429
actitud p. 429
cultura p. 430
clases sociales p. 430
grupos de referencia p. 431
líder de opinión p. 431

Preguntas para análisis

1. Defina la administración de las relaciones con el cliente. ¿Qué significa la expresión “CRM es una mentalidad”?
2. ¿A qué pone más énfasis la CRM a los clientes potenciales o a los actuales? ¿Por qué?
3. ¿Cuáles son los dos elementos constitutivos esenciales de un programa exitoso de CRM? ¿Qué “materiales” se utilizan para construir estos elementos constitutivos?
4. ¿Por qué una pequeña empresa está en una mejor posición para lograr la satisfacción de sus clientes que una grande?
5. Analice cómo se puede usar la tecnología para asistir la administración de las relaciones con el cliente.
6. ¿Qué tipo de información debería formar parte del perfil de un cliente?
7. ¿Qué técnicas o fuentes de información pueden utilizarse para desarrollar un perfil del cliente?
8. Describa brevemente las cuatro etapas del proceso de toma de decisiones. ¿Por qué la primera etapa es tan vital para el comportamiento del consumidor?
9. Enumere las cuatro influencias psicológicas que se ejercen sobre el cliente analizadas en este capítulo. ¿Cuál es su relevancia para el comportamiento del consumidor?
10. Enumere las cuatro influencias sociológicas que se ejercen sobre los consumidores analizadas en este capítulo. ¿Cuál es su relevancia para el comportamiento del consumidor?

Usted decide

SITUACIÓN 1

Jeremy Shepherd es fundador y presidente de PearlParadise.com, en Los Ángeles, California. Su empresa de joyería reconoce la importancia de cerciorarse de que los clientes regresen. No obstante, Shepherd no está seguro de cuáles técnicas de retención de clientes debe utilizar para desarrollar una base sólida que haga que sus clientes repitan negocios con su empresa. El sitio web de su empresa tiene las capacidades de software suficientes para permitir una adecuada interacción con los clientes.

Pregunta 1 ¿Qué técnicas para desarrollar la lealtad del cliente le recomendaría a Shepherd?

Pregunta 2 ¿Qué información sería pertinente recabar acerca de sus clientes en una base de datos?

Pregunta 3 ¿Qué comunicación asistida por computadora se podría utilizar para alcanzar la meta de Shepherd?

Fuente: <http://www.pearlparadise.com>, consultado el 4 de enero de 2011.

SITUACIÓN 2

Aspen Funeral Alternatives, una casa de servicios funerarios en Albuquerque, Nuevo México, reconoce que hoy las familias están más conscientes que nunca de los precios. Como lo afirma su sitio web, “Los centros comerciales y tiendas de descuento ofrecen conveniencia y valor, así que, ¿por qué pagar más?” La estrategia de los propietarios consiste en ofrecer productos funerarios a precios más bajos con el mismo tipo de servicios de alta calidad y personalizados, pero con menos opciones. Aspen hace maravillas en el control de costos y traslada esos ahorros a sus clientes. Por ejemplo, sus horarios de servicio son de lunes a viernes entre 8:00 a.m. y 5:00 p.m. para minimizar el tiempo que se les paga a los empleados. (Hay personal clave que está disponible 24/7 (24 horas, 7 días a la semana).

El sitio web de Aspen afirma que las alternativas de servicio de bajo costo de la empresa no ofrecen instalaciones decorativas, ni limosinas, ni carrozas fúnebres. En el sitio se publica una lista general de precios la cual cubre los servicios profesionales de Aspen, el uso de sus instalaciones y ataúdes.

Pregunta 1 ¿Cuáles conceptos psicológicos de comportamiento del consumidor son relevantes para el marketing de sus servicios? Sea específico.

Pregunta 2 ¿Cómo pueden aplicarse las etapas de la toma de decisiones del consumidor a la decisión de una persona de utilizar una casa de servicios funerarios?

Pregunta 3 ¿Cuáles técnicas de CRM podría utilizar este tipo de empresas?

Fuente: <http://www.aspenfuneral.com>, consultado el 30 de enero de 2009.

SITUACIÓN 3

Jay Goltz posee una empresa de marcos decorativos, con sede en Chicago, Artists Frame Service, y tres empresas más. Y en su mente el servicio al cliente es hoy más importante que nunca. “Sonreír y ser cortés no es suficiente”, observa Goltz. Él se las arregla para contratar a los mejores empleados y los capacita para que manejen las preguntas y las demandas más difíciles planteadas por sus clientes. Después va uno o dos pasos más allá y hace las siguientes promesas en su sitio web:

- Nuestros consultores de enmarcado tienen antecedentes artísticos y un promedio de nueve años de experiencia.
- Ofrecemos una extraordinaria selección de marcos para pinturas, los cuales han sido elegidos personal y apasionadamente por todo el mundo, para que usted obtenga el mejor.
- Tomamos el enmarcado muy en serio. Se trata de detalles, de estándares superiores y de satisfacer nuestras propias expectativas. Usted verá y sentirá la diferencia.

- Enmarcamos su obra de arte en una semana —contamos con un enorme inventario y un gran número de artesanos— y sabemos que podemos cumplir con este compromiso.

Para garantizar que todo resulte según lo planeado, Goltz mantiene una extensa documentación para cada trabajo. Así, cuando surjan quejas, podemos descifrar qué sucedió y cortar el problema de raíz. Mediante este enfoque, podemos decir si la insatisfacción de un cliente es producto de, digamos, el descuido de un empleado, del uso de equipo inadecuado, o algún otro problema. Si se descubre que el problema es resultado de un mal trabajo de algún empleado, Goltz lo capacitará para ayudarlo a mejorar su desempeño. ¿Y si, después de eso, el problema no se resuelve? “Lo despedimos”, dice Goltz. Como él lo ve, “La principal misión de la empresa no es la de tener empleados, sino de permanecer en el negocio. El servicio al cliente es la principal ventaja que las pequeñas empresas tienen sobre sus grandes competidores, así que se tiene que hacer bien —no importa lo que cueste”.

Pregunta 1 Como una estrategia a largo plazo, ¿un método como el de Goltz para lograr una calidad superior en el servicio al cliente podría ser exitoso?

Pregunta 2 ¿Querría trabajar para una empresa con tales políticas? ¿Cuáles serían las ventajas y desventajas de trabajar en un lugar como éste?

Pregunta 3 ¿Qué sugerencias le podría dar a Goltz y a su sistema? ¿Se le ocurren algunas formas de mejorarlo?

Fuentes: “Artists Frame Service —Our Difference”, <http://www.artistsframeservice.com/services/ourdifference.html>, consultado el 23 de diciembre de 2010, y Megan Pacella, “Strong Support”, *MyBusiness*, junio/julio de 2009, p. 44.

Ejercicios para adquirir experiencia

1. Durante varios días haga notas acerca de sus propias experiencias de compra. Resuma lo que usted considere como el mejor servicio que haya recibido.
2. Entreviste a un emprendedor local acerca de los esfuerzos de servicio al cliente de su empresa. Resuma sus hallazgos.
3. Entreviste a un emprendedor local acerca de los tipos de quejas de los clientes que su empresa recibe. También

pregúntele cómo maneja las diferentes quejas. Reporte sus hallazgos ante su grupo.

4. Considere la compra más significativa que haya realizado recientemente. Compare el proceso de toma de decisiones que realizó con las cuatro etapas de toma de decisiones presentadas en este capítulo. Reporte sus conclusiones.

Caso en video 13

NUMI TEA

Numi Tea es una empresa abierta en 1999 por un equipo de hermano y hermana, Ahmed y Reem Rahim. Mantenerse como empresa familiar es importante en Numi. Cada miembro del equipo, como ellos la llaman, está comprometido con los valores centrales de la empresa de sustentabilidad, creatividad y productos orgánicos de calidad. Esto se extiende tanto a sus clientes corporativos como a sus productores por igual. Al igual que sus tés, cada relación se cultiva y conserva cuidadosamente.

CASO OPCIONAL

Caso en video 2, PortionPac Chemicals.

Desarrollo de productos y administración de la cadena de suministro

EN PRIMER PLANO

Iluminar el camino del desarrollo del producto

<http://www.dinealight.com>

<http://www.readycheckglo.com>

Dos emprendedores aspirantes tenían productos muy similares —sin embargo los rumbos que cada uno de ellos tomó para el desarrollo de un nuevo producto no podían ser más diferentes.

Para Gillian Dinnerstein, de Miami Beach, Florida, decidir qué ordenar en un restaurante elegante se estaba convirtiendo en una tarea terriblemente irritante. No tenía nada que ver con su indecisión —tan sólo era culpa de la luz tenue que no le permitía leer el menú. Cuando no aguantaba más, Dinnerstein decidió tomar el asunto en sus propias manos y arreglar el problema. Su incursión como inventora novata fue el Dine-a-Light, un atractivo folder que se ilumina con una suave luz y permite a los comensales leer los menús y las listas de vinos sin destruir la



© Darren Baker/Shutterstock.com

penumbra y el romanticismo de la atmósfera. El producto parece ser muy simple —un LED alimentado por una batería recargable, inserto en la cubierta del menú— pero llevarlo al mercado no fue para nada fácil. Dinnerstein pasó cuatro años y gastó cientos de miles de dólares en abogados, ingenieros y fabricantes, quienes le ayudaron a hacer realidad su sueño. Pero ahora puede ordenar con facilidad en cualquier restaurante que utilice su Dine-a-Light.

Celestina Pugliese de Melville, Nueva York, por otra parte, optó por seguir el ritmo de una nueva iniciativa de negocios muy diferente. Una tarde de verano de 2009, Pugliese y una amiga estaban cenando en un restaurante cuando el mesero les dejó la cuenta, tras lo cual regresaba una y otra vez para preguntar, “¿Están listas para pagar?” Cada vez los comensales respondían que no y retomaban su conversación, en tanto molestas por la intrusión. Después de la cuarta interrupción, Pugliese le preguntó a su amiga, “¿No sería maravilloso

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá...

1. Comprender los desafíos asociados con el crecimiento de una pequeña empresa.
2. Explicar el rol de la innovación en el crecimiento de una empresa.
3. Identificar las etapas en el ciclo de vida del producto y el proceso de desarrollo de nuevos productos.
4. Describir el desarrollo del producto total de una empresa.
5. Analizar la estrategia de producto y las alternativas disponibles para las pequeñas empresas.
6. Reconocer cómo afecta el entorno jurídico las decisiones relativas al producto.
7. Explicar la importancia de la administración de la cadena de suministro.
8. Especificar las principales consideraciones para estructurar un canal de distribución.

© iStockphoto.com/Dan Bachman

PERSPECTIVA

que hubiera una luz en estos presentadores de las cuentas que le avisara a los meseros que ya pueden cobrar, sin estar preguntando una y otra vez si estamos listos para pagar?” Esa experiencia inspiró la creación de Ready Check Glo Illuminating Guest Check Presenter, que se ilumina cuando los comensales están listos para pagar sus cuentas.

Aunque Dinnerstein invirtió sumas significativas de tiempo y dinero para poner en marcha su empresa, Pugliese requirió sólo de seis meses y \$11 800 para llevar su producto al mercado. ¿A qué se debe esta diferencia? En pocas palabras, “Pugliese optó por utilizar una red de nuevos sitios de Internet que le permiten a uno darse una idea de la realidad por una fracción del precio que supondría contratar abogados de patentes y ponerse en contacto con fabricantes”. Y la recesión económica ha impulsado a miles de estos profesionales a la red en busca de trabajo, lo cual también está reduciendo los costos. Esta mezcla de desarrollos macroeconómicos sugiere que nunca ha habido un mejor momento de iniciar un nuevo negocio con un presupuesto mínimo.

Pequeñas decisiones como éstas, implicadas en el desarrollo de un nuevo producto, pueden hacer una gran diferencia en el costo final. Por ejemplo, una vez que se idea un nuevo producto, el siguiente paso es descifrar si en realidad es nuevo (único). Es posible gastar una gran cantidad de dinero en un abogado especializado en patentes, que se encargará por usted de todos los trámites relacionados, o lo puede hacer usted mismo, asesorándose en sitios web de la Oficina estadounidense de patentes y marcas (U.S. Patent and Trademark Office) en www.uspto.gov (haga clic en la liga “Inventores” para obtener informa-

ción sobre los pasos iniciales del proceso), acudiendo a una de las 81 bibliotecas depositarias especializadas en patentes y marcas para obtener ayuda personal (vea el sitio de la PTO para localizar sucursales) o realizando una investigación en Google sobre patentes (www.google.com/patents) para ver si algo parecido a su idea ya se ha inventado. Dinnerstein pagó más de \$100 000 por contratar los servicios de un ingeniero, pero Pugliese usó guru.com para contactar a un ingeniero independiente en Ohio, quien diseñó su producto por sólo \$500. (Ella también usó el sitio para encontrar a un abogado que presentara una solicitud provisional de patente a la tarifa muy razonable de \$500). Unirse a una red legítima de inventores puede conectarlo a fabricantes muy capaces y confiables, que manejarán su producción a un costo muy razonable. En cualquier caso, resistirse a la tentación de contratar a una de las incontables empresas dedicadas al desarrollo de inventos que se anuncian en televisión puede ahorrarle mucho dinero y dolores de cabeza. Sus servicios no son baratos y muchos no cumplen lo que prometen.

Sin duda, desarrollar un nuevo producto puede ser una de las partes más emocionantes de la experiencia de una nueva empresa. Pero andar con pies de plomo puede ahorrarle mucho dinero, lo cual puede ser la diferencia entre una nueva línea de negocios exitosa y un fracaso que ni siquiera pueda pasar del punto de partida.

Fuentes: “Dine-a-Light”, <http://www.dinealight.com>, consultado el 7 de enero de 2011; “Ready Check Glo –Our Story”, http://www.readycheckglo.com/our-story-p_2.html, consultado el 6 de enero de 2011; y Julie Bennett, “Eureka! Now What?” *Entrepreneur*, vol. 38, núm. 11 (octubre 2010), pp. 129-134.

Cuando las personas hablan acerca de economía, suelen usar términos como *oferta* y *demand*. Y con razón, pues ambos son características fundamentales del mercado que determinan lo alto que los precios de los productos y servicios pueden llegar a ser. La oferta se refiere a la disposición de una empresa por poner a la venta cierto producto o servicio; la demanda representa el interés y capacidad de los compradores para comprarlo. Si un producto es escaso, su precio casi siempre aumentará conforme la demanda aumenta y los compradores motivados se pelean por comprar los bienes limitados disponibles en ese momento.

La oferta y la demanda también afectan la operación de una pequeña empresa, aunque en una forma un tanto diferente. Robert Kiyosaki, emprendedor y celebrado autor de la serie de libros *Rich Dad*, explica por qué tales conceptos son tan importantes:

Piense en la demanda como ventas y marketing. El trabajo de su departamento de ventas y marketing es generar demanda por asegurarse de que sus clientes conozcan y compren lo que su empresa tiene para ofrecer. Mientras tanto, la oferta está representada por la manufactura, almacenamiento y distribución, también conocidos como la cadena de suministro. El trabajo de su cadena de suministro es estar preparada para satisfacer la demanda creada por el lado de las ventas.¹

Esto simplifica hasta cierto punto la fórmula, pero explica claramente la necesidad de que estas áreas principales de las operaciones de una empresa estén equilibradas.

En el capítulo 14 se analizó el tema de la toma de decisiones del cliente (demanda) y la necesidad del emprendedor de comprometerse firmemente con la administración de las relaciones con el cliente (CRM) para garantizar que se atraigan nuevos clientes a la empresa y que se preserven los clientes actuales. También descubrió que los programas de marketing necesitan reflejar los conceptos de comportamiento del cliente si se desea que los esfuerzos de CRM sostengan la ventaja competitiva de la empresa. En este capítulo analizaremos la parte de la demanda de la ecuación y explicaremos de qué forma la innovación de productos puede impulsar el crecimiento de la empresa (a partir de una mayor demanda), pero también obtendrá una dosis saludable de reflexiones sobre la oferta. Es decir, abordaremos las decisiones de administración de la cadena de suministro (supply chain management) en lo referente a la oferta y la demanda, los cuales en conjunto tienen un importante impacto en el conjunto total de satisfactores orientados a los clientes. El crecimiento de una empresa puede ser maravilloso, pero el equilibrio entre la oferta y la demanda es crucial para el éxito de una empresa.

Crecer o no crecer

1

Comprender los desafíos asociados con el crecimiento de una pequeña empresa.

Una vez que se ha puesto en marcha una iniciativa de negocios, la empresa recién creada inicia sus operaciones cotidianas. Su plan de marketing refleja sus metas actuales, así como cualquier expansión o crecimiento que impactará las actividades de marketing.

Los emprendedores tienen diferentes deseos de crecer. Algunos quieren hacerlo con rapidez, mientras otros prefieren ir a un ritmo lento. Muchos encuentran que mantener el estado actual de las cosas es bastante complicado, esto se convierte en la fuerza motora detrás de sus decisiones de marketing. No obstante, el crecimiento en ocasiones sucede de manera inesperada, y el emprendedor se ve obligado a concentrar todos sus esfuerzos en hacer frente a la demanda. Considere lo que le sucedió a un empresario que mostró una nueva línea de camisones de franela al comprador de una cadena de tiendas, de inmediato éste ordenó 500, y esperaba que el proveedor las entregara en 5 días. El emprendedor aceptó el pedido, a pesar de que sólo contaba con 50 camisones. Vacío su cuenta bancaria para comprar el material necesario y le rogó a sus antiguos compañeros de la universidad que lo ayudaran a cortar y coser camisones. Después de varias noches sin dormir, cumplió con el pedido.² La lección: crecer con rapidez puede ser una propuesta estresante si no está preparado.³

Sin embargo, para muchas pequeñas empresas el crecimiento es una meta anhelada y alcanzable. De hecho, en algunos casos el crecimiento rápido es parte del plan inicial. En 2000, después de que Karen McMasters vendiera parte de la ropa de su hija cuando era bebé en eBay, comenzó a realizar ventas de garaje y después a subastar bienes adicionales. Su empresa continuó expandiéndose y McMasters lanzó su primera empresa en línea, una de productos de lujo para bebé, en febrero de 2001. Hacia final de ese año, ya había generado \$200 000 en ventas y para 2004, su empresa, BareBabies.com, había crecido para convertirse en una de los más grandes minoristas en línea especializados en productos para bebé.⁴ Pero McMasters estaba lejos de terminar con su búsqueda de expandir su negocio. A los seis años de iniciar operaciones, las ventas de BareBabies ya habían superado los \$3.5 millones. McMasters siempre había querido hacer crecer su negocio, pero el costo del crecimiento ha sido alto. “No he tenido unas vacaciones en años”, admitió en un punto. “Uno trata de escaparse, pero la empresa va con uno. Pero todo es una bendición. No la cambiaría por nada del mundo”.⁵

El crecimiento exitoso rara vez ocurre por sí solo. Se deben considerar y administrar cuidadosamente muchos factores, incluido el financiamiento. Cuando una empresa experimenta un rápido crecimiento en el volumen de ventas, sus estados de resultados reflejarán por lo general utilidades crecientes. No obstante, el rápido crecimiento en las ventas y las utilidades puede ser peligroso para los flujos de efectivo de la empresa. Es posible que caiga en la “trampa del crecimiento”, debido a que el crecimiento tiende a demandar efectivo adicional con más rapidez que el que se puede generar en forma de mayores utilidades.

El inventario, por ejemplo, debe crecer a medida que el volumen de ventas aumenta; se debe gastar dinero adicional en mercancía o materias primas para adaptarse al más alto nivel de ventas. Asimismo, las cuentas por cobrar deben crecer de manera proporcional al mayor volumen de ventas. Una empresa rentable puede de pronto encontrarse en un aprieto financiero, creciendo rentablemente mientras su cuenta bancaria se desvanece. (Para más sobre el pronóstico de requerimientos financieros, como los relacionados con materias primas e inventario, vea el capítulo 11. También puede consultar el capítulo 22 para conocer más sobre métodos eficaces para administrar activos, como cuentas por cobrar, flujos de efectivo e inventarios).

El problema del crecimiento es acuciante en especial para las pequeñas empresas. Incrementar 100% las ventas es más fácil para una pequeña empresa que para una empresa *Fortune 500*, pero duplicar el volumen de ventas hace que una empresa sea un negocio muy diferente. Además de la dificultad para obtener financiamiento externo, el crecimiento puede tener efectos desfavorables si el efectivo no se administra de manera muy cuidadosa. En resumen, la necesidad de financiamiento adicional que tiene una empresa en rápido crecimiento puede superar sus recursos disponibles, aunque la iniciativa de negocios sea rentable. Sin recursos adicionales, el saldo de efectivo de una empresa puede disminuir en gran medida y dejarla en una posición financiera incierta.

El crecimiento también impone grandes demandas al personal de la empresa y al estilo gerencial de sus propietarios. Cuando los pedidos aumentan con rapidez —en ocasiones por el doble, el triple, o más en un año— el personal gerencial de ventas puede sentirse rebasado. En ese punto es necesario hacer ajustes inmediatos. Pero al igual que los padres que no desean ver a sus hijos crecer, demasiados propietarios se resisten a la idea de que su “bebé empresarial” esté convirtiéndose con gran rapidez en una empresa muy diferente— quizá no estén listos para el cambio o las nuevas responsabilidades. Si la adaptación fracasa, es probable que encuentren que la mayor demanda puede imponer demasiadas presiones al personal existente, lo que generará un personal exhausto, apático y con bajo desempeño.

A pesar de éstos y otros desafíos, el espíritu empresarial continúa llevando a las pequeñas empresas hacia la búsqueda del crecimiento. La expansión de las empresas puede ocurrir de varias formas. Una ruta común hacia el crecimiento la constituye la innovación.



© Carlos Bridge / Alamy

Innovación: una ruta hacia el crecimiento

De la gama de opciones de crecimiento, los emprendedores por lo general eligen la que consideran que generará los resultados más favorables, como una rentabilidad superior, mayor participación de mercado y satisfacción del cliente. Éstos son algunos “frutos” de la ventaja competitiva, y todos contribuyen al valor de la iniciativa de emprendimiento.



VENTAJA COMPETITIVA E INNOVACIÓN

Según se indicó en el capítulo 1, los emprendedores suelen ver una forma diferente y mejor de hacer las cosas. Estudios han demostrado que las empresas con espíritu emprendedor producen el doble de innovaciones por empleado que las empresas grandes. Estas innovaciones representan la mitad de las creadas y un sorprendente 95% de todas las innovaciones *radicales*.⁶ Se puede decir que la innovación ofrece el sustrato en donde la ventaja competitiva de una nueva empresa puede extender sus raíces, crecer y tener una vida independiente. Algunos ejemplos conocidos de innovaciones de pequeñas empresas son los lentes de contacto suaves, la cremallera, los servicios de entregas nocturnas, la computadora personal y los servicios de medios sociales como Facebook.

Existe cierto glamour asociado con la innovación, pero crear y después perfeccionar nuevos productos y servicios suele ser difícil. Clayton M. Christensen, profesor de negocios de Harvard y autor de varios libros sobre innovación, señala que el camino hacia el desarrollo de nuevos productos rara vez es sencillo, y está lleno de baches. Con base en sus estadísticas, “93% de todas las innovaciones que finalmente son exitosas iniciaron en la dirección errónea; la probabilidad de que todo salga bien la primera vez que inicia operaciones es muy baja”.⁷ Pero recuerde, Christensen está hablando acerca de productos exitosos y no toma en cuenta los intentos tortuosos por revivir el 80% de nuevos productos que terminan en fracaso o con un desempeño mediocre.⁸ Nadie dijo que fuera fácil.

Cuando la innovación es la meta, el fracaso siempre es un riesgo. Con eso en mente, le ofrecemos algunas reglas generales que podrían ayudarle a reducir en cierto grado el riesgo:

- **Base sus esfuerzos innovadores en su experiencia.** Los esfuerzos innovadores tienen más probabilidades de triunfar cuando usted sabe algo acerca de la tecnología del producto o servicio. Por ejemplo, si tiene años de experiencia o capacitación en el mundo del diseño o la moda, tendrá más probabilidades de triunfar cuando ofrezca una línea nueva de ropa urbana que un nuevo seguro metálico.
- **Enfóquese en productos o servicios que por mucho tiempo hayan pasado desapercibidos.** Es más fácil que enriquecerse mediante una veta que no haya sido completamente explotada y donde la competencia sea poca. Los inventores y emprendedores Ron L. Wilson II y Brian LeGette, cofundadores de 180s LLC en Baltimore, Maryland, dieron un nuevo giro a las conocidas orejeras, las cuales se colocan detrás del cuello y no despeinan el cabello.⁹
- **Asegúrese de que exista un mercado para el producto o servicio que espere crear.** Esta sugerencia básica es tan aplicable para la innovación en empresas que inician como a la innovación en empresas existentes. Un nuevo producto o servicio está destinado al fracaso si el conjunto de clientes potenciales es demasiado exiguo como para generar suficientes ventas para que la empresa recupere su costo de innovación, junto con una utilidad razonable.
- **Concéntrese en una innovación que los clientes perciban que agrega valor a sus vidas.** No es suficiente crear un producto o servicio en el que usted crea; las personas se vuelven clientes cuando creen que su producto o servicio les proporcionará un valor que no podrán encontrar en otra parte. Los californianos Eric Sandoz y Ben Werner esperan atraer una multitud de clientes por el valor en el diseño creativo de su automóvil híbrido-eléctrico. El “Dagne”, así bautizado, tiene un diseño computarizado, futurista y estilizado con tres llantas que lo hacen perfecto para las curvas, tiene un rendimiento de aproximadamente 600 millas con baterías completamente cargadas y cuatro galones de combustible, puede alcanzar velocidades de 120 millas por hora y puede pasar de 0 a 60 mph en alrededor de cinco segundos. Y al reemplazar el pedal del freno y el volante con un simple joystick, el automóvil aprovecha el tiempo de reacción más rápido de la mano (casi dos veces más rápido que el pie), lo cual significa que puede responder con mayor rapidez al tráfico y salvar vidas al evitar accidentes.¹⁰

- **Enfóquese en nuevas ideas que generen más que un producto o servicio.** El éxito con un producto o servicio iniciales es crucial, desde luego, pero la inversión en la innovación es mucho más poderosa cuando también genera otros productos o servicios innovadores. Ésta fue la experiencia de Markus Moberg y Chad Troutwine, quienes lanzaron un programa de preparación para exámenes llamado Veritas Prep. El negocio central de la empresa consiste en preparar a aquellos que deseen presentar el examen GMAT (el examen de admisión a la universidad), y ahora ofrecen cursos en 80 ciudades y alrededor de 21 países. Pero su experiencia con el GMAT se ha expandido a cursos en línea y consultoría para admisiones a escuelas de leyes, además, recientemente han lanzado consultoría para admisiones a escuelas de medicina. Lo que aprendieron de sus esfuerzos iniciales les enseñó el camino para el desarrollo de un nuevo negocio y redujo el riesgo para que sus esfuerzos crecieran.¹¹
- **Recaude suficiente capital para lanzar el nuevo producto o servicio.**¹² Es fácil subestimar el costo de llevar al mercado una innovación con éxito. Numerosas pequeñas empresas se quedan sin efectivo antes de poder hacerlo. Prepárese para buscar nuevas fuentes de capital en el camino, lo cual puede ser muy difícil durante una recesión económica como la que inició en 2008.¹³



Courtesy of Revolution Motors

Las pequeñas empresas que son “maravillas de un solo éxito” pueden darse cuenta de que el viaje llega a un final abrupto y desagradable. Si bien una innovación puede servir de trampolín para lanzar una nueva e interesante empresa, la innovación continua es crucial para sostener la ventaja competitiva en los años siguientes. Así, que sepa que el cambio es necesario —y a veces drástico. Una encuesta de la revista *Inc.* reveló que 13 de cada 30 fundadores reportaron que sus empresas se convirtieron en algo muy diferente al concepto original de su iniciativa de negocios.

LA PUESTA EN MARCHA

Inspiración innovadora

Si está teniendo problemas para generar ideas útiles, considere implementar procesos organizacionales estructurados de generación de ideas; experimente su empresa desde el punto de vista de los clientes y aprenda de otras industrias. Una vez que tenga una idea que le apasione, asegúrese de que sus clientes también lo hagan sometiéndola a su juicio antes de hacerla una realidad.

¿Sigue en problemas? Dé un vistazo a 99 percent.com en busca de inspiración y ayuda. También vea “5 Steps to Innovation”, *Entrepreneur*, vol. 37, núm. 2 (febrero de 2009), pp. 112-113 para mayor información.

SUSTENTABILIDAD E INNOVACIÓN

¿Cómo puede una empresa conservar su ventaja competitiva? Diferentes estrategias pueden ayudar. Por ejemplo, algunos emprendedores con tecnologías sofisticadas obtienen patentes para protegerlas. Debido a que obtener una patente requiere la revelación de la propiedad intelectual al público, quizá opten por guardarla mediante secretos comerciales, lo cual es otra forma de evitar que los rivales potenciales ganen acceso a ella. Otros intentarán operar “por debajo del radar” de los competidores pero por desgracia, el esfuerzo para evitar atraer

ventaja competitiva sostenible

Una posición creadora de valor que tiende a perdurar con el tiempo.

la atención limita el potencial de crecimiento de la empresa. En algunos casos, las empresas encuentran protección a través de contratos o alianzas perdurables con socios más grandes y poderosos, los cuales pueden generar negociaciones exclusivas y seguras como distribuidor, proveedor o usuario de una tecnología importante.¹⁵ Pero sin importar la estrategia protectora elegida, la meta es desarrollar el músculo competitivo de la empresa mientras que se desarrollan protecciones como salvaguarda contra los embates de rivales ricos en recursos.

Una empresa puede emprender acciones para reducir las amenazas de los competidores, pero ninguna ventaja competitiva es eterna. La investigación enfatiza la importancia de contar con una **ventaja competitiva sostenible**, una posición creadora de valor que tiende a perdurar con el tiempo. Para incorporar la sostenibilidad a la estrategia, el emprendedor debe utilizar las capacidades únicas de la empresa, de tal manera que para los competidores sea difícil imitarla. No obstante, dado que los rivales descubrirán tarde o temprano una forma de imitar cualquier estrategia creadora de valor, es importante pensar y planear su transformación a largo plazo.

La figura 15.1 ilustra el ciclo de vida de la ventaja competitiva, el cual tiene tres etapas: desarrollo, funcionamiento y declive. En términos simples, una empresa debe invertir recursos para desarrollar una ventaja competitiva, la que más tarde desplegará para impulsar su desarrollo. Pero esa posición finalmente declinará cuando las empresas rivales integren esas ventajas en sus propias estrategias, surjan nuevas y mejores tecnologías, las preferencias del consumidor cambien u otros factores entren en juego.

Para comprender cómo funciona esto, considere a The Blue Buffalo Co., un fabricante de productos sabrosos y holísticos para mascotas. La empresa sigue siendo pequeña (su fundador, Bill Bishop, afirma con orgullo, “En realidad tenemos más perros y gatos que empleados”) pero sigue creciendo, y es única en cuanto a que sólo los productos Blue Buffalo contienen Life-Source Bits, que ofrecen “una mezcla precisa de vitaminas, minerales y antioxidantes”.¹⁶ Pero, ¿por cuánto tiempo continuará el crecimiento de las ventas, dado que la ventaja competitiva de la empresa parece estar basada principalmente en sus mezclas secretas? Es probable que competidores como Natural Balance y Science Diet integren ingredientes similares a sus alimentos. Cuando eso suceda, la ventaja competitiva de Blue Buffalo y el crecimiento de ventas que genera se estabilizará y finalmente disminuirá. Y aquí es donde vale la pena ser previsor.

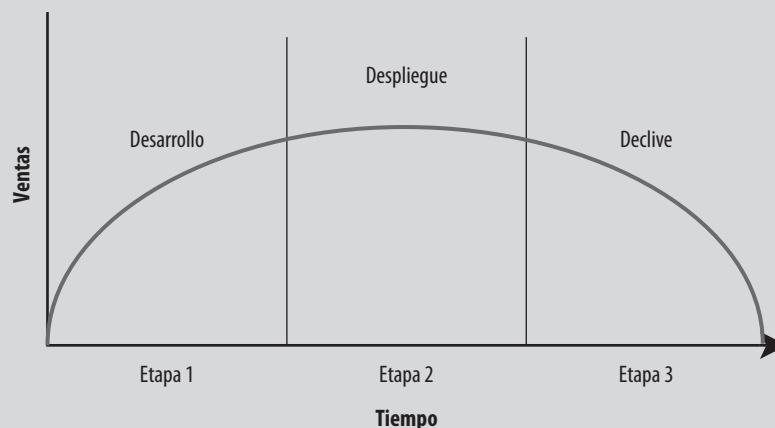
Con la finalidad de mantener el desempeño con el paso del tiempo, las empresas deben continuar reinventándose a sí mismas —y es muy importante que lo hagan *antes* de que su empresa se estanque. La investigación muestra que las empresas que esperan hasta tener una fuerte caída y no hacen ajustes, corren serios riesgos de fracasar en recuperarse por completo. En un estudio, sólo 7% pudieron regresar a niveles saludables de crecimiento.¹⁷

Así que, ¿cómo puede una pequeña empresa mantener su desempeño? Es más probable que una empresa evite un estancamiento si se mantiene atenta a las “curvas ocultas” relacionadas con su competencia, sus capacidades internas y su personal —siempre y cuando aplique acciones correctivas antes de que estas tendencias ocultas salgan a la superficie en los resultados financieros de la empresa. Para ser más específico, las empresas con mejores resultados pueden 1) identificar con anticipación los cambios en las necesidades de los clientes y ajustarse a ellas antes que los rivales, 2) mejorar las capacidades para mantener las ventajas del mercado,



© iugit berlovich/Shutterstock.com

FIGURA 15.1 El ciclo de vida de la ventaja competitiva



© Cengage Learning

y 3) desarrollar y conservar a las personas tanto “con las capacidades como con la voluntad de impulsar el crecimiento de la nueva empresa”.¹⁸ Al tomar esas medidas, una empresa puede ampliar su ventaja competitiva *antes* de que la estrategia actual haya concluido. Y eso es justamente lo que muchas pequeñas empresas están haciendo. Los propietarios de pequeñas empresas pueden mantener el desempeño de su empresa si se mantienen pendientes del futuro y mejoran de manera continua sus ofertas de productos y/o servicios para cumplir con las crecientes expectativas de los clientes, todo mientras se desarrollan las capacidades y las personas hacen que esto sea posible. Tal método puede ayudarlos a mantenerse un paso adelante de su competencia.

En octubre de 2001, Dylan Lauren —hija del famoso diseñador Ralph Lauren— fundó Dylan’s Candy Bar, que cuenta con más de 5 000 variedades de magia golosa. Con su primera ubicación emblemática en la parte llamada Upper East Side de la ciudad de Nueva York, la empresa se “fundó con base en el principio de elevar una simple dulcería al nivel de un destino de clase mundial que fusiona el mundo del arte, la cultura popular y la moda con los dulces”. Para establecer esta posición única, las ubicaciones de Dylan’s Candy Bar cuentan con café, un salón para eventos privados, un spa de dulces y una boutique exclusiva que ofrece una variedad de presentes relacionados con dulces. El sitio web de la empresa, Dylanscandybar.com, se agregó después para “extender la aventura de la dulcería a Internet con una experiencia de compra sin igual que tiene algo para todos”.¹⁹ Y *New York Magazine* reporta que la tienda de la ciudad de Nueva York se ha ampliado a 1 500 metros cuadrados para alojar un bar de cocteles, un acuario de rocas de dulce, salones privados adicionales y una “escalera de donde caen dulces”.²⁰ La moraleja de esta historia es clara: la ventaja de mercado es sostenible



© Neil Rasmus/PatrickMcMullan.com/Getty Images/0810282044



© iStockphoto.com/Angelika Schwarz

Viejo ídolo en busca de nuevos devotos



Landov

¡Simon se ha ido! Los niveles de audiencia han disminuido desde hace cuatro años, y la última temporada generó menos ventas que cualquier otra temporada previa. Un nuevo programa llamado *The X Factor* puede convertirse en un fuerte competidor en un futuro no muy distante, y su audacia puede iluminar la “decadente infraestructura” del viejo campeón de los ratings, quien tiene un uso limitado de los medios sociales para atraer seguidores y promover programas.

La franquicia *American Idol* no es una pequeña empresa, sin embargo sí es una iniciativa de emprendimiento, y sus desafíos son sin duda parecidos a muchos de los que enfrentan empresas más pequeñas y comunes. Por ejemplo, se podría decir que *Idol* está perdiendo su fascinación, y por tanto su crecimiento, debido a que la administración del programa desatendió las “curvas ocultas” (vea las páginas 444-445). Es decir, no pudo reinventar el programa como se fue haciendo necesario con el tiempo a fin de ajustarse a las amenazas de la dinámica competitiva cambiante, para mejorar las capacidades internas inadecuadas de la organización y encontrar remedios para la escasez de talento.

¿Podrá *American Idol* salir de su actual debacle? Esa es la pregunta que gira en la mente de muchos de sus seguidores más ávidos. La investigación sugiere que la recuperación es poco probable (aunque sin duda no es imposible), dado que la caída en los ratings ha estado sucediendo desde hace más de cuatro años. La gerencia de *Idol* debió haberse percatado de ello hace algún tiempo. Después de una década al aire y con la posición envidiable de ser el programa televisivo más visto durante siete años, el show perdió 9% de sus televidentes tan sólo en la temporada de 2010.

Los seguidores parecen estar esperando algo diferente y otros programas están haciendo filas para proporcionarlo. En el frente competitivo, Simon Cowell está trabajando en una versión estadounidense del *The X Factor*, un rival frontal de *Idol* con sus propios giros exclusivos. El simple hecho de que Simon haya abandonado *Idol* ocasionó que muchos seguidores temieran que éste fuera el fin del show, debido a

que el mordaz británico y su divertida mezcla de conocimientos musicales y comentarios ingeniosos y sarcásticos fueron cruciales para el éxito del programa. El impulso que añadirá a *The X Factor* sólo hará del nuevo show mucho más que una amenaza competitiva.

Para mejorar las capacidades internas y lidiar con las limitaciones de talento, el nuevo *Idol* ha implementado varios cambios. Algunos de los ajustes estructurales se han enfocado en cambiar el formato, adiestrar con más eficiencia a los concursantes, traer a un nuevo director musical, rediseñar el set, entre otras mejoras. Pero el cambio más comentado de esta reorganización tiene que ver con el panel de jueces. La actriz y cantante Jennifer Lopez y el solista de Aerosmith, Steven Tyler se sumaron al panel; del panel original de 2001, sólo queda el productor musical Randy Jackson.

¿Es demasiado poco y demasiado tarde? Sólo el tiempo lo dirá. Y los seguidores parecen pensar que la reinención tardía de *Idol* ha puesto al programa en un severo riesgo. Sesenta y siete por ciento de los encuestados por *The Hollywood Reporter* concluyeron que los mejores días de *American Idol* han terminado. Parece que todos han votado... pero *American Idol* quizá no sea ya el ganador.

Fuentes: Bill Keveney, "Remaking Idol", *USAToday*, 14 de enero de 2011; pp. 1A-2A; Paul Nunes y Tim Breene, "Reinvent Your Business Before It's Too Late", *Harvard Business Review*, vol. 89, núm 1/2 (enero/febrero, 2011), pp. 80-87; "Is Jennifer Lopez the Savior of American Idol?" *Wall Street Journal*, 11 de enero de 2011; <http://blogs.wsj.com/speakeasy/2011/01/11/i-jennifer-lopez-the-savior-of-american-idol/>, consultado el 19 de enero de 2011; y CNBC.com, "American Idol's Best Days May Be Over", <http://www.cnbc.com/id/40937929>, consultado el 19 de enero de 2011. <http://www.americanidol.com>

sólo para las empresas que ya han planeado el futuro y vencido a sus rivales en la contienda competitiva.

El ciclo de vida del producto y el desarrollo de nuevos productos

Nuestro análisis sobre el crecimiento y la innovación ilustra cómo las firmas emprendedoras pueden formar parte del desarrollo de nuevos productos para el mercado. Así que, ¿qué crea la necesidad de innovación en una empresa específica y cómo puede administrarse la innovación? Examinaremos estas cuestiones analizando el concepto de ciclo de vida del producto y el método de cuatro etapas para el desarrollo de nuevos productos.

EL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

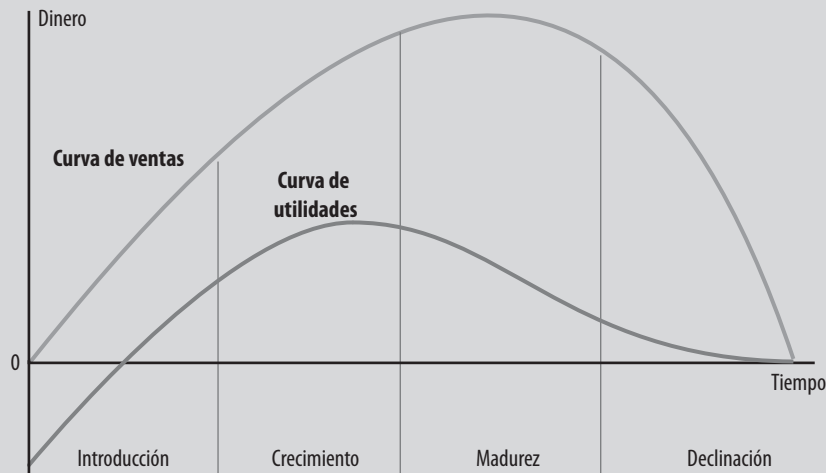
Un concepto importante sobre el que se basa una estrategia de producto acertada es el ciclo de vida del producto, el cual nos permite visualizar las ventas y utilidades de un producto desde que es introducido hasta que deja de estar en el mercado. El **ciclo de vida del producto** ofrece una imagen detallada de lo que sucede a las ventas y utilidades de un producto o servicio *individual*. (Aunque su forma es similar a la del ciclo de vida de la ventaja competitiva, mostrado en la figura 15.1, los dos modelos son muy diferentes en cuanto a que el ciclo de vida del producto refleja la tendencia de las ventas de un producto o servicio específicos, mientras que el ciclo de vida de la ventaja competitiva está basado en la ventaja competitiva de una empresa en general y puede influir las ventas de múltiples productos o servicios). Al ver la curva de las ventas del ciclo de vida del producto en la figura 15.2, podemos ver que las etapas iniciales se caracterizan por un movimiento lento e, idealmente, ascendente. La estadía en la cima es emocionante pero relativamente breve. Después, de pronto, comienza el declive y el movimiento descendente puede ser rápido. También observe la forma de la curva típica de utilidades. La etapa de introducción está dominada por las pérdidas, y las utilidades empiezan a repuntar en la etapa de crecimiento.



ciclo de vida del producto

Una imagen detallada de lo que sucede a las ventas y utilidades de un producto específico con el tiempo.

FIGURA 15.2 El ciclo de vida del producto



© Cengage Learning

El concepto de ciclo de vida del producto es importante para el propietario de una pequeña empresa por tres razones. Primero, ayuda al emprendedor a comprender que las políticas de promoción, precios y distribución deben ajustarse para reflejar la posición del producto en la curva. En segundo lugar, resalta la importancia de revitalizar las líneas de productos, siempre que sea posible, para ampliar su potencial comercial. Tercero, es un recordatorio continuo de que el ciclo de vida natural de los productos sigue una tendencia que sube y después baja; por tanto, la innovación es necesaria para la supervivencia de una empresa. Una buena práctica de negocios exige una planeación anticipada del producto, la cual debe comenzar antes de que la curva del ciclo de vida existente llegue a su punto máximo. Éstas son similitudes con el punto aducido anteriormente acerca de la necesidad de ampliar la ventaja competitiva de una empresa antes de que ésta se agote.

Antes de concluir esta sección, debemos señalar que los productos/servicios y ventajas competitivas que están al borde del declive pueden revigorizarse mediante varias estrategias. Por ejemplo, las empresas pueden optar por modificar un producto o servicio mediante nuevas características (como proporcionar acceso a Internet en los celulares) o proponer usos alternos (como sugerir que el bicarbonato colocado dentro de los refrigeradores puede eliminar olores). Asimismo, una ventaja competitiva puede refrescarse por medio de la investigación y desarrollo que genere nuevas patentes (para una empresa que compita mediante la propiedad intelectual), expandiéndose a productos complementarios (como la adición de Oreck Corporation de función de limpieza a base de vapor a sus aspiradoras) o redefiniendo su negocio (como el cambio de The Walt Disney Company de la animación a su identidad mucho más amplia como proveedor de servicios de entretenimiento). El punto es que las secciones de tendencias descendentes de los ciclos de vida presentados en las figuras 15.1 y 15.2 pueden extenderse o invertirse mediante las estrategias ya mencionadas, entre muchas otras.

EL PROCESO DE DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS

Suele depender del propietario de una pequeña empresa encontrar, evaluar e introducir los nuevos productos que la empresa necesita. Esta responsabilidad requiere establecer un proceso de

desarrollo de nuevos productos. En las grandes empresas, se crean comités o departamentos enteros con esa finalidad. Sin embargo, incluso en las pequeñas empresas, el desarrollo de productos se maneja mejor mediante un proceso formalizado.

Los emprendedores tienden a considerar el desarrollo de nuevos productos como una tarea monumental –y con frecuencia lo es. Para muchos seguir el enfoque común de cuatro etapas y estructurado –acumulación de ideas, análisis de negocios, desarrollo del producto físico y pruebas del producto– es la mejor forma de abordar el desarrollo de nuevos productos. (Algunas de estas etapas parecen similares a las relacionadas con el lanzamiento de una iniciativa de emprendimiento, como se delineó en el capítulo 3, pero el enfoque aquí pasa a ampliar una empresa existente mediante el desarrollo de un nuevo producto).

Acumulación de ideas

La primera etapa del proceso de desarrollo de nuevos productos –acumulación de ideas– implica el aumento del cúmulo de ideas en consideración. Los nuevos productos inician con ideas, y estas ideas tienen diferentes orígenes. Las diversas fuentes incluyen las siguientes:

- Personal de ventas, personal de ingeniería y otros empleados de la empresa
- Patentes propiedad del gobierno, las cuales suelen estar disponibles y exentas de regalías
- Patentes privadas listadas por la oficina estadounidense de patentes y marcas
- Otras pequeñas empresas que pueden estar disponibles para su adquisición o fusión
- Productos de la competencia y sus campañas promocionales
- Solicitudes y sugerencias de los clientes (que se reúnen cada vez más a través de canales en línea como blogs, encuestas en línea y otras herramientas)
- Flujo de ideas
- Investigación de mercados (primaria y secundaria)

Análisis de negocios

El análisis de negocios es la segunda etapa en el desarrollo de nuevos productos. Cada idea de nuevo producto debe estudiarse cuidadosamente en relación con varias consideraciones financieras. Los costos y los ingresos se estiman y analizan con técnicas como el análisis del punto de equilibrio. Y cualquier idea que no muestre posibilidades de ser rentable se descarta durante la etapa del análisis de negocios. Es necesario considerar los siguientes cuatro factores clave para realizar un análisis de negocios:

1. *La relación del producto con la línea de productos existente.* Algunas empresas añaden de manera intencional productos muy diferentes a su mezcla de productos. En la mayoría de los casos, un producto o línea añadidos deben relacionarse en cierto grado con la mezcla de productos existente. Por ejemplo, se puede diseñar un nuevo producto para llenar un vacío en la línea de productos de la empresa o en el rango de precios al que se vende actualmente el producto. Si el producto es totalmente nuevo, debe tener al menos una relación familiar con los productos existentes para ahorrar en costos de manufactura, distribución, promoción y/o la estrategia de ventas.
2. *Costo de desarrollo e introducción.* Un problema que supone agregar nuevos productos es el costo de su desarrollo e introducción. Pueden necesitarse considerables desembolsos de capital, como gastos por diseño y desarrollo, investigación de mercados para establecer el potencial de ventas, publicidad y promoción de ventas, patentes, y equipo adicional. Uno a tres años pueden pasar antes que se logren obtener utilidades de la venta de un nuevo producto.

3. *Personal e instalaciones disponibles.* Desde luego, contar con personal apto y capacidades suficientes de producción es preferible que agregar empleados y comprar equipo. Por tanto, introducir nuevos productos suele ser más atractivo si ya se cuenta con el equipo y el personal necesarios.
4. *Competencia y aceptación en el mercado.* Otro factor a considerarse en un análisis de negocios es la competencia potencial que enfrentará un producto en su mercado meta. La competencia no debe ser demasiado severa. Algunos estudios sugieren que un nuevo producto puede introducirse con éxito sólo si puede asegurarse el 5% del mercado total. La solución ideal, desde luego, es ofrecer un producto que sea suficientemente diferente de los productos existentes o que esté en el margen de costo y precio donde evite la competencia directa.

Desarrollo del producto físico

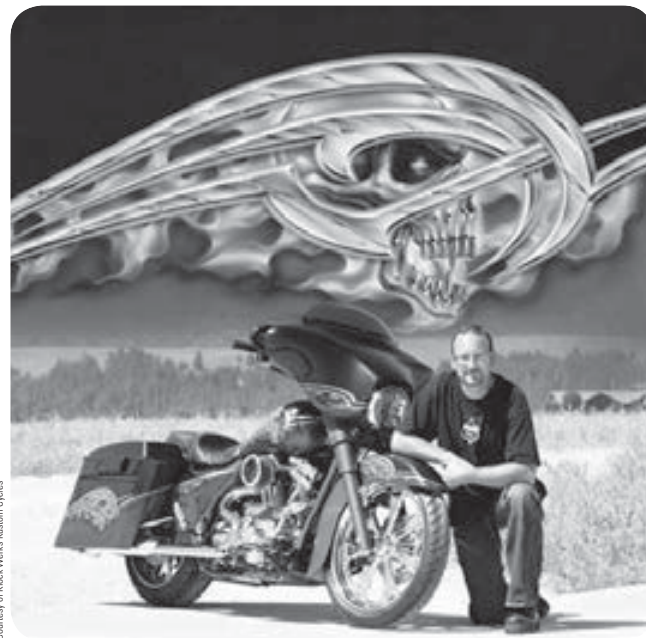
La siguiente etapa del desarrollo de un nuevo producto implica el diseño de un plan para el desarrollo de la marca, el empaque y otros esfuerzos secundarios como la fijación de precio y la promoción. Es posible que se necesite un prototipo real (por lo general, un modelo funcional del nuevo producto propuesto) en esta etapa. Después de que se han evaluado estos componentes, también se podrá determinar si la idea del nuevo producto es inadecuada y descartarse o bien se aprobará para pasar a la siguiente etapa para un análisis mayor.

Numerosos propietarios de pequeñas empresas se sienten intimidados ante la idea de tener que desarrollar un prototipo para sus nuevos productos. Consideran que el tiempo y los gastos implicados en este proceso son demasiado onerosos, pero las nuevas tecnologías están cambiando todo esto. Piense en la experiencia de Celestina Pugliese con su producto Ready Check Glo (vea en la sección Primer plano); quizá recuerde que ella pudo llevar su producto al mercado en siete meses y con costos *totales* de \$11 800, no sólo aquellos costos relacionados de manera específica con el desarrollo del producto. Ella pudo hacerlo gracias al uso de Internet para localizar la asistencia que necesitaba, lo que le redituó grandes beneficios.

Brian Klock, propietario de Klock Werks Kustom Cycles, empresa con sede en Mitchell, Dakota del Sur, que se dedica a la fabricación de motocicletas únicas en su tipo que son más parecidas a obras de arte que a máquinas. Sus productos corren a la velocidad del rayo, pero Klock puede *construirlos* también con gran rapidez gracias a una tecnología avanzada llamada modelado por fusión de sedimentos (FDM). Este proceso de elaboración de prototipos, desarrollado por una empresa llamada Stratasys, Inc., usa dibujos computarizados tridimensionales para producir partes reales termoplásticas para aplicaciones finales que se pueden lijar, pintar, perforar, recubrir,

sellar y fijar con pernos. El equipo fabrica partes uniendo capa tras capa de material, de una manera muy similar a la manera en que una impresora inyecta tinta, según especificaciones muy precisas.

El equipo de Klock, seleccionado para competir en el popular desafío “Biker BuildOff”, tuvo 10 días para construir una motocicleta. Mediante el sistema de Stratasys lograron reducir el tiempo de fabricación de tres o cuatro semanas a sólo unos días, y al mismo tiempo redujeron los costos del proyecto por casi \$15 000. Además el equipo no escatimó en nada –su participación fue considerada la mejor de la exhibición en el rally anual de motociclismo en Sturgis, Dakota del Sur.²¹



Courtesy of Klock Werks Kustom Cycles

Prueba del producto

El último paso en el proceso del desarrollo de productos es la prueba del producto, que determinará si el producto físico es aceptable (seguro, efectivo, durable, etcétera). Si bien el producto puede evaluarse en un laboratorio, también será necesario realizar pruebas limitadas para ver la reacción del mercado.

No obstante, en el análisis final, el desarrollo de un nuevo producto tendrá muchas más probabilidades de triunfar si se enfoca externamente en los clientes de una empresa. Las empresas enfocadas internamente –aquellas que sólo tienen como finalidad complacerse a sí mismas o vencer a los rivales– tienen muchas probabilidades de quedarse cortas.²² En un estudio reciente, más de 80% de las empresas de alto desempeño afirmó probar y validar las preferencias de sus clientes de manera periódica durante el proceso de desarrollo, en comparación con sólo 43% de las empresas de bajo desempeño. Con base en este análisis, las empresas de alto desempeño también fueron dos veces más tendientes a investigar qué es precisamente lo que los clientes desean.²³ Estas medidas ofrecen el único rumbo confiable para crear valor para los clientes lo cual, a su vez, podrá mejorar el desempeño de la empresa.

Desarrollo del producto total

Una responsabilidad principal de marketing es transformar un concepto básico de producto en un producto total. Incluso cuando se haya desarrollado una idea para un nuevo bolígrafo exclusivo y se haya llevado a la realidad física en la forma de un producto básico, por ejemplo, aún no estará listo para el mercado. La oferta del producto total debe ser más que los materiales modelados para darle forma a ese bolígrafo nuevo. Para ser comercializable, el producto básico debe tener un nombre, un empaque, quizá una garantía, y estar respaldado por otras características. Examinemos ahora algunos de los componentes de la oferta del producto total.

CREACIÓN DE MARCA (BRANDING)

Un elemento esencial de la oferta de producto total es la **marca**, lo cual significa la identificación del producto –de manera verbal y/o simbólica. Las pequeñas empresas están implicadas en la “creación de marca”, sin importar que se percaten de ello o no. El propietario de una pequeña empresa puede no saberlo o no importarle, pero su empresa tiene una identidad de marca que exhibe ciertos componentes (vea la figura 15.3).

4
Describir
el desarrollo del producto
total de una
empresa.

marca
Medios verbales o
simbólicos de identi-
ficación de un producto.

FIGURA 15.3 Componentes de la identidad de una marca

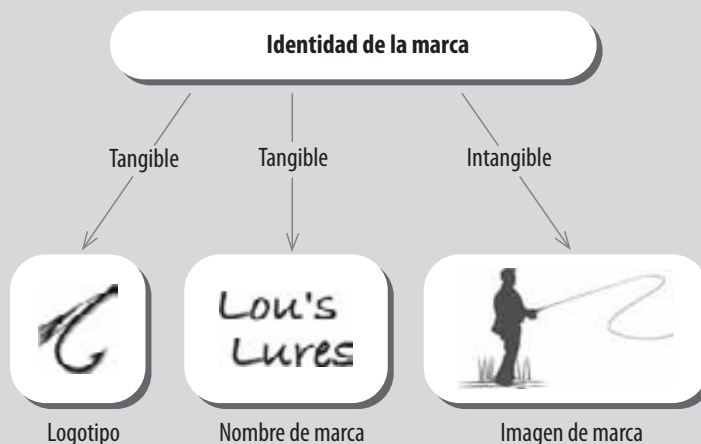


imagen de marca

La percepción general de una marca.

El componente intangible de la **imagen de marca** –la percepción general que las personas tienen acerca de una marca– puede ser incluso más importante para la aceptación del grupo de satisfactores ofrecidos por una empresa que los elementos tangibles como el logotipo o el nombre de marca. Por ejemplo, ¿cuántos iPad compraron usuarios leales de iPhone y iPod que conocen y confían en la marca Apple? Muchas decisiones de compra están, sin duda, basadas tan sólo en la fortaleza de la marca de una empresa.

Los emprendedores exitosos suelen ser muy conscientes de su marca como fundamento de su empresa; reconocen su poder para moldear el futuro de una empresa. Addie Swartz, fundadora de Between Productions (diminutivo de “between toys and boys”), está convencida de que hay cabida para una marca de estilo de vida saludable orientada a los casi 13 millones de niñas en Estados Unidos que tienen entre 9 y 13 años de edad. Para desarrollar la base para la marca de la empresa, decidió iniciar con una serie de libros acerca de niñas como su hija Aliza y sus amigas. “Quería utilizar los medios de comunicación para facultar a las niñas de formas positivas”, dice Swartz. Ella y su equipo idearon los rasgos de los personajes de la serie (que se conocerían como la Beacon Street Girls) y decidieron que el escenario fuera la ciudad real de Brookline, Massachusetts. Para atraer inversionistas, Swartz complementó con productos que aparecían en los libros, como mochilas y almohadas. “No invertirían en un libro”, dice Swartz. “Se trataba de desarrollar una marca que pudiera ser aprovechada agresivamente”.²⁴ El plan de Swartz funcionó de una manera bastante parecida a lo esperado, lo cual sugiere que una imagen de marca positiva crea grandes posibilidades para cualquier empresa con espíritu emprendedor.

Los componentes tangibles de la identidad de la marca son los nombres y logotipos de la marca. Un **nombre de marca** es una marca que se puede pronunciar –como el nombre Dell. Un **logotipo** es una marca que *no se puede* verbalizar –como los arcos dorados de McDonald’s.

Dado que el nombre de marca de un producto es tan importante para la imagen de una empresa y sus productos, se debe elegir con mucho cuidado. En general existen cinco reglas que aplican al nombre de un producto:

1. *Elija un nombre que sea fácil de pronunciar y recordar.* Es necesario que los clientes recuerden su producto. Ayúdeles a lograrlo mediante un nombre que pueda pronunciarse con facilidad –por ejemplo, Two Men and a Truck (el servicio de mudanzas mencionado en el capítulo 5) o Water Water Everywhere (un servicio de riego para céspedes). Antes de elegir el nombre de su familia para identificar su producto, evalúelo de manera cuidadosa para cerciorarse de su aceptabilidad.
2. *Elija un nombre descriptivo.* Un nombre que sugiera el principal beneficio de su producto puede ser de gran ayuda. Como un buen nombre para una tienda de carteles, Sign Language (Lenguaje en señales), sugiere de manera correcta el beneficio deseado. Blind Doctor (Doctor persiana) es un nombre creativo para una empresa dedicada a la reparación de persianas. Pero Rocky Road (Camino pedregoso) puede ser un mal nombre para una empresa que vende colchones o materiales de pavimentación.
3. *Utilice un nombre elegible para protección legal.* Tenga cuidado de elegir un nombre que se pueda defender con éxito. No se arriesgue a padecer un problema legal por copiar el nombre de la marca de alguien más. Por ejemplo, un nuevo minorista llamado Wally-Mart, sin lugar a dudas será demandado por el gigante de la industria, WalMart –aunque el propietario real de la nueva tienda se llame Wally.
4. *Elija un nombre con posibilidades promocionales.* Los nombres muy largos no son compatibles con un buen diseño en espectaculares, donde el espacio es tan costoso. Un competidor de la cadena de hamburguesas McDonald’s llamado Bob’s tiene un nombre que fácilmente cabrá en cualquier anuncio.
5. *Elija un nombre que pueda utilizarse en varias líneas de productos de naturaleza similar.* El crédito comercial del cliente suele perderse cuando un nombre no es congruente con una nueva línea. El nombre Just Brakes (Sólo frenos) es excelente para un taller que se especializa en reparar frenos –a menos que el taller planea expandirse después al área de reparación de silenciadores de escapes y otros servicios.

nombre de marca

Marca que se puede pronunciar.

logotipo

Marca que no se puede verbalizar.

Si aún no ha elegido o desarrollado un nombre de marca fuerte, una opción podría ser licenciar uno, en especial si tiene un producto para el que exista un nombre apropiado disponible. Winston Wolfe, fundador de Olympic Optical, fabricante de gafas de seguridad industrial para los deportes de armería, sin duda aprovechó el poder de este método para su empresa. Al licenciar el uso de los nombres Remington, Smith & Wesson, y Zebco, pudo aumentar de manera significativa las ventas de sus prestigiosas gafas deportivas aprovechando la ola de popularidad de estas marcas ya consolidadas. Así lo plantea,



*Licenciar el nombre correcto puede ser mágico. Puede separarte de la multitud y darte una gran ventaja de ventas. También puede permitirte obtener mayores márgenes de utilidad, dado que la mayoría de los consumidores están dispuestos a pagar más por una marca que conocen.*²⁵

LA PUESTA EN MARCHA

Cómo idear un logo

RECURSOS

Una gran empresa necesita un logo para comunicar la esencia de la empresa y promover lo que hace. Pero idear el logotipo perfecto no es tan fácil como parece, pues predecir la reacción del mercado puede tener cierto grado de dificultad y las leyes aplicables al diseño del logo coinciden con las que regulan las marcas registradas y los derechos de autor. Para ello existen varios sitios web que pueden ayudarle u ofrecer ideas acerca del diseño de un logotipo e información sobre derechos de propiedad intelectual, como thelogofactory.com, theperfectdesign.com, uspto.gov/trademarks y copyright.gov. Pero un buen abogado especializado en derechos de propiedad intelectual o copyright puede ser la mejor fuente de información y asesoría actualizada.

Un logotipo también es de gran valor. El llamado swoosh de Nike y la insignia de Chevy son marcas que se asocian ampliamente con sus propietarios. La “firma” especial, o logo, de una pequeña empresa, debe simbolizar imágenes positivas de la empresa y sus productos. Y si no acertó en un inicio, puede considerar un nuevo diseño. Esto es lo que Penny Pritzker hizo unos años después de lanzar el Parking Spot, un servicio de estacionamientos en las inmediaciones de los aeropuertos. El logotipo original que portaban los autobuses de transbordo de la empresa no lograron distinguirse de los numerosos competidores. Tras decidir que se necesitaba una impresión más fuerte, Parking

Spot reveló un nuevo diseño deportivo: “lunares negros de diferentes tamaños sobresaliendo de un vibrante fondo amarillo”.²⁶ El cambio fue justo lo que la empresa necesitaba y, gracias a ello, continúa creciendo. Ahora opera 20 estacionamientos en 14 aeropuertos de 12 diferentes ciudades.²⁷ Tales resultados no son poco comunes. Como lo sugiere Elinor Selame, presidente de BrandEquity International, “El logo puede ser el empleado más trabajador de su empresa”.²⁸

Desarrollar un logo efectivo es muy importante, aunque puede ser una tarea costosa. Los siguientes consejos pueden ayudarle a diseñar un logotipo sin tener que agotar su cuenta bancaria:²⁹

1. *Sea simple.* Los mejores logotipos suelen ser los más simples. Piense en Target, cuyo círculo rojo con un punto rojo en el centro transmite la esencia de practicidad asequible y

elegante. H&R Block utiliza un cuadrado verde asociado con su nombre. Las cosas más simples son las más fáciles de recordar y las que más tardan en parecer pasadas de moda.

2. *Diseñe para la visibilidad.* Nike pagó a Carolyn Davidson, una estudiante de diseño gráfico, \$35 por su diseño del swoosh en rojo vivo que ha sido el logotipo de la empresa desde que se presentó en las pruebas olímpicas de pista y campo de 1972. Una de sus cualidades más positivas es el hecho de que simplemente no puede pasar desapercibido siempre que se exhibe.
3. *Deje margen a la interpretación.* El logo no debe explicar a primera vista la naturaleza de su empresa. Los mejores logos plantean una pregunta y están abiertos a la interpretación. Una de las razones de que el swoosh de Nike sea tan efectivo es que simboliza un “recipiente vacío”. Como no tiene un significado obvio, Nike puede construir cualquier imagen en torno a él, lo cual es de gran ayuda para los fines de la empresa.
4. *De manera implacable, sea consistente.* Las empresas con fuertes identidades gráficas han desarrollado ese reconocimiento a través de años de uso. Elija una tipografía. Elija un color. Utilícelos una y otra vez, *en todo*. Llegará un momento en el que habrá logrado establecer una imagen y sensación identificables.
5. *Reconozca la importancia del diseño del logo.* Los logos y los colores suelen considerarse “cosméticos”, características intrascendentes para hacer negocios. Pero las empresas que más se basan en el diseño han logrado destacar gracias a los esfuerzos de defensores de alto nivel, como Steve Jobs en Apple. Los programas de diseño funcionan mejor cuando los demás saben que tienen como defensores a personajes tan importantes.
6. *Asesórese bien.* Puede ir muy lejos gracias al sentido común. Pero tarde o temprano necesitará los servicios de un diseñador gráfico profesional. El sitio web del American Institute of Graphic Arts (<http://www.aiga.org>), la organización profesional más grande de diseñadores gráficos, ofrece información de utilidad acerca de cómo encontrar y trabajar con profesionales experimentados.
7. *No espere milagros.* La imagen de su empresa es la suma total de muchos factores. Asegúrese de que su empresa se vea, suene y se sienta inteligente en todos los sentidos, cada vez que salga al público.

marca registrada

Término jurídico que indica que una empresa tiene derechos exclusivos para usar una marca con el fin de promover un producto.

marca de servicio

Marca sobre la que una empresa tiene el derecho exclusivo de uso para identificar un servicio.

Marca registrada y marca de servicio son términos legales que indican el derecho exclusivo a utilizar una marca para representar productos y servicios, respectivamente. Una vez que un emprendedor ha encontrado un nombre o símbolo que sea único, fácil de recordar y relacionado con el producto o servicio, será momento de realizar una búsqueda del nombre o símbolo y después registrar el nombre o símbolo de la marca. La protección de las marcas registradas se analiza más adelante en este capítulo.

EMPAQUE

El empaque es otra parte importante de la oferta total del producto. Además de proteger el producto básico, el empaque es una herramienta importante para incrementar el valor del producto total.

Considere por un momento algunos de los productos que compra. ¿Cuántos compra principalmente debido al atractivo del diseño de su empaque o sus colores? La verdad es que el empaque innovador suele ser el factor decisivo para muchos consumidores. Si dos productos son similares, el empaque puede crear la impresión de distinción que provoque la venta.

Características como los materiales biodegradables de su empaque pueden, sin duda, distinguir un producto de sus competidores, pero la impresión visual que el empaque crea suele ejercer el mayor atractivo para los consumidores. Los emprendedores astutos ya se han percatado de ello. Benjamin y Lisa Nisanoff, fundadores de la empresa fabricante de productos para baño llamado ME! Bath, con sede en Los Ángeles, han ideado algo más que las ordinarias perlas de aceite para bañera –venden autocomplacencia a través de su ME! Bath Ice Cream y ME! Shower Sherbet.³⁰ He aquí cómo logran esto:

El equipo de marido y mujer no sólo crea lindos nombres de producto, sino que también ha desarrollado empaques distintivos que semejan bolas de helado... [La pareja] descubrió su nicho de mercado perfecto mientras vendían helado para baño en las ferias callejeras. En un inicio trataron de hacer esferas perfectas, pero al crearlas a mano les dieron la apariencia de bolas de helado. “La idea es que el producto semeje algo que se quiera comer”, dice Benjamin. “Esto evoca todas las experiencias sensoriales”.³¹



© ME Bath

Recuerde que el producto sigue funcionando de la misma forma que los demás que conforman la categoría, pero el aspecto y diseño del empaque fomentan el interés del consumidor en esta marca en especial.

Aunque parece ser una decisión sencilla, las restricciones financieras suelen impedir a las pequeñas empresas implementar estrategias creativas de empaque que ayuden a impulsar las ventas. Los emprendedores que no puedan costear el equipo que se requiere para tales innovaciones no deben descartar de inmediato la opción. Por lo general pueden trabajar con “embaladores contratistas”, quienes pueden manejar tales pedidos a un costo unitario bajo.³² Desde luego vale la pena considerar lo que va afuera de su producto, y no sólo lo que hay dentro.

ETIQUETADO

Otra parte del producto total es la etiqueta. El etiquetado tiene varios fines importantes para los fabricantes, lo cual aplica a la mayoría de etiquetas. Uno de los propósitos es mostrar la marca, en especial cuando colocar la marca sobre el producto básico sería inadecuado. Por ejemplo, la marca de algunos muebles suele mostrarse en la etiqueta y no en el producto básico. En algunos productos, la visibilidad de la marca resulta muy atractiva; por ejemplo, los bolsos de mano Louis Vuitton quizá no se venderían tan bien si la etiqueta estuviera colocada sólo en el interior del bolso.

Una etiqueta también es una herramienta informativa importante para los consumidores. Suele incluir información sobre el cuidado y uso que se debe dar al producto e incluso ofrece instrucciones sobre cómo desecharlo.

Es necesario revisar con atención la legislación concerniente a los requerimientos de etiquetado. Las agencias gubernamentales como la Oficina de Alimentos y Medicamentos, la Comisión Federal de Comercio y el Departamento Estadounidense de Agricultura, y muchos otros organismos emiten regulaciones que deben seguirse para operar dentro de los límites que marca la ley. Las empresas muy pequeñas están exentas de muchos de estos requerimientos, pero es aconsejable ser innovador en cuanto a la información que incluirá en su etiqueta. Quizá hasta considere incluir información que vaya más allá de los requerimientos legales mínimos si al hacerlo obtiene una ventaja competitiva para su empresa y la forma de posicionar a sus productos en el mercado.

GARANTÍAS

Una **garantía** es tan sólo una promesa, escrita o no, de que un producto hará ciertas cosas o cumplirá con ciertos estándares. Todos los vendedores ofrecen alguna garantía tácita de que su derecho de propiedad sobre el producto es legítimo. Un vendedor de mercancías que maneja

garantía

Promesa de que un producto tendrá cierto nivel de rendimiento o de que cumplirá ciertos estándares.

bienes de cierto tipo, hace la garantía implícita adicional de que esos bienes son aptos para los fines ordinarios para los cuales se venden. Una garantía escrita sobre un producto no siempre es necesaria. De hecho, muchas empresas operan sin garantías escritas, pues consideran que ofrecer una confundiría a los clientes o los haría sentir desconfianza.

Las garantías son importantes para productos innovadores, comparativamente más costosos, que se compran con poca frecuencia, relativamente difíciles de reparar y posicionados como bienes de alta calidad. Una empresa debe considerar los siguientes factores al evaluar las ventajas de una propuesta de póliza de garantía:

estrategia de producto

La forma en que el componente del producto en la mezcla de marketing se utiliza para lograr los objetivos de una empresa.

artículo

El común denominador en la mezcla de producto –el artículo individual.

- Costo
- Capacidad de servicio
- Prácticas competitivas
- Percepciones del cliente
- Implicaciones jurídicas

Las garantías son sólo una parte de la oferta total del producto. Todos los factores que se acaban de analizar se deben basar en la estrategia de producto de la empresa, la cual analizaremos en la siguiente sección.

Estrategia de producto



línea de producto

La suma de artículos individuales relacionados.

mezcla del producto

Conjunto de las líneas de productos totales de una empresa.

consistencia de la mezcla del producto

Similitud entre las líneas de productos en una mezcla de producto.

La estrategia de producto incluye decisiones relativas a la creación de marca (branding), empaque, etiquetado y otros elementos del componente central del conjunto de satisfactores, ya se trate de productos o servicios. En términos más específicos, la **estrategia de producto** describe la manera en que el componente del producto en la mezcla de marketing se utiliza para lograr los objetivos de una empresa. Esto trae implícitas varias características de soporte:

- Un **artículo** es el mínimo común denominador en la mezcla de producto de una empresa. Se refiere a un artículo, como una marca de pastillas de jabón.
- **Línea de producto** es la suma de los artículos individuales de producto, pero la relación suele definirse de manera genérica. Por tanto, dos marcas de pastillas de jabón son dos artículos en una línea de productos.
- Una **mezcla del producto** es un conjunto de todas las líneas de productos propiedad de una empresa y bajo su control. La mezcla de producto de una empresa puede consistir en una línea de pastillas de jabón y una línea de cera para calzado.
- La **consistencia de la mezcla del producto** se refiere a la cercanía, o similitud, entre las líneas de productos. Cuantos más artículos estén en una línea de productos, mayor será su amplitud.

Para ilustrar cómo pueden conjuntarse estas características, la figura 15.4 muestra las líneas de productos y la mezcla de producto de la empresa 180s LLC, que se mencionó en la página 442.

EL MARKETING DE PRODUCTO FRENTE AL MARKETING DE SERVICIOS

Tradicionalmente, los mercadólogos han utilizado la palabra *producto* como un término genérico para describir tanto bienes como servicios. No obstante, ciertas características –su naturaleza tangible, la cantidad de tiempo que separa la producción del consumo, estandarización y

durabilidad– han ocasionado varias diferencias entre las estrategias para llevar a cabo el marketing de los bienes y el marketing de servicios (vea la figura 15.5). Con base en estas características, por ejemplo, el marketing de un lápiz pertenece al extremo de los bienes puros de la escala y el marketing de los cortes de cabello encaja en el extremo de los servicios puros. La principal implicación de esta distinción es que el marketing de servicios presenta sin duda desafíos únicos que no se enfrentan cuando se trata de marketing de bienes.

Aunque reconocemos el valor de examinar el marketing de servicios como una forma especial, carecemos de espacio para describirlo por separado. Por tanto, en este capítulo, de ahora en adelante, consideraremos un **producto** como el conjunto total de satisfactores ofrecidos a los clientes en una transacción de intercambio, ya sea que implique un bien, un servicio o una combinación de ambos. Además del producto físico o servicio central, un producto también comprende componentes complementarios, como su empaque o garantía (como se describió en la sección anterior). El producto físico o servicio central suele ser el elemento más importante en el conjunto total de satisfactores, pero en ocasiones los clientes perciben la principal característica como similar a la de diferentes productos. En ese caso, los componentes complementarios se convierten en las características más importantes del producto. Por ejemplo, los clientes pueden preferir una marca particular de harina de pastel no porque sea una mejor mezcla, sino debido al número telefónico gratuito en el empaque al que pueden llamar en busca de consejos de repostería. O pueden preferir cierta secadora de ropa debido a que su empresa productora trata a los clientes con respeto, no porque trate las prendas de vestir excepcionalmente bien.

producto
Conjunto total de satisfactores –ya sea servicios, bienes, o ambos– ofrecidos a los consumidores en una transacción de intercambio.

OPCIONES DE ESTRATEGIA DE PRODUCTO

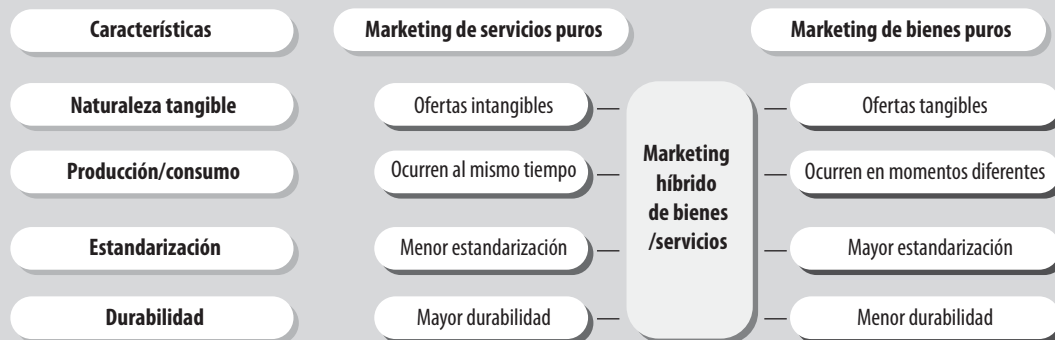
No comprender las opciones de estrategia de producto generará ineficiencias y conflicto en el esfuerzo de marketing. Las principales alternativas de estrategia de producto de una pequeña

FIGURA 15.4 Líneas de productos y mezcla de producto para 180s LLC

AMPLITUD DE LA MEZCLA DE PRODUCTO							
PROFUNDIDAD DE LAS LÍNEAS DE PRODUCTOS	Orejeras	Guantes	Chaquetas	Botines	Sombreros	Anteojos	Bufandas
	Casual y entrenamiento	12 estilos para hombres 21 estilos para mujeres 2 estilos para niños	9 estilos para hombre 15 estilos para mujer			Tejidos Tipo gorra	Mortise
	Ropa deportiva	Universitaria (91 equipos) NFL (32 equipos) NHL (19 equipos)	Universitarios (46 equipos) NFL (32 equipos)		Universitarios (43 equipos)		Universitarias (54 equipos)
	Ropa de vestir	Pro Trade Basic Fleece Pro Duck Pro Ear Warmer	17 estilos			Performance Cap	
	Ropa militar		Combate Desierto Chaqueta				

Fuente: Compilado de "180s", <http://www.180s.com>, consultado el 26 de enero de 2011.

FIGURA 15.5 El marketing de servicios frente al marketing de bienes



© Cengage Learning

empresa pueden condensarse en seis categorías basadas en la naturaleza de las ofertas de producto de una empresa y la cantidad de mercados objetivo:

- Un producto/un mercado
- Un producto/múltiples mercados
- Producto modificado/un mercado
- Producto modificado/múltiples mercados
- Múltiples productos/un mercado
- Múltiples productos/múltiples mercados

Cada alternativa representa una estrategia distinta, aunque se pueden intentar al mismo tiempo dos o más de estas estrategias. No obstante, una pequeña empresa adoptará por lo general las alternativas en el orden listado. Por otra parte, tenga en mente que una vez que la estrategia de producto se haya implementado, las ventas pueden aumentar a través de ciertas tácticas adicionales de crecimiento. Por ejemplo, dentro de cualquier mercado, una pequeña empresa puede intentar incrementar las ventas de un producto existente mediante una de las siguientes opciones:

- Convencer a los no usuarios en el mercado meta de volverse clientes
- Persuadir a los clientes actuales de utilizar más del producto
- Alertar a los clientes actuales de los nuevos usos del producto

Cuando las pequeñas empresas agregan productos a su mezcla de producto, suelen elegir productos relacionados. Pero, desde luego, existen estrategias que implican productos no relacionados. Por ejemplo, un concesionario que vende máquinas italianas de cocer puede agregar una línea de hornos de microondas, es decir, un producto sin ninguna relación. Este tipo de estrategia de producto puede ser muy riesgosa. No obstante, las pequeñas empresas la utilizan de manera ocasional, en especial cuando el nuevo producto encaja en un sistema existente de distribución y ventas o requiere un conocimiento similar de marketing.

Agregar un producto no relacionado a la mezcla para orientarse a un nuevo mercado es una estrategia aún más riesgosa, pues una empresa está intentando comercializar un producto

desconocido en un mercado desconocido. No obstante, si se planea bien, este método puede ofrecer ventajas significativas. Una empresa de servicios para equipos eléctricos hace poco agregó una oficina de empleo privada. Si tiene éxito, esta estrategia de producto podría ofrecer una protección contra los cambios volátiles en la demanda del mercado. Una empresa que vende tanto esquíes de nieve como tablas de surf, espera que la demanda sea alta en un mercado o el otro en todo momento, lo cual suaviza la curva de ventas y mantiene un flujo de efectivo constante durante todo el año. Resulta tentador aprovechar oportunidades para comercializar nuevos productos –en ocasiones al punto de extenderse en exceso– sin embargo es crucial que en lo posible, el propietario se mantenga centrado.

El entorno legal

Las decisiones estratégicas relativas al crecimiento, la innovación, el desarrollo del producto y la oferta del producto total siempre se toman dentro de los lineamientos y límites que marca el entorno legal del mercado. Examinemos algunas de las leyes mediante las cuales el gobierno protege tanto los derechos de los consumidores como los activos de marketing de las empresas.

PROTECCIÓN AL CONSUMIDOR

Las regulaciones federales en temas como la seguridad de producto y el etiquetado tienen importantes repercusiones para la estrategia de producto. Por ejemplo, para proteger al público contra riesgos injustificados de lesión, el gobierno federal promulgó la Ley para la seguridad del producto de consumo de 1972. Esta ley creó la comisión de seguridad de productos de consumo para establecer estándares de seguridad para juguetes y otros productos de consumo y para prohibir bienes que sean excepcionalmente peligrosos, lo cual en última instancia aumenta los costos de hacer negocios. Recientemente esta ley se amplió con la adición de la Ley de mejoras a la seguridad de los productos de consumo de 2008, pero el espíritu general que alentó la creación de estas legislaciones sigue siendo el mismo.³³

La Ley para la educación y etiquetado sobre nutrición de 1990 exige que todos los productos alimentarios que estén previstos en esta ley presenten una etiqueta estandarizada de los niveles nutricionales, la cantidad de calorías, grasas, sales y nutrientes del producto. La ley también aborda la precisión de las afirmaciones publicitarias como “bajo en sales” y “la fibra previene el cáncer”. Aunque estos requerimientos legales pueden parecer una carga menor, algunos expertos estiman que los costos del etiquetado pueden llegar con facilidad a miles de dólares por producto.

PROTECCIÓN DE LOS ACTIVOS DE MARKETING

En la figura 15.6 se muestran los cuatro principales medios que emplean las empresas para proteger ciertos activos de marketing. Los ejemplos mostrados son representativos de las marcas registradas, patentes, derechos de autor e imagen comercial.

Marcas registradas

La protección a las marcas registradas es importante para un fabricante o comercializador, debido a que protege el uso distintivo que haga una empresa de un nombre, un eslogan, un símbolo, imagen, logotipo, o una combinación de ellos. En algunos casos, incluso un color o esencia puede ser parte de una marca registrada. En esencia, la marca registrada representa la forma en que las personas identifican a su empresa.³⁴

Debido a que los nombres que se refieren a los productos suelen ser marcas registradas, los posibles nombres deben investigarse de manera cuidadosa para asegurarse de que no estén en uso. Los emprendedores pueden realizar sus propias búsquedas de marcas registradas en la principal biblioteca para la búsqueda de marcas registradas de la oficina de marcas registradas y patentes de Estados Unidos (USPTO) en Alexandria, Virginia, o en cualquiera de las 81 bibliotecas depositarias de patentes y marcas comerciales que se pueden encontrar en casi



FIGURA 15.6 Protección de los activos de marketing



cualquier estado de Estados Unidos. Estas investigaciones también se pueden realizar en línea en <http://www.uspto.gov>. Los propietarios de pequeñas empresas suelen buscar la asesoría de un abogado para la búsqueda y registro de una marca, pero esto sólo puede ser necesario si surgen complicaciones (por ejemplo, si la marca deseada es similar a una ya registrada). Las solicitudes de registro pueden enviarse en línea en el sitio USPTO y se tiene que pagar una cuota de entre \$275 y \$375.³⁵

El derecho común reconoce que existe un derecho de propiedad en la titularidad de una marca. No obstante, recurrir al derecho común no siempre es lo mejor. Por ejemplo, Microsoft Corporation, el principal proveedor de software para computadoras personales, alegaba tener un derecho común sobre la marca *Windows*, debido al enorme reconocimiento de producto en la industria. No obstante, cuando Microsoft presentó su solicitud de marca en 1990, con la intención de obtener derechos exclusivos sobre el nombre *Windows*, la Oficina estadounidense de patentes y marcas rechazó la solicitud, aduciendo que la palabra era un término genérico y, por tanto, del dominio público.

El registro de marcas está permitido bajo la legislación federal de marcas registradas Lanham, la cual facilita la protección en caso de infracción. La ley se revisó en 1989 y ahora permite que los derechos sobre una marca comiencen con un mero “intento de uso”, junto con la presentación de una solicitud y el pago de las cuotas correspondientes. Antes a esta revisión, una empresa tenía que haber utilizado ya la marca en bienes enviados o vendidos. De acuerdo con

la USPTO, los derechos federales que detente una empresa sobre una marca registrada pueden tener una duración indefinida, siempre y cuando el propietario “continúe utilizando la marca en o en conexión con los bienes y servicios aducidos en el registro y presente toda la documentación necesaria ante la USPTO en los momentos oportunos”.³⁶

De acuerdo con la ley, una empresa debe utilizar una marca con el fin de protegerla, pero también es importante utilizarla de *manera adecuada*. Informar al público que su marca es exactamente esa mediante el símbolo™ escrito a un lado. Si una marca está registrada, también deberá utilizarse el símbolo ® o la frase “Registrada en la Oficina de patentes y marcas”.

Patentes

Una **patente** es el derecho registrado y exclusivo de un inventor para fabricar, utilizar o vender un invento. Los dos principales tipos de patentes son las patentes de utilidad y las patentes de diseño. Una **patente de utilidad** protege un nuevo proceso o protege la función de un producto. Una **patente de diseño** protege la apariencia de un producto y todo lo que sea parte inseparable del mismo. Una patente de utilidad es otorgada por un periodo de 20 años, mientras que las patentes de diseño tienen vigencia de 14 años. La ley de patentes también ofrece **patentes de plantas**, que cubren cualquier variedad nueva y distintiva de plantas vivientes.

Entre los artículos que pueden patentarse se encuentran máquinas y productos, mejoras a máquinas y productos, así como diseños originales. Algunos fabricantes pequeños han patentado artículos que constituyen la principal parte de su línea de productos. De hecho, los orígenes de algunas empresas gigantescas como IBM, Polaroid y Xerox se pueden encontrar en un invento patentado. Los propietarios de pequeñas empresas que preparan una solicitud de patentes suelen contar con un abogado de patentes quien la presentará por ellos, pero la investigación sobre patentes se puede llevar a cabo en Internet.

Las demandas concernientes a infracciones de patentes son costosas y deben evitarse en la medida de lo posible. Conseguir el dinero y el talento jurídico necesarios para hacer cumplir este derecho es uno de los principales problemas asociados con la protección de patentes en las pequeñas empresas. Sin embargo, existen resarcimientos monetarios e interdictos si se demuestra la infracción.

Derechos de autor

Un **derecho de autor** es el derecho exclusivo de un creador (autor, diseñador o artista) a reproducir, publicar, interpretar, exhibir o vender el trabajo producto de su inteligencia y habilidades personales. Los trabajos creados en o después del 1 de enero de 1978 reciben la protección de derechos de autor durante la vida del creador más 70 años. Un “trabajo hecho por encargo” (obra creada por un empleado para un empleador) tiene una protección de 95 años a partir de su publicación o 120 años después de su creación, la que sea menor. Los derechos de autor están registrados en la Oficina estadounidense de derechos de autor de la biblioteca del Congreso, cuyo sitio web (<http://www.copyright.gov>) ofrece una vasta cantidad de información útil acerca de los derechos de autor.

Bajo la Ley de derechos de autor de 1976, los trabajos sujetos a derechos de autor son protegidos de manera automática desde el momento de su creación. No obstante, cualquier obra distribuida al público debe contener una nota sobre derechos de autor. Esta nota consta de tres elementos (todos los cuales se pueden encontrar en la página de derechos de autor en la parte inicial de este libro):

- El símbolo ©
- El año en que fue publicado el trabajo
- El nombre del titular del derecho de autor

La ley estipula que la obra protegida por derechos de autor no puede ser reproducida por otra persona sin autorización. Incluso fotocopiarla está prohibido, aunque una persona puede copiar una cantidad limitada de material con fines de investigación, crítica, comentarios y estudio. El titular de derechos de autor puede demandar al infractor por daños.

patente

Derecho registrado y exclusivo de un inventor para hacer, utilizar o vender su invento.

patente de utilidad

Protección registrada para un nuevo proceso o función de un producto.

patente de diseño

Protección registrada para la imagen de un producto y sus partes inseparables.

patente de plantas

Protección registrada para cualquier variedad nueva y distintiva de plantas vivientes.

derecho de autor

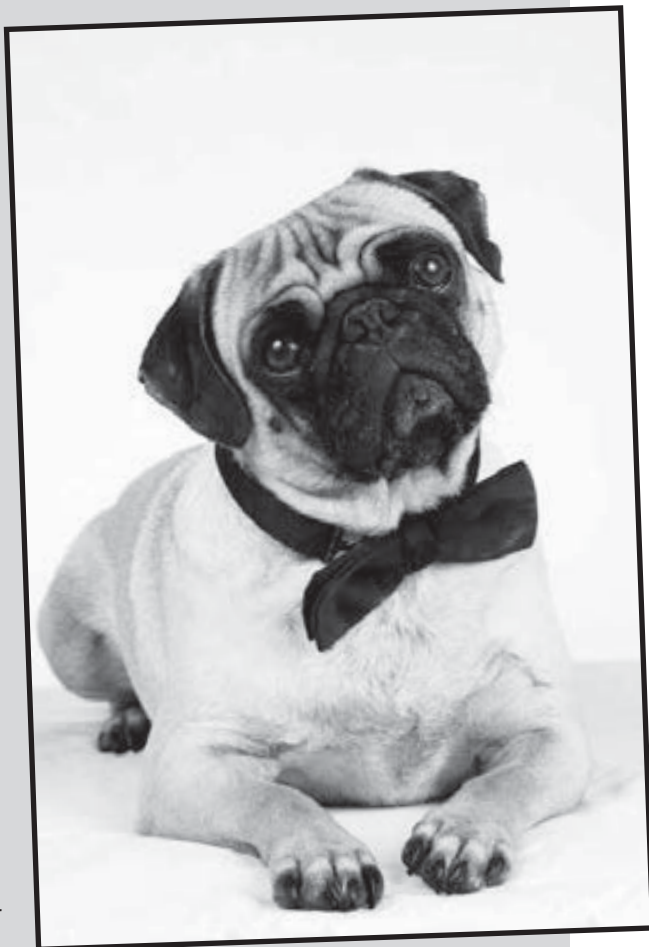
Derecho exclusivo del creador a reproducir, publicar, interpretar, exhibir o vender sus propios trabajos.

Nueva decisión judicial afirma que los números caducos pueden ser muy malos para los negocios

Según su propia descripción, Raymond E. Stauffer es un hombre que gusta del buen vestir –además de que casualmente es un abogado de patentes. Mientras estaba viendo un escaparate de corbatas de lazo en una tienda Brooks Brothers localizada en un centro comercial de Nueva Jersey, observó que los productos tenían etiquetas con números de patentes vencidos. En lugar de hacer una escena en la tienda, decidió hacer lo único amable que se le ocurrió: demandó a la empresa ante los tribunales federales por “marcar sus corbatas de lazo ajustables con patentes que expiraron en la década de 1950”. Pensó que Brooks Brothers tendría que pagar la multa acostumbrada de \$500 por tal infracción, pero las cosas no resultaron así.

A lo largo de los años se han interpuesto muchas demandas en contra del “marcaje falso”. Algunas de esas demandas han perjudicado a pequeñas empresas, pero la mayoría se ha enfocado en grandes corporaciones como Procter & Gamble, Cisco Systems, Pfizer Inc., 3M y DirecTV, y con frecuencia están involucrados productos de gran importancia. (Sin duda alguna, la sociedad se ha visto muy beneficiada ahora que los números de patentes vencidas se han eliminado por la fuerza de los temporizadores para pavos, palancas de inodoros, Frisbees, goma de mascar –incluso un juguete llamado “The Original Woolly Willy”, que permite a los usuarios cambiar el disfraz de un hombre con cara de cartón por una vara que atrae polvo magnético y lo deposita en su lugar). No obstante, todas las empresas, sin importar el tamaño y su producto, deben obedecer la legislación respectiva. Con el fin de mantener la validez de la patente por más de su duración normal de hasta 20 años, las empresas deben pagar una cuota de mantenimiento cada cuatro años, de lo contrario el número de patente se retirará del producto.

El estatuto relativo al marcaje falso tiene como fin proteger a los consumidores, a los posibles competidores y a los inventores contra las empresas que pudieran afirmar ser titulares de una patente falsa. En un principio se permitía a los denunciantes interponer demandas en contra de las empresas infractoras y cobrar la mitad de la multa de \$500 por dicha violación –sin importar cuántos productos individuales portaran el marcaje falso. (La otra mitad de la multa se queda en manos del gobierno del país). Pero esta pequeña multa era un débil incentivo para motivar acusaciones, que la corte federal declaró que “el lenguaje simple de ley exigía una multa por artículo y no una multa total de \$500”. Así que ahora las empresas “son responsables hasta por \$500 por cada tubo de rímel o caja de bolsas de basura marcadas con una patente expirada” –un error muy común, como se ha visto. Esto cambió todo.



© iStockphoto.com/Michael Madsen

Stauffer no sabe cuántas corbatas fueron marcadas falsamente, pero estima que 120 estilos estaban fuera de la ley. “Yo hubiera cerrado el caso con \$25 000 en diciembre de 2008”, dice. “Sin embargo, Brooks Brothers parece dispuesto a seguir litigando el caso y a mí me encantó darle esa oportunidad”.

Numerosas empresas optan por dirimir los casos fuera de los tribunales para evitar las indemnizaciones potencialmente desastrosas o las cuantiosas sumas por costos legales que tendrían que pagar por impugnar tales decisiones. Tanto las pequeñas como las grandes empresas deben tomar en cuenta los onerosos costos asociados con estas demandas y refrescar de manera periódica sus patentes o enfrentarse a las multas que merman a las empresas.

Fuentes: Sheri Qualters, “Federal Circuit Ruling Sparks Surge of Patent Whistleblower Suits”; *The National Law Journal*, 5 de abril de 2010, <http://www.law.com/jsp/article.jsp?id=1202444744494>, consultado el 31 de enero de 2011; y Dionne Searcey, “New Breed of Patent Claim Bedevils Product Makers”, *Wall Street Journal*, 1 de septiembre de 2010, pp. A1, A14.

Imagen comercial

Una pequeña empresa también puede poseer un activo intangible valioso llamado imagen comercial. La **imagen comercial** describe los elementos de la imagen operativa distintiva de una empresa, que no está protegida de manera específica por una marca registrada, una patente o derechos de autor. La imagen comercial es la “apariencia” que la empresa crea para establecer su ventaja de marketing. Por ejemplo, si los empleados de una pequeña cadena de pizzerías se visten como guardias y presidiarios de una cárcel, la imagen de “cárcel” podría asociarse de manera única con esta empresa y, con el tiempo, convertirse en su imagen comercial. La ley de marcas registradas protege la imagen comercial si se puede demostrar que “el consumidor promedio pudiera sentir confusión en cuanto al origen del producto si se permitiera que otro producto apareciera con una imagen similar”.³⁷ Sin embargo, ésta es sólo una pequeña parte de la perspectiva general que protegen los derechos de propiedad intelectual. Una pequeña empresa deberá adoptar medidas para proteger su legítimo derecho sobre sus marcas registradas, patentes, derechos de autor e imagen comercial.

Hasta ahora, este capítulo se ha centrado en el valor de la innovación y el crecimiento y en la importancia de una administración efectiva de los productos y servicios de una empresa. Éstas son consideraciones críticas; no obstante, las ofertas de una empresa sólo son útiles en la medida que los consumidores tengan acceso a ellas. Con esto en mente, desviaremos ahora nuestra atención a establecer un sistema que pueda desarrollar y distribuir de manera eficaz los productos y/o servicios de una empresa entre sus clientes.

imagen comercial

Elementos de la imagen distintiva de una empresa que no están protegidos por una marca registrada, patente o derecho de autor.

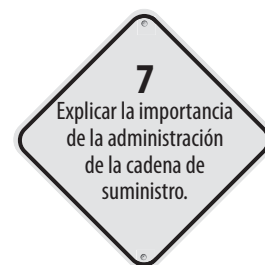
administración de la cadena de suministro

Sistema de administración que integra y coordina las formas en las que una empresa crea o desarrolla un producto o servicio, lo entrega a sus clientes y recibe un pago a cambio.

Administración de la cadena de suministro

La **administración de la cadena de suministro** es un sistema de administración que integra y coordina las formas en que una empresa encuentra materias primas y los componentes necesarios para elaborar un producto o servicio, crear el producto o servicio reales y después entregarlos a los clientes. También coordina el flujo de pagos entre las entidades de la cadena de transacciones. La atención reciente dirigida hacia la cadena de suministro ha motivado que tanto las pequeñas como las grandes empresas creen un sistema de suministro más competitivo y orientado al cliente. La administración efectiva de la cadena de suministro puede reducir los costos de inventario, transporte, almacén y empaque, mientras incrementa la satisfacción del cliente.

Internet y el software existente son los principales motores de los recientes desarrollos en la administración de la cadena de suministro. Hace algunos años la comunicación entre las partes de la cadena de suministro era lenta o inexistente. Pero Internet, con sus estándares de



distribución

Traslado físico de los productos y desarrollo de relaciones con los intermediarios en las que se basa tal traslado.

canal de distribución

Sistema de relaciones establecido para guiar el movimiento de un producto.

distribución física (logística)

Actividades de distribución que intervienen en la reubicación de productos.

intermediario comercial

Intermediarios que asumen la propiedad de los bienes que distribuyen.

agentes/comisionistas

Intermediarios que no asumen la propiedad de los bienes que distribuyen.

canal directo

Sistema de distribución sin intermediarios.



canal indirecto

Sistema de distribución con uno o más intermediarios.

comunicación simples y universalmente aceptados, ha conectado a proveedores y clientes de una forma nunca antes pensada.

En esta parte del capítulo analizaremos brevemente algunas de las características más importantes de la cadena de suministro,³⁸ incluidas las funciones de los intermediarios, los diferentes canales de distribución que pueden incorporarse a las operaciones de la cadena de suministro y los fundamentos de la logística. Gran parte de este análisis estará centrado en cuestiones relacionadas con la distribución, la cual tiende a ser considerada por los emprendedores como la actividad de marketing menos glamorosa. No obstante, un sistema de distribución efectivo es tan importante como un empaque único, un nombre ingenioso o una campaña promocional creativa. Por tanto, el propietario de una pequeña empresa debe comprender los principios básicos de la distribución, que aplican a las actividades de distribución tanto nacionales como internacionales.

En el contexto de las operaciones de la cadena de suministro, la **distribución** abarca tanto la transferencia física de productos como el desarrollo de relaciones con intermediarios (revendedores) para lograr el movimiento de los productos. El sistema de relaciones establecido para guiar el movimiento de un producto recibe el nombre de **canal de distribución**; las actividades implicadas en el movimiento físico de un producto a través del canal de distribución reciben el nombre de **distribución física (logística)**. La distribución es esencial tanto para los productos tangibles (bienes) como para los intangibles (servicios). No obstante, dado que las actividades de distribución son más visibles para los productos tangibles (bienes), nuestros comentarios se enfocarán principalmente en los productos. La mayoría de los productos intangibles (servicios) son entregados directamente al usuario —por ejemplo, quien prepara las declaraciones fiscales y un peluquero, ambos atienden a sus clientes de manera directa. No obstante, aunque en la distribución de la mano de obra pueda haber intermediarios de canal, como cuando una agencia de empleos ofrece a una empresa personal temporal.

INTERMEDIARIOS

Los intermediarios pueden llevar a cabo las funciones de marketing mejor que el fabricante de un producto. Un productor puede desarrollar sus propias funciones de distribución —como la entrega— si el área geográfica del mercado es pequeña, las necesidades de los clientes son especializadas y los niveles de riesgo son bajos, como sería el caso de, digamos, un fabricante de donas. Sin embargo, los intermediarios suelen contar con medios de distribución más eficientes si los clientes están muy dispersos o si son necesarios sistemas de almacenamiento o empaque especializados.

Algunos intermediarios, llamados **intermediarios comerciales**, asumen la propiedad de los bienes que distribuyen, con lo que ayudan a una empresa a compartir o desplazar el riesgo de su empresa. Otros intermediarios, como los **agentes** y **comisionistas**, no asumen la titularidad de los bienes y, por tanto, asumen menos riesgo de mercado que los intermediarios comerciales.

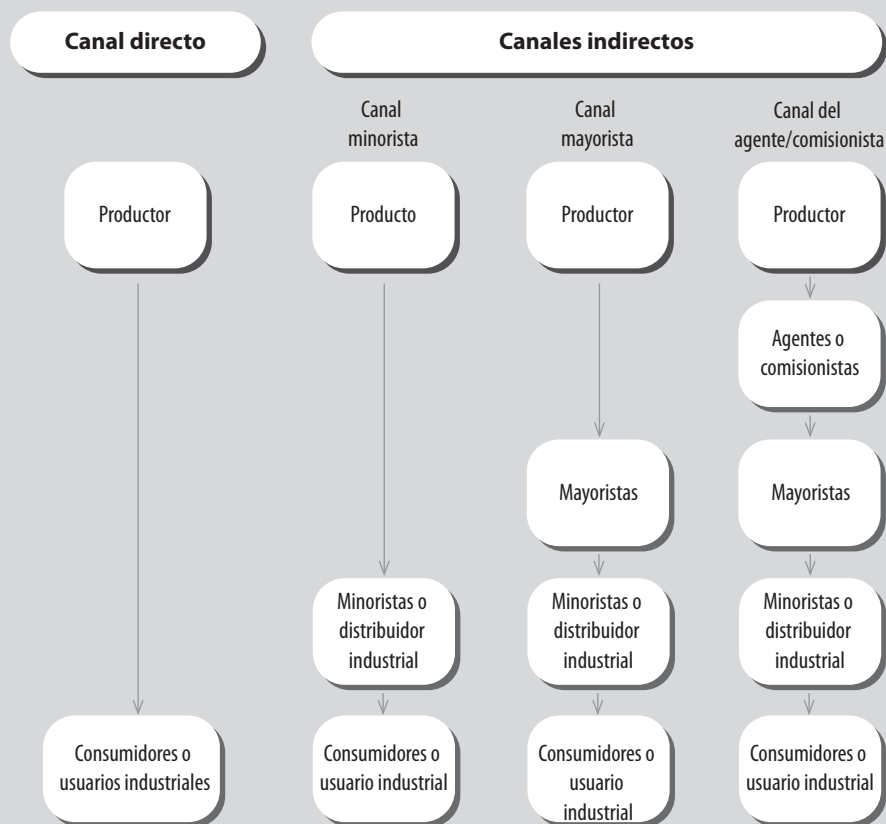
CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Un canal de distribución puede ser directo o indirecto. En un **canal directo** no hay intermediarios —el producto va directamente del productor al usuario. Un **canal indirecto** de distribución tiene uno o más intermediarios entre productor y usuario.

La figura 15.7 presenta las diferentes opciones disponibles para estructurar un canal de distribución. El comercio electrónico (merchandising en línea) y el marketing por correo son sistemas de canal directo para distribuir bienes de consumo. Southwest Airlines e EasyJet son ejemplos de empresas que utilizan un canal directo para llegar a los consumidores finales. En lugar de vender sus boletos a través de agencias de viajes locales y distribuidores de servicios de viajes como Expedia.com, estas dos aerolíneas conscientes de los costos venden vuelos directamente a los consumidores a través de sus sitios web y en mostradores de venta de boletos en el aeropuerto y quioscos de autoservicio, lo cual reduce sus costos operativos de 18 a 25 por ciento.³⁹

Los sistemas mostrados del lado derecho de la figura 15.7 ilustran los canales indirectos que ocupan uno, dos o tres niveles de intermediarios. Como cliente final, ya estará familiarizado

FIGURA 15.7 Canales de distribución



© Cengage Learning

naturalmente con los minoristas; los clientes industriales también lo están con los distribuidores industriales. Los canales con dos o tres niveles de intermediarios son quizá los que utilizan con más frecuencia las pequeñas empresas que elaboran productos con mercados muy grandes en términos geográficos. Es importante observar que una pequeña empresa puede usar más de un canal de distribución, práctica llamada **distribución dual**.

Las pequeñas empresas que emplean con éxito un solo canal de distribución pueden cambiarlo por una distribución dual si consideran que agregar un canal más mejorará la rentabilidad general. Es lo que Alex Romanov, propietario de Chagrin Shoe Leather & Luggage Repair, con sede en Woodmere, Ohio, ha hecho. Su empresa experimentó un aumento de 25% en sus ventas después de que la economía estadounidense se desacelerara en 2008 y los estadounidenses decidieran que sería más barato y acertado reparar sus zapatos que comprar nuevos. “Arreglamos todo salvo relaciones rotas”, dice burlonamente Romanov. Su hijo, Ilya, ha decidido que no le interesa ser zapatero, así que lanzó American Heelers, una empresa en línea que recibe, por correo, cerca de 100 pares de zapatos para su reparación cada semana. Estos zapatos son reparados en el taller de Romanov y se devuelven a sus propietarios. Esta sociedad entre padre e hijo ha logrado ampliar la empresa con dos frentes de venta: una operación física que toma pedidos directamente de los clientes y una operación de comercio electrónico que genera ingresos de los clientes que viven en otras áreas.⁴⁰ Ésta es la ventaja de la distribución dual.

distribución dual
Sistema de distribución que abarca más de un canal.

Un punto de inicio lógico para estructurar un sistema de distribución es estudiar los sistemas utilizados por las empresas competidoras. Tal análisis debe revelar algunas alternativas prácticas, las cuales se podrán evaluar después. Las tres consideraciones principales para evaluar un canal de distribución son los costos, la cobertura y el control.

Costos

En muchos casos el canal menos costoso puede ser indirecto. Por ejemplo, una empresa que fabrica muñecas hechas a mano puede optar por no comprar camiones y almacenes para distribuir sus productos de manera directa a los clientes, si cuesta menos emplear a intermediarios establecidos que ya poseen tales instalaciones. Las pequeñas empresas deben considerar los costos de distribución como una inversión –gastar dinero con el fin de obtener dinero– y preguntarse si el costo de usar intermediarios (al venderles el producto a un precio reducido) es más o menos costoso que distribuir directamente el producto entre los clientes.

Cobertura

Las pequeñas empresas suelen usar canales de distribución indirectos para incrementar su cobertura de mercado. Suponga que los vendedores internos de un pequeño fabricante pueden hacer 10 contactos a la semana con los usuarios finales del producto de una empresa. Crear un canal indirecto con 10 distribuidores industriales, cada uno con 10 contactos a la semana, podría exponer el producto a 100 usuarios finales a la semana.

Control

En ocasiones, un canal directo de distribución es preferible debido a que ofrece más control. Para garantizar que el producto se comercializa con cuidado, un emprendedor debe elegir deliberadamente intermediarios que ofrezcan el soporte deseado.

Una pequeña empresa que opte por usar intermediarios para comercializar y distribuir sus productos debe cerciorarse de que los intermediarios comprendan cómo se puede utilizar de la mejor manera el producto y por qué es mejor que las ofertas de la competencia. Además, si un mayorista maneja los productos de la competencia, un emprendedor debe asegurarse que su producto obtenga su parte justa en relación con sus esfuerzos de marketing. Los distribuidores deben saber qué hace especial a un producto y cuál es la mejor manera de comercializarlo. Los torpes esfuerzos de marketing de un intermediario y un pobre conocimiento del producto pueden frustrar el éxito incluso del mejor de los productos.

EL ÁMBITO DE LA DISTRIBUCIÓN FÍSICA

Además de las relaciones con los intermediarios que constituyen un canal, también debe existir un sistema de distribución física. El principal componente de la distribución física es el transporte. Entre otros componentes se encuentran el almacenamiento, el manejo de materiales, los términos de entrega y la administración de inventario. (La administración de inventarios se analiza en el capítulo 21).

Transporte

La principal decisión concerniente a la transportación física de un producto es qué método utilizar. Los modos de transporte existentes se clasifican en aeronaves, ferrocarriles, camiones, tuberías y vías fluviales. Cada modo tiene ventajas y desventajas únicas. Por ejemplo, el operador de trenes CSX Corporation lanzó anuncios por radio que anunciaban con audacia, “Un galón de combustible en un tren CSX puede mover una tonelada de carga 423 millas. Tan sólo piense lo que esto puede hacer por el ambiente”.⁴¹ La finalidad de esa campaña publicitaria era doble: permitir a los clientes potenciales saber que la empresa ofrece servicios de transporte de bajo costo y que también minimizan el impacto ambiental. Pero la opción de un modo de transporte específico suele basarse en varios criterios: el costo relativo, el tiempo de tránsito, la confiabilidad, la capacidad, la accesibilidad y la rastreabilidad.

Los intermediarios de transporte están clasificados por ley como transportistas comunes, transportistas por contrato y transportistas privados. Los **transportistas comunes** son aquellos

transportistas comunes

Intermediarios de transporte que el público en general puede contratar.

que el público en general puede contratar sin discriminación. Al igual que los transportistas comunes, los **transportistas por contrato**, que suscriben contratos individuales con expendedores, están sujetos a la regulación de agencias federales y/o estatales; no obstante, tienen el derecho de elegir a sus clientes a su voluntad. Las líneas transportistas propiedad de los expendedores son llamadas **transportistas privados**.

Almacenaje

La falta de espacio es un problema común para muchas pequeñas empresas. Pero cuando un sistema de canal utiliza los servicios de un intermediario comercial o de mayoristas, la propiedad de los bienes se transfiere, así como la responsabilidad de la función de almacenaje. Si una empresa es demasiado pequeña para poseer un almacén privado, debe rentar un espacio en un almacén público. Cuando los requerimientos de almacenaje son simples y no requieren equipo de maniobras especiales, un almacén público puede ofrecer esta función a bajo costo.

Manejo de materiales

Aunque esté en el lugar y el momento correctos, un producto dañado vale muy poco. Por tanto, se debe contar con un sistema de distribución física que permita la presencia de equipo y métodos adecuados para el manejo de los materiales. Los montacargas, así como los contenedores y empaques especiales, son parte de un sistema de manejo de materiales.

Términos de entrega

Una parte pequeña pero importante del sistema de distribución física son los términos de entrega, los cuales especifican qué parte será responsable de cada uno de los aspectos de la distribución:

- Pagar los costos del flete
- Elegir a los transportistas
- Asumir el riesgo de daños en el tránsito
- Elegir los modos de transportación

El término de entrega más simple –y el más ventajoso para una pequeña empresa que actúa como vendedora– es el F.O.B. (libre a bordo) en el punto de origen, flete por cobrar. La propiedad de los bienes y el riesgo de pérdida también se trasladan al comprador en el momento en que los bienes son enviados.

Las empresas de logística se especializan en servicios de transporte y distribución, y ofrecen servicios de camionaje, empaque y almacén a pequeñas y medianas empresas con un personal interno limitado. Muchas pequeñas empresas creen que emplear estas **empresa de logística tercerizada** (llamadas también **3PL**) es más rentable que llevar a cabo ellas mismas estas funciones. Por ejemplo, Premier Inc., de Greenwich, Connecticut, emplea a una empresa llamada APL Logistics para manejar el empaque y el envío de sus productos de belleza y salud. Los productos que se fabrican en plantas distribuidas por todo el país, se envían al almacén de APL en Dallas, Texas, de donde son enviados a puntos de distribución a nivel nacional.⁴² Empresas conocidas que ofrecen servicios 3PL son FedEx y UPS, y ambas ofrecen asistencia a la medida de las pequeñas empresas que preferirían enfocarse en sus operaciones primarias y dejar a otros los problemas que supone la transportación y distribución.

Los proveedores de logística ofrecen un servicio excepcional a las pequeñas empresas, en especial a aquellas que necesitan apoyo con la distribución física de sus productos, de manera que puedan concentrar su tiempo y energía en las actividades centrales de su negocio. Aun cuando ésta es sólo una pequeña parte del sistema de administración de la cadena de suministro, es evidentemente una función crucial que amerita planeación a conciencia.

transportistas por contrato

Intermediarios del transporte que suscriben contratos con expendedores individuales.

transportistas privados

Líneas de transporte propiedad de los expendedores.

empresa de logística tercerizada (3PL)

Empresa que ofrece servicios de transportación y distribución a empresas que prefieren enfocar sus esfuerzos en otros aspectos del negocio.

Reuniendo las piezas

Este capítulo comenzó con una explicación de que la innovación y el crecimiento son cruciales para la ventaja competitiva y el éxito de las pequeñas empresas. Pero la administración efectiva de los productos de una empresa requiere de una atención esmerada tanto para mantener los productos existentes como para desarrollar nuevos. Al igual que las personas, los productos pasan por varias etapas del ciclo de vida y enfrentan diferentes obstáculos en cada una de ellas. Por tanto, un emprendedor exitoso debe contar con una estrategia de producto cuidadosamente planeada. También se deben analizar detenidamente todas las facetas del flujo físico de insumos y producción. Administrar la cadena de suministro requiere planear cómo y dónde conseguirá la empresa los componentes de sus productos y cómo llevará los productos terminados a los clientes. Existen muchos canales de distribución, pero es necesario considerar a profundidad las ventajas y desventajas de cada uno. Si estas tareas tan críticas no se manejan de manera eficaz, es casi seguro que el desempeño de la empresa se vea afectado.



1. Comprender los desafíos asociados con el crecimiento de una pequeña empresa.

- Algunos emprendedores encuentran que mantener las condiciones actuales de su empresa es ya bastante difícil.
- Hacer crecer una empresa con demasiada rapidez puede ser estresante tanto para los propietarios de las pequeñas empresas como para su personal.
- Para muchas pequeñas empresas, el crecimiento es una meta esperada y alcanzable.
- Cuando el crecimiento de una empresa merma el efectivo con más rapidez de la que se puede generar, el crecimiento se convierte en una trampa.

2. Explicar el rol de la innovación en el crecimiento de una empresa.

- Idear y perfeccionar nuevos productos o servicios suele ser difícil.
- El riesgo de fracaso aumenta cuando la innovación es la meta.
- Las "reglas generales" que pueden reducir el riesgo que supone la innovación incluyen basar los esfuerzos innovadores en la experiencia, orientarse a productos o servicios que hayan sido ignorados, asegurar un mercado para el producto o servicio, enfatizar la creación de valor para los clientes, perseguir nuevas ideas que generen más de un producto o servicio, y recaudar el suficiente capital antes de lanzar un nuevo producto o servicio.

- La innovación es un medio por el cual la empresa puede conservar su ventaja competitiva.
- El ciclo de vida de la ventaja competitiva tiene tres etapas: desarrollo, despliegue y declive.
- Las empresas deben reinventarse a sí mismas de vez en cuando si desean evitar que su desempeño disminuya en el futuro lejano, lo cual requiere estar consciente de las "curvas ocultas" relacionadas con los competidores de la empresa, sus capacidades internas y las capacidades y motivaciones de su personal.

3. Identificar las etapas en el ciclo de vida del producto y el proceso de desarrollo de nuevos productos.

- El ciclo de vida del producto retrata a un producto desde su introducción hasta el crecimiento y madurez y la declinación de sus ventas.
- El proceso de desarrollo de nuevos productos es un modelo de cuatro etapas: acumulación de ideas, análisis de negocios, desarrollo del producto físico y prueba del producto.
- Cuando se realiza un análisis de negocios para un nuevo producto, se deben considerar los siguientes cuatro factores: que compagine con las líneas de productos existentes, sus costos de desarrollo e introducción, el personal e instalaciones disponibles para ponerlo en marcha, y su posible competencia y aceptación de mercado.
- El proceso de desarrollo de un nuevo producto tendrá muchas mayores probabilidades de triunfar si se enfoca en los clientes de la empresa.

4. Describir el desarrollo del producto total de una empresa.

- El componente intangible que es la imagen de marca es importante para la aceptación del conjunto de satisfactores de una empresa.
- El nombre de marca es un componente trascendental de un producto; debe ser fácil de pronunciar y recordar, ser descriptivo y apto para su protección legal, contar con grandes posibilidades promocionales y ser idóneo para usarse en varias líneas de producto.

- Si una pequeña empresa no cuenta con un nombre de marca fuerte, en ocasiones puede ser útil licenciar uno de una empresa famosa.
- Con el fin de desarrollar un logotipo efectivo pero a bajo costo, sea simple, diseñe para la visibilidad, deje margen a la interpretación, enfatice la consistencia, reconozca la importancia del diseño de su logotipo, asesórese bien en el tema del diseño y no espere milagros.
- El empaque es una herramienta importante para incrementar el valor del producto total.
- La etiqueta es una herramienta informativa importante, ofrece visibilidad a la marca e instrucciones sobre el adecuado cuidado, uso y deshecho del producto.
- Una garantía puede ser valiosa para lograr la satisfacción del cliente.

5. Analizar la estrategia de producto y las alternativas disponibles para las pequeñas empresas.

- La estrategia de producto describe cómo se utiliza un producto para alcanzar las metas de una empresa y la conforman el artículo, la línea de productos, la mezcla del producto y la consistencia de la mezcla del producto.
- Los servicios de marketing suponen desafíos únicos que no se enfrentaron en el desarrollo de la estrategia de producto.
- Existen seis categorías de las principales alternativas de estrategia de producto, las cuales se basan en la naturaleza de la oferta del producto de la empresa y la cantidad de mercados meta.

6. Reconocer cómo afecta el entorno jurídico las decisiones relativas al producto.

- La legislación federal concerniente al etiquetado y seguridad del producto tiene como finalidad proteger a los consumidores.
- Cumplir con los requerimientos legales para el etiquetado puede costar miles de dólares por producto.
- El sistema legal ofrece protección a los activos de marketing de una empresa mediante el registro de marcas, patentes, derechos de autor e imagen de marca.

- Según la ley, las empresas no deben utilizar una marca tan sólo con el fin de protegerla, sino que la deben utilizar de manera adecuada.
- Las demandas concernientes a la violación de patentes pueden ser costosas.
- La imagen comercial puede protegerse mediante las leyes de registro de marcas.

7. Explicar la importancia de la administración de la cadena de suministro.

- La administración efectiva de la cadena de suministro puede reducir los costos de inventario, transporte, almacenaje y empaque, y al mismo tiempo incrementar la satisfacción del cliente.
- La distribución abarca tanto el movimiento físico de los productos como el desarrollo de relaciones con intermediarios para guiar el movimiento de los productos del productor al usuario.
- Los intermediarios son una manera eficiente de distribuir los productos, cuando los clientes están dispersos en una vasta área geográfica y si se necesitan condiciones especiales de almacenamiento o empaque.

8. Especificar las principales consideraciones al estructurar un canal de distribución

- Un canal de distribución puede ser directo o indirecto: muchas empresas emplean con éxito más de un canal de distribución.
- Los costos, la cobertura y el control son tres consideraciones clave para evaluar un canal de distribución.
- El transporte, el almacenaje, el manejo de materiales, los términos de entrega y la administración de inventarios son los principales componentes de un sistema de distribución física.
- Para las pequeñas empresas con poco personal interno a veces es útil utilizar empresas de logística para sus necesidades de transporte y distribución, puesto que estos proveedores ofrecen servicios de camiónaje, empaque y almacenaje.

Términos clave

ventaja competitiva sostenible p. 444

ciclo de vida del producto p. 447

marca p. 451

imagen de marca p. 452

nombre de marca p. 452

logotipo p. 452

marca registrada p. 454

marca de servicio p. 454

garantía p. 455

estrategia de producto p. 456

artículo p. 456

línea de productos p. 456

mezcla de producto p. 456

consistencia de la mezcla de producto p. 456

producto p. 457

patente p. 461

patente de utilidad p. 461

patente de diseño p. 461

patente de planta p. 461

derechos de autor p. 461

imagen comercial p. 463

administración de la cadena de suministro p. 463

distribución p. 464

canal de distribución p. 464

distribución física (logística) p. 464

intermediario comercial p. 464

agentes/comisionistas p. 464

canal directo p. 464

distribución dual p. 465

transportistas comunes p. 466

transportistas por contrato p. 467

transportistas privados p. 467

empresa logística tercerizada (3PL) p. 467

Preguntas para análisis

1. Analice algunas de las limitaciones para el crecimiento de las pequeñas empresas.
2. Describa las recomendaciones para reducir el riesgo asociado con la innovación de las pequeñas empresas.
3. ¿En qué ayuda comprender el concepto de ciclo de vida del producto a la estrategia del producto?
4. Analice brevemente cada etapa del proceso de desarrollo de productos.
5. Elija dos nombres de producto, y después evalúe cada uno con base en las cinco reglas para nombrar un producto.
6. ¿Cuáles son las seis opciones de estrategia de producto con las que cuenta una pequeña empresa? ¿Cuáles tienen más probabilidad de utilizarse?
7. identifique y describa brevemente tres maneras de incrementar las ventas de un producto existente una vez que se ha implementado la estrategia de producto.
8. Explique en qué podría ayudar el registro de la marca de una pequeña empresa para protegerla.
9. ¿Por qué las pequeñas empresas deben considerar usar canales de distribución indirectos para sus productos? ¿Por qué es necesario incluir intermediarios en la distribución?
10. Analice las principales consideraciones para estructurar un canal de distribución.

Usted decide

SITUACIÓN 1

La máquina MooBella® Ice Creamery Machine es una innovación maravillosa. Esta máquina expendedora computarizada puede elaborar a la medida y vender una bola de helado fresco en 40 segundos. Los clientes insertan a la máquina expendedora \$2.50 por una bola de helado de 4.25 onzas y después elijen de entre 12 sabores, 3 ingredientes y 2 diferentes tipos de helado (light y de primera). La máquina se encarga del resto para producir delicias creativas con un costo de producción de alrededor de \$1.20 por bola. MooBella está lanzando actualmente sus máquinas por toda la parte noreste de Estados Unidos.

Fuentes: "Moobella Ice Creamery", <http://moobella.com>, consultado el 3 de febrero de 2011; y Maureen Farrell, "Look Who's Changing the Ice Cream Business", *Forbes*, 22 de noviembre de 2010, <http://www.forbes.com/forbes/2010/1122/entrepreneurs-bruce-ginsberg-general-mills-big-scoop.html>, consultado el 3 de febrero de 2011.

Pregunta 1 ¿Dónde serían los mejores lugares para la máquina MooBella Ice Creamery?

Pregunta 2 ¿Cuáles son las principales ventajas y desventajas de esta innovación?

SITUACIÓN 2

Tomboy Tools son sólo eso –herramientas para mujeres que desean hacer ellas mismas las reparaciones en el hogar. A las amigas Sue Wilson, Mary Tatum y Janet Rickstrew, todas de Denver, Colorado, les inquietaba que las herramientas que utilizaban para proyectos de reparación en sus hogares estuvieran diseñadas para hombres y no para mujeres. Así iniciaron Tomboy Tools para "reunir a mujeres que aspiraran a ser capaces de emprender con gran conocimiento proyectos de reparación y usar diferentes herramientas para lograrlo". Lo más interesante es la forma en que se venden sus productos –exclusivamente en talleres internos conducidos por vendedoras independientes de Tomboy

Tools. En lugar de las reuniones de Tupperware o de cosméticos, las invitadas ven en acción a las herramientas de reparaciones domésticas y aprenden técnicas simples de reparación y mejoras en el hogar. Las fundadoras de la empresa eligieron el modelo de reuniones en los hogares para comercializar sus productos, debido al éxito demostrado entre los consumidores, en particular entre las mujeres.

Fuente: "Tomboy Tools- Pink Tools for Women", <http://www.tomboytools.com/index.asp>, consultado el 1 de febrero de 2011.

Pregunta 1 ¿Cuáles son las ventajas y desventajas del método de reuniones en los hogares para vender las herramientas Tomboy?

Pregunta 2 ¿Cuáles otros canales de distribución podría emplear Tomboy?

Pregunta 3 ¿Qué piensa acerca del nombre "Tomboy Tools"?

SITUACIÓN 3

¿Quién no ha oído hablar de la bebida energética Red Bull? Consolidó una posición como uno de los gigantes del mercado de rápido crecimiento de las bebidas energéticas; es el mejor vendedor en su categoría de producto. Pero la bebida energética Monster (un rival emprendedor propiedad de Hansen Natural Corporation, pero envasado y distribuido por Coca-Cola Company) está presentando un reto constante para Red Bull así como su lugar en la cima. Si bien Red Bull sigue teniendo una importante ventaja en cuanto a participación de mercado, en términos de ventas totales, algunos analistas afirman que Monster en realidad vende más producto en términos de volumen. Monster llega a su mercado central de hombres de entre 18 y 34 años de edad inundando las tiendas minoristas con latas gigantescas de (8 kilogramos) de sus diferentes ofertas de bebidas energéticas, en esencia lo logra vendiendo su producto en cantidades mucho mayores que las pequeñas latas

que vende Red Bull. Su imagen agresiva, envases impactantes y latas de grandes dimensiones han ayudado a Monster a expandir su posición en el creciente mercado de las bebidas energéticas.

Fuentes: Heckman K. Sherry y E. Gonzalez de Mejia, "Energy Drinks: An Assessment of Their Market Size", *Consumer Demographics, Ingredient Profile, Functionality, and Regulations in the United States*, *Comprehensive Reviews in Food Science and Food Safety*, vol. 9, núm. 3 (mayo de 2010), pp. 303-317; y Kenneth Hein, "Monster Goes Small While Amp Goes Big", *Brandweek*, 14 de abril de 2009; http://www.brandweek.com/bw/content_display/news-and-features/packaged-goods/e3i6266a3e7e491921c7fc1807ad26b877b, consultado el 3 de febrero de 2011.

Pregunta 1 ¿Qué hay en el logotipo de Monster que lo hace tan efectivo? (Pista: ¿Qué sugerencias le ofrece este libro en torno al diseño del logotipo?)

Pregunta 2 ¿Cómo un buen empaque puede ayudar a un producto?

Pregunta 3 ¿Por qué la etiqueta es una parte importante del empaque de las bebidas energéticas como Monster?

Ejercicios para adquirir experiencia

1. Entreviste al propietario o propietarios de una empresa local de manufactura para averiguar cómo ven la innovación en su mercado. Resuma sus hallazgos.
2. Solicite a algunos propietarios de pequeñas empresas en su área que describan sus procesos de desarrollo de nuevos productos. Reporte sus hallazgos al grupo.
3. Visite una tienda minorista local y observe nombres de marca, diseños de empaque, etiquetas y garantías. Elija buenos y malos ejemplos de cada uno de los componentes de estos productos y repórtelos a su grupo.
4. Considere su compra reciente más significativa. Compare el proceso de toma de decisiones que utilizó con las cuatro etapas del proceso de desarrollo de nuevos productos. Reporte sus conclusiones al grupo.
5. Entreviste a dos diferentes tipos de comercializadores locales al detalle (por ejemplo, el propietario de una boutique y el gerente de una franquicia) para determinar cómo se distribuye la mercancía en sus tiendas. Compare los canales de distribución utilizados y redacte un breve informe sobre sus hallazgos.

Caso 14

GRAETER'S ICE CREAM

Este caso demuestra cómo una empresa expandió su negocio a través de su propia cadena creciente de heladerías, distribución a través de sociedades con los principales supermercados

y tiendas de abarrotes, y una diversificación selectiva dentro de los productos helados y de repostería.

CASO OPCIONAL

Caso 3, Firewire Surfboards

Decisiones de fijación de precios y crédito

En PRIMER PLANO
Dynamic Network Services
<http://dyn.com/>

Su primer plan consistía en lanzar una empresa sin fines de lucro. Sin embargo, los trámites administrativos y el proceso para obtener la aprobación del Servicio de Administración Tributaria (Internal Revenue Service) tardaron tanto que los fundadores de Dynamic Network Services (Dyn) decidieron constituir su empresa como sociedad de responsabilidad limitada. Pero, ¿cómo fijarían los precios de su software?

Un departamento universitario vio los orígenes de Dyn cuando éste ofrecía servicios gratuitos. La idea consistía en alojar un sitio web en computadoras domésticas o proporcionar acceso remoto a la PC del cliente. Pronto Dyn comenzó a ofrecer un servicio basado en donaciones, en un esfuerzo por mantenerse a flote y agregar servicios complementarios. De acuerdo con el presidente ejecutivo (CEO) Jeremy Hitchcock, fijar los precios para sus servicios en esos primeros días equivalía a lanzar dardos hacia un tablero. Con el tiempo, Dyn adoptó un



modelo de entrega de software como servicios (SaaS) con un paquete de servicios de TI orientado al hogar y a los mercados de pequeñas y medianas empresas (small and medium-sized business, SMB).

Cuando la empresa cambió de solicitar a los clientes una donación única para su suscripción anual, disfrutaba de un crecimiento de 80% en los ingresos. Los propietarios se percataron que operaban con una infraestructura casi fija sin importar el incremento en el número de clientes.

Pero uno de los gastos que pasaron por alto era el costo de adquirir un cliente. Tras evaluar la tarifa de renovación para obtener los servicios de la empresa y calcular el valor de por vida de un cliente, decidieron cambiar su modelo de negocios B2C (de negocio a consumidor) por un modelo B2B (de negocio a negocio). Dado el bajo costo de las aplicaciones de software de la empresa

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá . . .

1. Analizar el rol de los factores del costo y la demanda para fijar el precio.
2. Aplicar el análisis del punto de equilibrio y la fijación de precios con margen.
3. Identificar estrategias específicas de fijación de precios.
4. Explicar los beneficios del crédito, los factores que afectan su otorgamiento y los tipos de crédito.
5. Describir las actividades que implica la administración del crédito.

© iStockphoto.com/Dan Bachman

PERSPECTIVA

pudieron obtener utilidades considerablemente mayores de sus clientes empresariales más grandes que de sus clientes domésticos.

Pero, incluso con un enfoque en clientes empresariales, hacia 2010 Dyn había servido a más de 14 millones de usuarios domésticos/SMB a través de su marca DynDNS.com. También tenía contratos con más de 1 000 clientes corporativos. Durante ese año, en el camino a su expansión a nivel global, Dyn adquirió tres empresas.

A pesar de los bajos gastos generales, Dyn decidió evitar aplicar descuentos. Un problema continuo que han enfrentado es cómo compensar

a sus vendedores en un entorno altamente competitivo y cambiante. Al comercializar sus servicios y su software, la empresa se ha dado cuenta de que la velocidad es muy importante para sus clientes. Los propietarios también se han percatado de la dificultad que supone expresar el valor de los servicios que ofrecen. Y han visto que no vale la pena obtener o retener a ciertos clientes, dado el precio que ellos están dispuestos a pagar.

Fuentes: <http://dyn.com>, consultado el 30 de enero de 2011; entrevista personal con Jeremy Hitchcock, 19 de enero de 2011; y "Coolest Small Company for Young Professionals", *BNH Magazine*, noviembre de 2010.

Muy pocos propietarios de empresas cuentan con una capacitación formal para fijar precios a los productos o servicios que venden. A menudo sus precios están basados en lo que los competidores cobran, para otros el precio es un porcentaje por encima de sus costos y otros se dejan llevar por lo que les dictan sus instintos. Con mucha frecuencia, los propietarios de nuevas empresas tratan de vender más barato que sus competidores. Más adelante en este capítulo explicaremos por qué esta práctica puede ser peligrosa. Lo que le pedimos es que tenga en mente que las decisiones de crédito y de fijación de precios son vitales para el éxito de una empresa, pues ejercen un efecto directo en la relación entre las empresas y sus clientes. Estas decisiones también afectan de manera directa tanto los ingresos como los flujos de efectivo. Desde luego, a los clientes les desagradan los incrementos de precios y las políticas crediticias restrictivas; por tanto, el emprendedor debe establecer precios y diseñar sus políticas de crédito con tanto cuidado como sea posible, con el fin de evitar la necesidad de aplicar cambios frecuentes.

Como el proveedor debe fijar el valor de su producto o servicio antes de venderlo, las decisiones de fijación de precios son cuestiones cruciales dentro del marketing de una pequeña empresa. El **precio** de un producto o servicio especifica lo que un vendedor requiere para ceder la propiedad o uso de ese producto o servicio. Con frecuencia el vendedor debe otorgar crédito al comprador con el fin de hacer que el intercambio se produzca. El **crédito** es tan sólo un acuerdo entre comprador y vendedor en cuanto a que el pago por el producto o servicio se recibirá en alguna fecha futura. En este capítulo se estudian tanto las decisiones de crédito como las de fijación de precios para las pequeñas empresas.

precio

Especificación de lo que un vendedor requiere a cambio de transferir la propiedad o el uso de un producto o servicio.

crédito

Acuerdo entre comprador y vendedor que contempla el pago pospuesto para un producto o servicio.

Fijación del precio

Para fijar un precio, el emprendedor debe decidir el valor más apropiado para el producto o servicio que ofrece a la venta. Esta tarea parece fácil, pero no lo es. La primera lección sobre fijación de precios es recordar que el ingreso proveniente de las ventas totales depende de sólo dos componentes, el volumen de ventas y el precio, e incluso un pequeño cambio en el precio puede tener una influencia radical en los ingresos. Considere las siguientes situaciones, en el supuesto de que no hay cambios en la demanda:

Situación A

$$\begin{array}{rclcl} \text{Cantidad vendida} & \times & \text{Precio por unidad} & = & \text{Ventas brutas} \\ 250\,000 & \times & \$3.00 & = & \$750\,000 \end{array}$$

Situación B

$$\begin{array}{rclcl} \text{Cantidad vendida} & \times & \text{Precio por unidad} & = & \text{Ventas brutas} \\ 250\,000 & \times & \$2.80 & = & \$700\,000 \end{array}$$



El precio por unidad es sólo \$0.20 más bajo en la situación B que en la situación A. No obstante, la diferencia total en los ingresos es de \$50 000! Sin duda, una pequeña empresa puede perder una gran cantidad en ingresos si el precio se fija muy bajo.

La fijación del precio también es importante, puesto que afecta de manera indirecta el monto de las ventas. Fijar un precio demasiado alto puede generar una baja cifra de ventas, lo que a su vez reduce los ingresos totales. En el ejemplo anterior se asume que la cantidad vendida es independiente del precio —y muy bien podría ser así para tan pequeña diferencia en el precio. No obstante, un incremento o disminución mayor podría afectar en gran medida la cantidad vendida. Por otra parte, no tiene sentido incrementar el precio si esto redundará en una gran merma a las ventas. Por tanto, la fijación de precios ejerce una influencia doble en los ingresos por ventas totales. Esto es *directamente* importante como parte de la ecuación de ventas brutas e *indirectamente* a través de su impacto en la demanda.

Antes de iniciar con un análisis más detallado de la fijación de precios, debemos observar que suele ser más difícil fijar el precio de los servicios que de los productos, debido a

la naturaleza intangible de los primeros. No obstante, el impacto que ejerce el precio sobre las utilidades e ingresos es el mismo. Como estimar el costo de ofrecer un servicio y la demanda de ese servicio es un proceso más complejo que rebasa el espacio en este libro, el siguiente análisis se enfocará en la fijación de precios de productos.

LA PUESTA EN MARCHA

RECURSOS

Fijación de precios de los servicios

Acerca de información para fijar el precio de los servicios, eche un vistazo a *The Marketing Plan Handbook* de Robert W. Bly, publicado por Entrepreneur Press en 2010.

CÓMO DETERMINAR EL COSTO PARA LA FIJACIÓN DE PRECIOS

Para que una empresa sea exitosa, su fijación de precios debe cubrir un costo total más un margen de utilidad adecuado. Por tanto, la fijación de precios debe basarse en la comprensión de la naturaleza de los costos. Como se ilustra en la figura 16.1, el **costo total** incluye tres componentes. El primero es el costo de los bienes ofrecidos. Un minorista de aparatos, por ejemplo, debe incluir en su precio de venta el costo del aparato más los cargos relacionados con el envío. El segundo componente es el costo de ventas, el cual incluye el costo directo del tiempo del vendedor (sueldo más comisiones), así como los gastos relacionados con otras actividades, como publicidad y promoción de ventas. El tercer componente son los gastos generales aplicables al producto dado, los cuales incluyen costos relacionados con el almacenamiento, material de oficina, servicios, impuestos y sueldos y salarios de los empleados. *Todas* estas clasificaciones de costos se deben incorporar al proceso de fijación de precios.

Los costos reaccionan de manera diferente en función de los aumentos o disminuciones en la cantidad producida o vendida. Los **costos variables** son aquellos que aumentan en total a medida que la cantidad del producto aumenta. Los costos de material y las comisiones de ventas son costos variables típicos en los que se incurre en el proceso de producción y venta del producto. Por ejemplo, los costos de materiales pueden ascender a \$10 por unidad. Si la empresa vende 1 000 unidades, los costos variables serían \$10 000, pero esta cifra podría cambiar si el número de unidades aumenta o disminuye. Los **costos fijos** son aquellos que permanecen constantes a diferentes niveles de cantidades vendidas. Por ejemplo, los gastos en campañas publicitarias, el costo del equipo de fábrica y los sueldos del personal de oficina son costos fijos.

Comprender la naturaleza de los diferentes tipos de costos puede ayudar a un vendedor a minimizar los errores en la fijación de precios. Aunque los costos variables y los fijos no se comportan de la misma forma, las pequeñas empresas suelen tratarlos como si fueran idénticos.

costo total

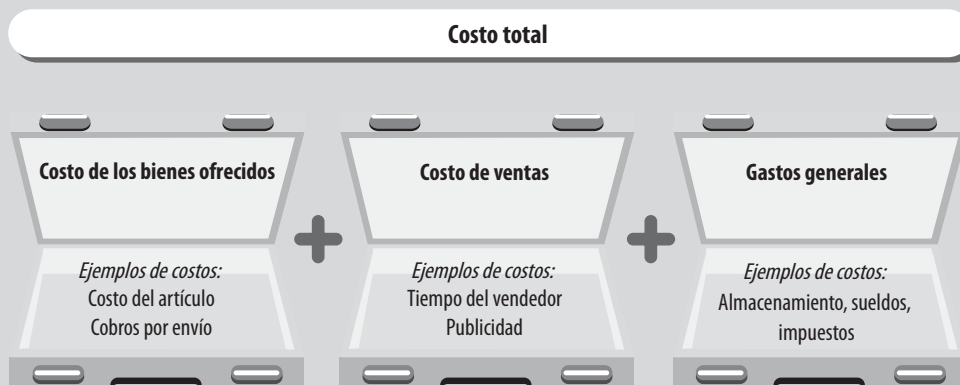
Suma del costo de los bienes vendidos, los gastos de venta y los gastos generales.

costos variables

Costos que varían en función de la cantidad producida o vendida.

costos fijos

Costos que permanecen constantes en relación con las variaciones en la cantidad producida o vendida.

FIGURA 16.1
Los tres componentes del costo total en la determinación del precio


© Cengage Learning

El método llamado **fijación de precios promedio**, ejemplifica esta práctica tan riesgosa. En este modelo, el costo total (los costos fijos más los costos variables) de un periodo anterior se divide entre la cantidad vendida en ese periodo para llegar a un costo promedio, el cual se usa para fijar el precio actual. Por ejemplo, considere la estructura de costos de una empresa que vende 25 000 unidades de un producto en 2011 a un precio de venta de \$8 por unidad (vea la figura 16.2). El costo unitario promedio sería \$5 (es decir, \$125 000 en costos totales ÷ 25 000 unidades vendidas). El incremento de \$3 en el precio produce una utilidad con este volumen de ventas (25 000 unidades vendidas × un aumento de precio de \$3 = \$75 000).

Sin embargo, el impacto sobre las utilidades será muy negativo si las ventas en 2012 llegan sólo a 10 000 unidades y el precio de venta se fija con el mismo incremento de \$3, con base en el costo promedio de 2011 (vea la figura 16.3). Al volumen de ventas más bajo (10 000 unidades vendidas), el costo promedio de la unidad aumenta a \$9.50 (es decir, \$95 000 ÷ 10 000). Desde luego, este incremento es atribuible a la necesidad de distribuir los costos fijos entre menos unidades. *La fijación de precios promedio ignora la realidad de los costos promedio más altos a niveles de venta más bajos.*

fijación de precios promedio

Método en el cual el costo total para un periodo determinado se divide entre la cantidad vendida en ese periodo para fijar un precio.

FIGURA 16.2
Estructura de costos de una empresa hipotética, 2011

Ingresos por ventas (25 000 unidades @ \$8)	\$200 000
Costos totales:	
Costos fijos	\$75 000
Costos variables (\$2 por unidad)	<u>50 000</u>
	125 000
Margen bruto	<u>\$ 75 000</u>
Costo promedio	$= \frac{\$125\,000}{25\,000} = \$5$

© Cengage Learning

FIGURA 16.3 Estructura de costos de una empresa hipotética, 2012

Ingresos por ventas (10 000 unidades @ \$8)	\$80 000
Costos totales:	
Costos fijos	\$75 000
Costos variables (\$2 por unidad)	<u>20 000</u>
	95 000
Margen bruto	<u>(\$ 15 000)</u>
Costo promedio = $\frac{\$95\,000}{10\,000}$	= \$9.50

© Cengage Learning

En raras ocasiones, la fijación de precios menor que el costo total puede utilizarse como una estrategia a corto plazo. Suponga que algunos costos fijos son continuos, aún si una parte de la instalación de producción se encuentra inactiva por un tiempo. En esta situación, la fijación de precios debe cobrar todos los costos marginales o incrementales —es decir, los costos incurridos específicamente para conseguir negocios adicionales. Tenga en mente el viejo adagio de los negocios, “Si su precio está por debajo del costo, no podrá compensarlo con volumen”. Por ejemplo, quizá licite para obtener un contrato que parece ofrecer un precio alto sólo para descubrir que tiene que agregar personal, equipo o materiales cuyos costos rebasan por mucho el precio “atractivo”. En ocasiones los propietarios de empresas ofrecen *artículos promocionales*, es decir, mercancía que de manera intencional venden por debajo del costo directo del producto con la esperanza de que los clientes compren más cuando se enteren que existen otros productos y servicios de la empresa. Puede ser desagradable descubrir que el artículo promocional es lo único que los clientes compraron —por tanto, la empresa no obtiene utilidades. A largo plazo, todos los costos deben cubrirse.

CÓMO AFECTA LA DEMANDA DE LOS CLIENTES LA FIJACIÓN DE PRECIOS

El análisis de costos puede identificar el nivel por debajo del cual no debe fijarse el precio en circunstancias normales. No obstante, no muestra cuánto debe exceder esa cifra mínima el precio normal para seguir siendo aceptable para los clientes. Antes de tomar esta decisión, es necesario considerar los factores de la demanda.

Elasticidad de la demanda

La demanda del cliente de un producto o servicio suele ser sensible a su nivel de precio. *Elasticidad* es el término que se utiliza para describir esta sensibilidad, y el efecto que ejerce un cambio en el precio sobre la cantidad demandada recibe el nombre de **elasticidad de la demanda**. Se dice que un producto o servicio tiene **demanda elástica** si un incremento en su precio *reduce* la demanda del producto o servicio o un decremento en su precio *incrementa* la demanda. Se dice que un producto o servicio tiene una **demanda inelástica** si un incremento en su precio *incrementa* los ingresos totales o una reducción en su precio *disminuye* los ingresos totales.

En algunos mercados, la demanda de productos o servicios es muy elástica. Con un precio más bajo, la cantidad de unidades adquirida aumenta en gran medida, lo que redundará en mayores utilidades. Por ejemplo, en la industria de las computadoras personales, una reducción en el precio suele producir más que un incremento proporcional en la cantidad vendida, lo que a su vez genera ingresos totales más altos. No obstante, para productos como la sal, la demanda es muy inelástica. Sin importar el precio, la cantidad comprada no presentará cambios importantes, puesto que los consumidores utilizan una cantidad fija de sal.

El concepto de elasticidad es importante, debido a que el grado de elasticidad crea o limita las oportunidades para incrementar los precios. Una pequeña empresa debe intentar distinguir

elasticidad de la demanda

Grado al cual un cambio en el precio afecta la cantidad demandada.

demanda elástica

Demanda que presenta cambios significativos cuando el precio del producto o servicio cambia.

demanda inelástica

Demanda que no presenta cambios significativos cuando el precio del producto o servicio cambia.

Incrementar los precios cuando otros los reducen

La recesión trajo consigo tiempos difíciles para todos. Al pasar de las semanas y meses, Allen Ackerman se dio cuenta de que más y más de sus competidores reducían sus precios. A medida que la economía empeoraba, la tasa de desempleo aumentaba con rapidez. Incluso cuando parecía que lo peor había pasado, muy pocas empresas creaban nuevos puestos de trabajo. Los tiempos eran difíciles para la industria de los servicios de empleo.

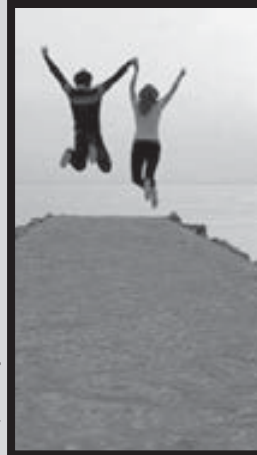
La tentación de seguir la tendencia era fuerte, pero Ackerman decidió ir en la dirección contraria con su empresa, A-List Placement. A-List había estado cobrando a sus empresas clientes alrededor de 20% del sueldo de cada nueva contratación. A principios de 2010, A-List cobraba hasta 25% por estos servicios.

Ackerman conocía los riesgos que esto suponía, así que combinó el incremento en los precios con un incremento en los servicios que su empresa ofrecía. En particular, la empresa creó una herramienta de redes sociales en línea que permitía a los reclutadores compartir información acerca de candidatos y oportunidades laborales. Ackerman, quien al principio de su carrera había sido desarrollador de software, desarrolló un modelo de “reclutamiento privado en la nube”, el cual ofrece soluciones móviles para la colocación de profesionales. “El sindicato de contrataciones”, como llama a su servicio, es “una plataforma para ayudar a los reclutadores corporativos a realizar más colocaciones, con mayor eficiencia y a través de una red segura de colegas”. En menos de un año, 500 reclutadores se han registrado para usar el sitio y encontrar candidatos idóneos para sus clientes.

Durante la recesión económica, Ackerman no observó un incremento de clientes nuevos, pero pudo declarar un incremento de 30% en los ingresos. Incrementar los precios no es para todos, pero A-List Placement encontró que asumir ese riesgo resultó ser fructífero tanto para sus clientes, por el valor agregado que la empresa les ofreció, como para la empresa misma.

Fuentes: <http://alistplacement.com/>, consultado el 27 de febrero de 2011; <http://www.meetup.com/The-Hire-Syndicate/>, consultado el 27 de febrero de 2011, y Emily Maltby, “Raising Prices Pays off for Some”, http://online.wsj.com/article/SB100014240527023045107045755626009149616226.html?mod=WSJ_business_LeftSecondHighlights, consultado el 27 de febrero de 2011, <http://alistplacement.com>.

© iStockphoto.com/Angelika Schwarz



su producto o servicio de tal manera que los pequeños incrementos en los precios no generen resistencia por parte de los clientes y, por tanto, generen un incremento en los ingresos totales. Manny Apolonio, fundador de At Chore Service, un servicio de conserjería en San Francisco, que realiza encargos para sus clientes, cuando inició la empresa, cobraba entre \$20 y \$40 la hora. Las recomendaciones no se hicieron esperar y Apolonio no tardó en darse cuenta de que había una oportunidad para incrementar los precios entre \$40 y \$60 la hora. Puso a prueba las nuevas tarifas entre algunos de sus clientes y los encontró receptivos a ellas. At Chore Service se volvió rentable y con mucho trabajo. A partir de la experiencia de Apolonio podemos concluir que la demanda de los servicios de esta empresa es inelástica.¹

Fijación de precios y ventaja competitiva de una empresa

Varios factores afectan el atractivo de un producto o servicio para los clientes. Uno de ellos es la ventaja competitiva de una empresa –concepto analizado en el capítulo 3. Si los clientes perciben que el producto o servicio es una solución importante para sus necesidades insatisfechas, tenderán a demandar más.



Terra Images/Jupiter Images

fijación de precios de prestigio

Método basado en fijar un precio alto para comunicar la imagen de alta calidad o exclusividad.

Rara vez las empresas competidoras ofrecen productos idénticos. En la mayoría de los casos, los productos difieren de alguna manera. Aunque dos productos sean físicamente similares, los servicios que los acompañan por lo general son diferentes. La velocidad del servicio, los términos ofrecidos, los términos de entrega, la atención personal de un vendedor y las garantías son algunos de los factores que pueden utilizarse para distinguir un producto de otro. Una combinación única y atractiva de productos y servicios puede justificar un precio más alto.

Una táctica de fijación de precios que suele reflejar una ventaja competitiva es la **fijación de precios de prestigio**, la cual establece un precio alto para comunicar la imagen de alta calidad o exclusividad. Su influencia varía con cada mercado y producto. Debido a que los compradores con altos ingresos suelen ser menos sensibles a las variaciones en el precio que aquellos con menores ingresos, la fijación de precios de prestigio suele funcionar mejor en mercados de altos ingresos.

Jeremy Hitchcock, a quien presentamos como CEO de Dyn al inicio de este capítulo en la sección Primer plano, se dio cuenta de que la fijación de precios de valor era difícil de explicar a sus clientes. No obstante, descubrió que si Dyn podía obtener un cliente a través de un producto, la calidad del software ofrecido le podría permitir a la empresa adoptar la fijación de precios de plataforma, la cual movería al cliente a través de una pirámide de productos y servicios, que mejoraría en cada nivel de plataforma. El equipo de Dyn también descubrió que ser considerado como un proveedor de calidad aumentaría su capacidad para renovar a los clientes, con lo que los costos disminuirían.²

Aplicación de un sistema de fijación de precios

2

Aplicar el análisis del punto de equilibrio y la fijación de precios con margen.

Un emprendedor típico no está preparado para evaluar un sistema de fijación de precios hasta que ella o él entiende los costos, los ingresos y la demanda del producto potenciales de la nueva empresa. Para comprender mejor estos factores y determinar la aceptabilidad de varios precios, el emprendedor puede utilizar el análisis del punto de equilibrio. Entender la fijación de precios más un margen también es valioso, ya que aporta al emprendedor conciencia sobre las prácticas de fijación de precios de los intermediarios, como mayoristas y minoristas.

ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

El análisis del punto de equilibrio permite al emprendedor comparar las alternativas de costos y las estimaciones de ingresos con el fin de determinar la aceptabilidad de cada precio. Un análisis integral del punto de equilibrio tiene dos fases: 1) examinar las relaciones costos-ingresos y 2) incorporar el pronóstico de ventas al análisis. El análisis del punto de equilibrio puede presentarse mediante fórmulas o gráficas.

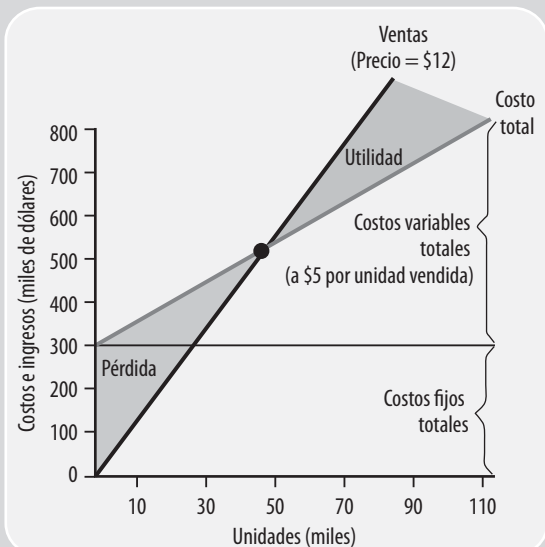
Examinar las relaciones entre costos e ingresos

El objetivo de la primera fase del análisis del punto de equilibrio es determinar el nivel del volumen de ventas al que el producto, en el precio supuesto, generará los ingresos suficientes para comenzar a ganar utilidades. La figura 16.4a) presenta un sencillo diagrama del punto de equilibrio que refleja esta comparación. Los costos y los gastos *fijos*, según se representan por una línea horizontal en la mitad inferior de la gráfica, son \$300 000. La sección de costos y gastos variables es un triángulo con pendiente positiva, el cual muestra la relación directa entre los costos y gastos variables respecto a la producción. En este ejemplo, los costos y los gastos *variables* son de \$5 por unidad. Toda el área por debajo de la línea de costo total de pendiente negativa representa la combinación de costos y gastos fijos y variables. La distancia entre las líneas de ventas y costos totales revela la utilidad o la pérdida de la empresa en cualquier nivel de ventas. El punto de intersección de estas dos líneas recibe el nombre de **punto de equilibrio**, puesto que los ingresos por ventas es igual a los costos y gastos totales en este volumen de ventas. Según se muestra en la figura 16.4a), el punto de equilibrio es de alrededor de 43 000 unidades vendidas, el cual significa que el punto de equilibrio en ingresos en dinero es de alrededor de \$514 000.

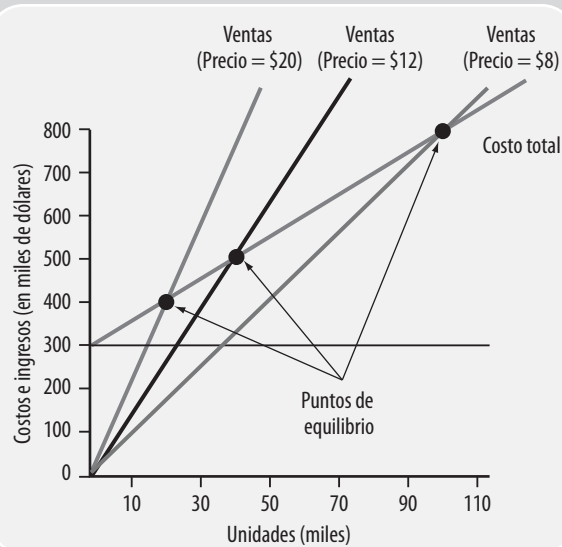
punto de equilibrio

El volumen de ventas al cual el ingreso por ventas totales es igual a los costos y gastos totales.

FIGURA 16.4 Gráficas del punto de equilibrio para la fijación de precios



(a)



(b)

La figura 16.4a) muestra una manera de visualizar el concepto de punto de equilibrio. Otra forma es pensar en él como una simple ecuación matemática

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Costos y gastos fijos totales}}{\text{Precio de venta unitario} - \text{Costos y gastos unitarios variables}}$$

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\$300\,000}{\$12 - \$5} = 42\,857 \text{ unidades}$$

Ahora podemos ver que el punto de equilibrio exacto en unidades vendidas es 42 857. Y dado que el precio de ventas es \$12, el punto de equilibrio en dinero es \$514 284 (precio de venta de \$12 $\times$ 42 857 unidades vendidas en punto de equilibrio).

Este ejemplo muestra que el punto de equilibrio está en función de 1) los costos y gastos de operación fijos de la empresa (numerador) y 2) el precio de venta unitario menos los costos y gastos variables unitarios (denominador). Cuanto más altos sean los costos *fijos*, más unidades será necesario vender para lograr el punto de equilibrio; cuanto mayor sea la diferencia entre el precio de venta unitario y los costos y gastos *variables* unitarios, menos unidades será necesario vender para llegar al punto de equilibrio. La diferencia entre el precio de venta unitario y los costos y gastos variables unitarios es el **margen de contribución**; es decir, por cada unidad vendida, se hace una contribución para cubrir los costos fijos de la empresa.

Para evaluar otros puntos de equilibrio, el emprendedor puede graficar líneas adicionales de ventas para los demás precios de la gráfica. (No se sienta intimidado por el trazo de una gráfica o el procesamiento de datos numéricos para llegar al punto de equilibrio. La clave es que calcular el punto de equilibrio le ayuda a determinar si tiene posibilidades de obtener alguna utilidad si vende sus productos a ciertos precios). En el diagrama de punto de equilibrio de la figura 16.4 b), el precio más alto de \$20 produce una recta de ventas de pendiente negativa pronunciada, lo cual resulta en un punto de equilibrio de 20 000 unidades y un punto de equilibrio de ventas en dinero de \$400 000. Asimismo, el precio más bajo de \$8 produce una recta de ingresos más plana, el cual retrasa el punto de equilibrio hasta que se vendan 100 000 unidades y se tengan \$800 000 en ventas. Se pueden trazar rectas de ventas adicionales para evaluar otros precios propuestos.

margen de contribución

Diferencia entre el precio de venta unitario y los costos y gastos variables unitarios.

Debido a que muestra el área de utilidades crecer más y más hacia la derecha, el diagrama de punto de equilibrio implica que la cantidad vendida puede aumentar continuamente. Desde luego, *este supuesto es poco realista* y debe tomarse en cuenta modificando el análisis de punto de equilibrio con información acerca de cómo se espera que la demanda cambie en diferentes niveles de precios. Además, a medida que los ingresos aumentan de manera significativa, es muy probable que los costos fijos también se incrementen.

Incorporación de pronósticos de ventas

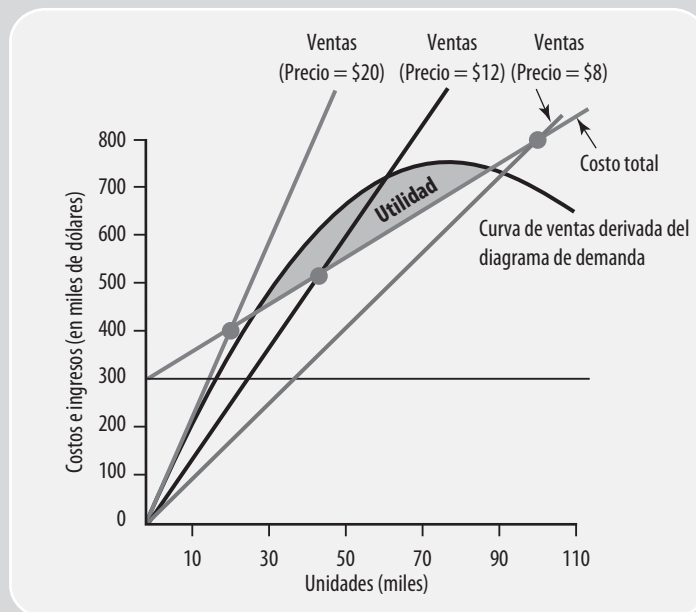
El impacto indirecto del precio sobre la cantidad que puede venderse complica las decisiones de fijación de precios. La demanda de un producto suele disminuir con los incrementos en los precios. No obstante, en ciertos casos el precio puede influir la demanda en la dirección opuesta, lo cual generará una mayor demanda para el producto cuando su precio es más alto. Por tanto, la demanda estimada de un producto a diferentes precios, según se determina a través de la investigación de mercados (incluso cuando sea trate de un supuesto fundamentado), debe incorporarse al análisis del punto de equilibrio.

Un diagrama de punto de equilibrio ajustado incorpora la demanda estimada que puede desarrollarse mediante los datos iniciales de punto de equilibrio de la figura 16.4b) y con una curva de demanda, como se hizo en la figura 16.5. Esta gráfica permite que se identifique un área de utilidades más realista.

Vemos que el punto de equilibrio de la figura 16.5 para un precio unitario de \$20 corresponde a una cantidad vendida que parece imposible de lograr al precio asumido (el punto de equilibrio no cae dentro de la curva de demanda). Ningún cliente está dispuesto a pagar \$20 a ninguna cantidad —la recta de la curva de demanda siempre está por debajo de la recta de ventas de \$20. Así que, al precio bajo de \$8, nunca se alcanzará el punto de equilibrio —cuanto más se venda, mayor será la pérdida. Sólo a un precio de \$12, el ingreso de la curva de demanda se incrementará por encima de la recta de costo total. El potencial de utilidades a este precio se indica en el área sombreada de la gráfica.

FIGURA 16.5

Gráfica de punto de equilibrio ajustada para una demanda estimada



FIJACIÓN DE PRECIOS CON MARGEN

Hasta ahora no hemos hecho distinción alguna entre la fijación de precios que realizan los fabricantes y la fijación de precios que realizan los intermediarios, como los mayoristas y los minoristas, dado que los conceptos del punto de equilibrio aplican a todas las pequeñas empresas, sin importar su posición en el canal de distribución. No obstante, ahora presentaremos brevemente algunas de las fórmulas de fijación de precios que emplean los mayoristas y los minoristas para fijar sus precios. En la industria de las ventas al detalle, en la que las empresas suelen manejar diferentes productos, la **fijación de precios con margen** ha surgido como un sistema de fijación de precios más manejable. Con este método de costo más un margen, los minoristas pueden fijar el precio a cientos de productos con mucha mayor rapidez de lo que sería posible utilizando un análisis individual del punto de equilibrio. Los fabricantes suelen recomendar un precio al detalle para sus productos, el cual los minoristas y los mayoristas pueden utilizar como directrices. Al calcular el precio de venta para un artículo determinado, un minorista agrega un porcentaje a la utilidad (en ocasiones llamado también *margen de utilidad*) para cubrir los siguientes rubros:

- Gastos de operación
- Reducciones de precios posteriores –por ejemplo, rebajas y descuentos para empleados
- Utilidades deseadas

Es importante comprender con claridad los cálculos para la fijación de precios más un margen. Los márgenes pueden expresarse como un porcentaje del *precio de venta* o del *costo*. Por ejemplo, si un artículo cuesta \$6 y se vende a \$10, el margen de \$4 representa un margen de 40% del precio de venta [(margen de \$4 ÷ precio de venta de \$10) × 100] o un margen de 66⅔ % del costo [(margen de \$4 ÷ costo de \$6) × 100]. Suelen utilizarse dos simples fórmulas para el cálculo del margen:

$$\frac{\text{Margen}}{\text{Precio de venta}} \times 100 = \text{Margen expresado como porcentaje del precio de venta}$$

o

$$\frac{\text{Margen}}{\text{Costo}} \times 100 = \text{Margen expresado como un porcentaje del costo}$$

fijación de precios con margen

Método basado en aplicar un porcentaje al costo de un producto para obtener su precio de venta.

Selección de la estrategia de fijación de precios

Técnicas como el análisis del punto de equilibrio generan una buena idea del precio adecuado de un producto. Sin embargo, su naturaleza aparentemente precisa puede ser muy engañosa. Tal análisis es sólo un tipo de herramienta de fijación de precios y no debe determinar por sí misma el precio final. *La determinación de precios también debe considerar las características del mercado y la estrategia de marketing actual de la empresa.* Las estrategias de fijación de precios que reflejan estas consideraciones adicionales incluyen la fijación de precios de penetración, la fijación de precios de descremado, fijación de precios de seguir al líder, fijación de precios variable, fijación de precios por líneas de productos y estrategia de fijación de precios de lo que el mercado soporte.³

FIJACIÓN DE PRECIOS DE PENETRACIÓN

Una empresa que utiliza una **estrategia de fijación de precios de penetración** fija el precio de un producto o servicio más bajo que su precio normal de mercado de largo alcance, con el fin de lograr una aceptación de mercado más rápida o de incrementar la participación de mercado existente. Esta estrategia en ocasiones puede desalentar a nuevos competidores de incursionar en un nicho de mercado si por equivocación consideran el precio de penetración como un precio de largo alcance. Desde luego, una empresa que utiliza esta estrategia sacrifica cierto margen de utilidad para lograr penetrar al mercado.



estrategia de fijación de precios de penetración

Técnica basada en fijar un precio más bajo que lo normal para acelerar la aceptación del mercado para un producto o servicio, o para incrementar la participación de mercado.

estrategia de fijación de precios de descremado

Técnica basada en fijar precios muy altos por un periodo limitado antes de reducirlos a niveles más competitivos.

estrategia de fijación de precios de seguir al líder

Técnica basada en utilizar como modelo a un competidor determinado para fijar los precios.

estrategia de fijación de precios variable

Técnica basada en fijar más de un precio para un producto o servicio con el fin de ofrecer concesiones de precios a ciertos clientes.

estrategia de fijación de precios dinámica (personalizada)

Técnica basada en cobrar un precio más alto que el estándar cuando el perfil del cliente sugiere que aceptará un precio más alto.

estrategia de fijación de precios por líneas de productos

Técnica basada en fijar una variedad de mercancías en diferentes niveles de precios.

FIJACIÓN DE PRECIOS DE DESCREMADO

Una **estrategia de fijación de precios de descremado** fija el precio de productos o servicios a niveles altos por un tiempo limitado antes de reducirlo a un nivel más competitivo. Esta estrategia asume que ciertos clientes pagarán un precio más alto, pues consideran el producto o servicio como un artículo de prestigio. Usar este tipo de estrategia es más práctico cuando existe alguna amenaza de competencia a corto plazo o cuando los costos iniciales se deben cubrir de inmediato.

FIJACIÓN DE PRECIOS DE SEGUIR AL LÍDER

Una **estrategia de fijación de precios de seguir al líder** utiliza como modelo a un competidor en especial para fijar el precio de un producto o servicio. La probable reacción de los competidores es un factor crucial para determinar si recortar los precios por debajo del nivel predominante. Una pequeña empresa que compite con empresas grandes rara vez puede considerarse como un líder de precios. Si para los competidores la estrategia de fijación de precios de una pequeña empresa carece de importancia, quizá no respondan a ese diferencial de precios. Si, por el contrario, los competidores consideran que el pequeño reductor de precios es una amenaza directa, pueden contraatacar con sus propias reducciones de precios. En tales casos, el uso de una estrategia de precios de seguir al líder puede resultar infructuosa.

FIJACIÓN DE PRECIOS VARIABLE

Algunas empresas utilizan una **estrategia de fijación de precios variable** para ofrecer concesiones de precios a ciertos clientes, a pesar de que quizá publiquen un precio uniforme. Los precios bajos se ofrecen por varias razones, como el conocimiento del cliente y el poder de negociación. Por tanto, en algunas áreas de negocios, las empresas deben tomar decisiones de fijación de precios de dos partes: fijan un precio de lista estándar, pero ofrecen una variedad de concesiones de precios para compradores determinados —por ejemplo, para aquellos que compren grandes cantidades de su producto. Dyn, la empresa de la sección Primer plano, en ocasiones negociaba la fijación de precios comercializando dentro de un rango aceptable los servicios que ofrecía.

Los vendedores que utilizan un tipo de estrategia de fijación de precios variable, llamada **estrategia de fijación de precios dinámica (personalizada)** cobran un precio *más* alto que el estándar después de evaluar los medios financieros del cliente y su deseo del producto. La capacidad para reunir información que ofrece Internet ha permitido a minoristas como Amazon, com utilizar la fijación de precios dinámica.⁴

FIJACIÓN DE PRECIOS POR LÍNEAS DE PRODUCTOS

Una **estrategia de fijación de precios por líneas de productos** establece distintas categorías de precios a las cuales se ofrecen para su venta al detalle artículos similares de mercancía. Por ejemplo, los trajes de hombre (de diferente calidad) pueden venderse a \$250, \$450 y \$800. La cantidad del inventario almacenado a diferentes niveles de calidad dependerá de los niveles de ingreso y los deseos de compra de los clientes de una tienda. Una estrategia de fijación de precios por líneas de productos tiene la ventaja de simplificar para el cliente el proceso de selección y reducir el inventario mínimo necesario.

FIJACIÓN DE PRECIOS DE LO QUE EL MERCADO SOPORTE

Esta estrategia de fijación de precios basada en lo que el mercado pueda soportar se puede utilizar sólo cuando el vendedor tiene poca competencia o ninguna. Desde luego, esta estrategia funcionará sólo para productos no estandarizados. Por ejemplo, una tienda de alimentos podrá ofrecer rollos primavera que sus competidores no manejen. Los clientes ocupados que deseen rollos preparados, pero que no tengan ni el tiempo ni el conocimiento para prepararlos ellos mismos, los comprarán a cualquier precio razonable.



Fijación de precios en una empresa de manualidades

Las empresas de manualidades suelen ser producto del pasatiempo de sus propietarios. Pero, ¿cómo debe un emprendedor fijar el precio de su pasatiempo? Las manualidades que las personas hacen suelen no incluir el valor de la creatividad que supone su trabajo. Conocen el costo total de los materiales que utilizaron en lo que han decidido vender y quizá sólo agreguen un margen porcentual a ese costo. Pero, ¿ese margen en realidad compensa su tiempo y la visión que han invertido en su producto?

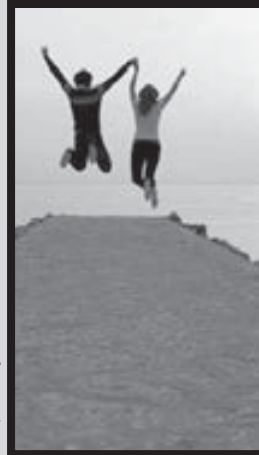
Lorrie Veasey inició vendiendo sus cerámicas cuando era estudiante universitaria en 1984, después las comenzó a vender en ferias y festivales. Cuando se dio cuenta de que tenía un negocio real en sus manos, le puso la etiqueta: Our Name Is Mud (Nuestro nombre es de barro). En 1995, decidió que su empresa estaba lo bastante consolidada para abrir establecimientos de ventas al detalle. Desde un inicio, Veasey reconoció que la clave de su éxito era permanecer enfocada no sólo en su trabajo artesanal, sino también en desarrollar su empresa. Eso significaba salir y vender. Cuando comenzó a vivir de su empresa, Veasey descubrió que estaba en juego algo más que vender. Tenía que comprender el marketing y lo importante que era que la fijación de precios cubriera los costos y produjera utilidades. Sabía que el precio "regular" nunca era inamovible. En su blog, Veasey ofrecía cupones de descuento para artículos en ocasiones especiales, como el Día del Padre.



Cuando su establecimiento de ventas al detalle prosperó, en 2002 Veasey lanzó a la venta una línea de productos completa. Eso atrajo la atención de otras personas en las artes y la industria de las artesanías. En 2002, Our Name Is Mud fue vendida al distribuidor internacional de regalos, Enesco LLC. Los productos cerámicos de Veasey ahora están disponibles para su venta en miles de tiendas minoristas distribuidas por todo el mundo.

Las personas en la industria de las artes y manualidades en un inicio pueden pasar por un largo proceso de ensayo y error en lo relativo a la fijación de precios. El proceso se formaliza a medida que se establecen en tiendas físicas. Veasey tuvo que dar un paso adicional y determinar la fijación de precios para un cliente minorista, lo cual también suponía añadir un margen al producto para obtener utilidades.

Fuentes: Lorrie Veasey, <http://ournamiesblog.blogspot.com/>, consultado el 27 de febrero de 2011; Kim Orr, "Creativity Counts", <http://www.entrepreneur.com/magazine/entrepreneurstartups/magazine/2008/mayo/193422.html>, consultado el 22 de febrero de 2011; y <http://enesco.com/>, consultado el 27 de febrero de 2011. <http://ournameismud.com>.



ALGUNAS NOTAS FINALES SOBRE LAS ESTRATEGIAS DE FIJACIÓN DE PRECIOS

En algunas situaciones las leyes locales, estatales y federales deben tomarse en cuenta al momento de fijar los precios. Por ejemplo, la Ley Sherman antimonopolio prohíbe la fijación de precios. Un buen ejemplo es una demanda interpuesta por el fiscal general del estado de California contra Bioelements, Inc., una empresa de cosméticos con sede en Colorado, puesto que prohibía a los minoristas en línea vender sus productos a un precio de descuento. Bioelements no admitió la responsabilidad, pero aceptó un acuerdo consistente en abstenerse de manera permanente de fijar precios de rebaja. La empresa también accedió a pagar \$51 000 en sanciones finales que, sin duda, no es una cantidad trivial para una empresa independiente.⁵

Cuando una pequeña empresa comercializa una línea de productos, algunos de los cuales pueden competir unos contra otros, las decisiones de fijación de precios deben tomar en cuenta los efectos de un solo precio del producto sobre el resto de la línea. Por ejemplo, la introducción de patatas con sabor a queso tenderá a afectar las ventas de las patatas existentes con sabor natural. En

Errores en la fijación de precios

Tim Berry, el presidente de Palo Alto Software, comparte algunos de los errores típicos que los propietarios de las pequeñas empresas suelen cometer en sus estrategias de fijación de precios en "The 3 Most Common Small Business Pricing Mistakes", que se puede encontrar en <http://www.openforum.com/idea-hub/topics/money/article/the-3-most-common-small-business-pricing-mistakes-tim-berry>.

estas situaciones la fijación de precios puede volverse extremadamente compleja.

Ajustar un precio de manera continua para adaptarse a las condiciones de marketing cambiantes puede ser tanto costoso para el vendedor como confuso para los compradores. Un método alternativo consiste en utilizar un sistema de descuentos diseñado para reflejar una variedad de necesidades. Por ejemplo, un vendedor puede ofrecer un descuento comercial a un comprador determinado

(como un mayorista) debido a que ese comprador desempeña una función de marketing para el vendedor (como la de distribución). El precio establecido o de lista permanece invariable, pero el vendedor ofrece un precio real más bajo mediante un descuento.

Las pequeñas empresas no deben manejar las malas decisiones de fijación de precios como errores incorregibles. Recuerde, la fijación de precios no es una ciencia exacta. *Si el precio inicial parece estar fuera de foco, ¡haga cualquier tipo de ajuste necesario y siga vendiendo!*

Oferta de créditos

4

Explicar los beneficios del crédito, los factores que afectan el otorgamiento y los tipos de crédito.

En una venta a crédito, el vendedor ofrece productos o servicios al comprador a cambio de la promesa de éste de pagar después. La principal razón para otorgar un crédito es hacer ventas; el crédito alienta la decisión de comprar, pues ofrece un incentivo a los clientes que pueden comprar ahora, pero que preferirían pagar después. La mayoría de las empresas que ofrece crédito promueve de manera activa esta opción entre sus clientes potenciales. Un bono agregado para el vendedor es que el crédito ofrece registros que contienen información del cliente que puede utilizarse para realizar promociones de ventas, como ofertas mediante correo directo a los clientes.

BENEFICIOS DEL CRÉDITO

Si la compra y la venta del crédito no benefician a las dos partes en una transacción, su uso podría terminar. Los sujetos del crédito, sin duda, disfrutan de la disponibilidad del crédito, y las pequeñas empresas, en especial, se benefician de poder comprar a sus proveedores a crédito. El crédito ofrece capital de trabajo a las pequeñas empresas, lo cual suele ayudar a las empresas marginales a continuar sus operaciones. Entre los beneficios adicionales del crédito para los clientes (sujetos del crédito) están:

- La capacidad de satisfacer las necesidades inmediatas y pagar por ellas después
- Mejores registros de compras en los estados de cuenta del crédito
- Mejor servicio y mayor comodidad cuando se intercambian los productos adquiridos
- Establecimiento de un historial crediticio

Por otra parte, los proveedores otorgan crédito a los clientes con el fin de facilitar un mayor volumen de ventas y también de ganar dinero sobre los saldos insolutos. Esperan que los ingresos mayores compensen con creces los costos de otorgar un crédito, por tanto, las utilidades aumentarán. Otros beneficios del crédito que buscan los vendedores son:

- Asociación más estrecha con los clientes debido a una confianza tácita
- Facilidad de ventas mediante sistemas de ventas telefónicas, por correspondencia y por Internet

- Altas y bajas de ventas menos pronunciadas, dado que el poder adquisitivo siempre está disponible
- Facilidad de acceso a una herramienta con la cual pueden seguir siendo competitivos

FACTORES QUE AFECTAN LAS VENTAS A CRÉDITO

Un emprendedor debe decidir si vende a crédito o sólo en efectivo. En muchos casos no se puede evitar vender a crédito, pues es una práctica comercial estandarizada en muchos tipos de establecimientos. Es importante observar que en el mercado actual, los competidores que venden a crédito casi siempre venderán más que una empresa que sólo admite efectivo.

Aunque un vendedor siempre espera incrementar las utilidades al vender a crédito, ésta no es una práctica exenta de riesgos. Las pequeñas empresas suelen cambiar o al menos compartir el riesgo del crédito al aceptar tarjetas de crédito manejadas por sus clientes en lugar de ofrecer su propio crédito. Por ejemplo, el operador de una gasolinera Texaco puede aceptar tarjetas de crédito Texaco y las principales tarjetas de crédito, con lo cual evita los problemas que supone manejar el crédito. Las empresas pagarán una cuota a la compañía de tarjetas de crédito, pero ese costo puede ser menor al gasto que involucraría administrar su propio sistema independiente de tarjetas de crédito, en especial cuando se toman en cuenta las pérdidas por las deudas incobrables. Un minorista que siga esta estrategia debe obtener el estatus de comercio entre las principales compañías de tarjetas de crédito. Éste no es un proceso automático y puede ser problemático, en especial para las empresas que operan desde el hogar.

Por desgracia, el costo de aceptar las principales tarjetas de crédito para pagos por Internet se ha incrementado. Para lidiar con el fraude por Internet, los pequeños minoristas de electrónica han recurrido a terceros que se especializan en el manejo de pagos con tarjetas de crédito por Internet. Estas empresas ofrecen cierto grado de protección contra fraudes para las pequeñas empresas. Por ejemplo, PayPal permite que las empresas (y personas) acepten pagos con tarjetas de crédito. No hay costos de apertura ni cuotas mensuales. PayPal recibe su compensación mediante una cuota de transacción equivalente a 2 o 3%, dependiendo del volumen de ventas mensual, más 30 centavos.⁶ Otras empresas procesadoras de tarjetas de crédito son Charge.com, eCommerce Exchange, Merchant Accounts Express y Canadian InternetSecure, Inc.

Por otra parte, si una pequeña empresa hace ventas a crédito en línea, está sujeta a reintegrar los cobros cuando los compradores disputan una transacción. Algunas compañías de tarjetas de crédito imponen sanciones y pueden amenazar con cancelar la cuenta si el número de estos casos es excesivo.

Por varias razones, una pequeña empresa puede decidir vender o no a crédito. Cinco factores relacionados con la decisión del emprendedor de otorgar crédito a sus clientes son: el tipo de empresa, las políticas crediticias de los competidores, la edad del cliente y sus niveles de ingresos, la disponibilidad de capital de trabajo y las condiciones económicas.

Tipo de empresa

Los minoristas de productos durables suelen otorgar crédito con más libertad que los pequeños abarroteros que venden productos perecederos o los pequeños restaurantes que atienden principalmente a clientes locales. De hecho, la mayoría de los consumidores piensa que es necesario comprar artículos costosos a plazos, y la duración de tales productos hace que la venta mediante pagos en abonos sea factible.

Políticas crediticias de los competidores

A menos que una empresa ofrezca cierta ventaja compensatoria, se espera que la empresa sea tan generosa en términos crediticios como su competencia. Los mayoristas de herramientas y las mueblerías de ventas al detalle son ejemplos de empresas que enfrentan una rígida competencia de los vendedores a crédito.

Edad y nivel de ingresos de los clientes

La edad y el nivel de ingresos de los clientes de un minorista son factores importantes para determinar su política de crédito. Por ejemplo, una farmacia adyacente a un bachillerato podría

no otorgar crédito a los estudiantes, quienes no suelen ser los clientes más aconsejables para otorgarles crédito, debido a su falta de madurez e ingreso estable.

Disponibilidad de capital de trabajo

Las ventas a crédito incrementan la cantidad de capital de trabajo que la empresa que realiza la venta necesita. El crédito abierto y los créditos a plazos aseguran el dinero que pudiera requerirse para pagar los gastos de la empresa.

CONDICIONES ECONÓMICAS La recesión económica que golpeó a Estados Unidos en 2008 enseñó a muchas pequeñas empresas algunas lecciones nuevas acerca del crédito —acerca tanto de otorgarlo a los clientes como de obtenerlo de acreedores y proveedores. Una encuesta realizada por la National Federation of Independent Business en 2010 reportó que la mayoría de los propietarios de pequeñas empresas sufrieron disminución en sus ventas, lo cual pudo haber desencadenado ofertas de créditos para aumentarlas. Los propietarios también descubrieron que obtener crédito para su propio capital de trabajo se volvió más difícil a medida que la recesión se recrudecía.⁷

TIPOS DE CRÉDITO

Existen dos tipos generales de crédito: el crédito al consumo y el crédito comercial. El **crédito al consumo** lo otorgan los establecimientos de ventas al detalle a los consumidores finales que compran para su uso personal o familiar. El propietario de una pequeña empresa en ocasiones puede utilizar su crédito de consumo personal para comprar suministros y equipo para el uso de su empresa. El **crédito comercial** lo otorgan las empresas no financieras, como fabricantes y mayoristas a empresas clientes. El crédito al consumo y el crédito comercial difieren respecto a los tipos de instrumentos crediticios, la documentación, las fuentes para el financiamiento de cuentas por cobrar, y los términos de venta. Otra distinción importante es el seguro crediticio que está disponible sólo para el crédito comercial.

Crédito al consumo

Los tres principales tipos de crédito al consumo son las cuentas corrientes abiertas, las cuentas a plazos y las cuentas revolventes. También existen muchas variantes de estas cuentas de crédito.

crédito al consumo

Financiamiento otorgado por minoristas a personas que compran para uso personal o familiar.

crédito comercial

Financiamiento que otorga un proveedor de inventarios a una empresa cliente.

cuenta corriente abierta

Línea de crédito que permite al cliente obtener un producto o servicio al momento de la compra, en la que el pago se vence cuando se factura.

crédito a plazos

Línea de crédito que requiere un anticipo, y el saldo restante se paga durante un periodo específico.

crédito revolvente

Línea de crédito con un tope preestablecido, en la cual el cliente puede cargar sus compras en cualquier momento.

CUENTAS CORRIENTES ABIERTAS Cuando se utiliza una **cuenta corriente abierta**, un cliente toma posesión de los productos (o servicios) en el momento de la compra, y el pago vence en el momento de la facturación. Los términos establecidos suelen exigir el pago al final del mes, pero se acostumbra permitir un periodo mayor que el previsto. No hay cuota de financiación por este tipo de crédito si el saldo se liquida en su totalidad al final del periodo de facturación. Por lo general, no se exige a los clientes dar un anticipo u ofrecer una garantía. Las cuentas pequeñas en tiendas departamentales son buenos ejemplos de cuentas corrientes abiertas.

CUENTAS A PLAZOS Un **crédito a plazos** es un vehículo para el crédito al consumo a largo plazo. Por lo general se requiere un pago por anticipado, las anualidades pueden ser de 20% o más del precio de compra. Los periodos de pago suelen ser de 12 a 36 meses, aunque los concesionarios de automóviles suelen ofrecer un periodo de pago extendido de 60 meses o más. Un crédito a plazos es útil para realizar compras grandes, como un automóvil, una lavadora o un televisor.

CRÉDITOS REVOLVENTES Un **crédito revolvente** es una variante del crédito a plazos. Un vendedor otorga a un cliente una línea de crédito y las compras no deben exceder un límite de crédito. Cada mes se debe pagar un porcentaje específico del saldo insoluto, lo cual obliga al cliente a presupuestar y a limitar la cantidad de deuda que puede manejar. Los cobros por financiamiento se calculan con base en el saldo insoluto al final del mes. Aunque las tarjetas de

crédito ofrecen este tipo de cuentas, se analizarán de manera separada en la siguiente sección, debido a su uso tan difundido.

Tarjetas de crédito

Una **tarjeta de crédito** ofrece la seguridad al vendedor de que su titular tiene un historial crediticio satisfactorio y que el vendedor recibirá el pago de la institución financiera que emitió la tarjeta. Según el tipo de emisor, es posible distinguir tres tipos básicos de tarjetas bancarias: tarjetas de crédito bancarias, tarjetas de crédito de servicio y tarjetas de crédito de establecimientos comerciales.

TARJETAS DE CRÉDITO BANCARIAS Las tarjetas de crédito más conocidas emitidas por bancos y otras instituciones financieras son MasterCard y VISA. Las tarjetas de crédito son ampliamente aceptadas por minoristas que desean ofrecer crédito, pero que no proveen sus propias tarjetas de crédito. La mayoría de las tiendas minoristas pequeñas encajan en esta categoría. A cambio de una cuota fija (por lo general de 2 a 5% del precio de compra) pagado por el minorista, el banco asume la responsabilidad de hacer cobros. Algunos bancos cobran anualidades a sus tarjetahabientes. Por otra parte, los tarjetahabientes suelen poder obtener efectivo hasta el límite que les ofrezca su tarjeta de crédito.

TARJETAS DE CRÉDITO DE SERVICIO Ejemplos bien conocidos de tarjetas de crédito de servicio son American Express y Diner's Club. Si bien estas tarjetas cobran tradicionalmente una anualidad, American Express ahora ofrece la Blue Card, que no cobra cuotas por uso. En un principio estas tarjetas se utilizaban para pagar servicios, pero ahora se aceptan en muchos establecimientos para la venta de mercancía. Como con las tarjetas de crédito bancarias, el cobro de cargos a la tarjeta es responsabilidad de la agencia emisora.

TARJETAS DE CRÉDITO EMITIDAS POR ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES Numerosas empresas —por ejemplo, las tiendas departamentales y las gasolineras— emiten sus propias tarjetas de crédito para el uso específico en sus establecimientos o para comprar sus productos o servicios en otros establecimientos. Los clientes suelen no tener que pagar anualidad o cargos por financiamiento si el saldo se paga cada mes.

Tarjetas de débito

Una variación de las tarjetas de crédito, y que técnicamente no es un tipo de crédito, es la **tarjeta de débito**. Una tarjeta de débito es una alternativa al efectivo en cuanto a que su uso genera inmediatamente un retiro de la cuenta bancaria del cliente para pagar el producto o servicio adquirido. Algunas instituciones financieras otorgan crédito para pagos aplazados en una tarjeta de débito.⁸

CRÉDITO COMERCIAL

Las empresas que venden a otras empresas pueden especificar los términos de venta, como 2/10, 30 neto. Esto significa que el vendedor está ofreciendo 2% de descuento si el comprador lo paga en menos de 10 días a partir de la fecha de facturación. No aceptar este descuento hace que el saldo completo de la factura venza en 30 días. Por ejemplo, con estos términos, un comprador que paga por una compra de \$100 000 a los 10 días posteriores a la fecha de facturación, ahorraría 2%, o \$2 000.

Los términos de ventas para el crédito comercial dependen del producto vendido y de las circunstancias del vendedor y el comprador. El periodo de crédito suele variar directamente en función de la duración del periodo de rotación del inventario del comprador, el cual sin duda dependerá del tipo de producto vendido. Cuanto mayor sea el pedido y más alta sea la



tarjeta de crédito

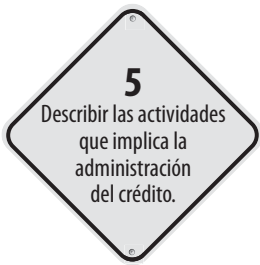
Una alternativa al efectivo cuyo uso ofrece la seguridad al vendedor de que un comprador tiene un historial crediticio satisfactorio y que el pago se recibirá de la institución financiera emisora.

tarjeta de débito

Una alternativa al efectivo cuyo uso resulta en un retiro inmediato de la cuenta bancaria del comprador para pagar los productos o servicios.

calificación crediticia del comprador, mejores términos de venta se lograrán, en caso de que los términos individuales sean fijos para cada comprador. Cuanto mayor sea la fortaleza financiera y más adecuado y líquido el capital de trabajo del vendedor, más generosos pueden llegar a ser los términos de venta del vendedor. Desde luego, ninguna empresa puede permitir a los competidores aventajarlo en cuanto a la generosidad razonable de sus términos de venta. En muchos tipos de empresas, los términos se establecen de una manera tan firme por tradición que para una pequeña empresa es difícil, si no imposible implementar una política única.

Administración del proceso de crédito



Como se mencionó antes, muchas pequeñas empresas transfieren todo o parte de la función del crédito a otra parte. Por ejemplo, un pequeño taller o una tienda minorista de ropa que acepta VISA o MasterCard transfieren gran parte del riesgo que supone otorgar un crédito; en realidad, la tarifa que los establecimientos pagan a la empresa de tarjetas de crédito cubre el proceso de administración del crédito. Por otra parte, los comerciantes pagan por el privilegio de transferir el riesgo. Los bancos y sus clientes empresariales suelen entrar en conflictos por las tarifas cobradas.⁹ Muchos propietarios de pequeñas empresas desean ofrecer su propio crédito a sus clientes, en especial a los clientes empresariales; por tanto, deben comprender la función del crédito. Veamos algunas de las principales consideraciones en el desarrollo y la operación de un programa integral de administración del crédito para una pequeña empresa.

EVALUACIÓN DE LOS SOLICITANTES DE CRÉDITO

En la mayoría de los establecimientos de ventas al detalle, el primer paso en la investigación consiste en que el cliente llene una solicitud. La información contenida en esta solicitud se utiliza como base para examinar la solvencia de un solicitante. Dado que el factor más importante para determinar el límite de crédito de un cliente es su capacidad para pagar la obligación cuando ésta se vence, es crucial evaluar los recursos financieros del cliente, su nivel de endeudamiento y su nivel de ingresos. La cantidad de crédito solicitada también requiere una consideración cuidadosa. Los clientes de una farmacia suelen necesitar créditos muy limitados. Por otra parte, los clientes comerciales de mayoristas y fabricantes suelen requerir líneas de crédito más amplias. En el caso especial de las ventas con pagos a plazos, el monto del crédito no debe exceder el valor de recuperación de los bienes vendidos. Los concesionarios automotrices siguen esta regla como práctica general.

Las cuatro preguntas del crédito

Al evaluar el estatus crediticio de los solicitantes, un vendedor debe contestar las siguientes preguntas:

1. ¿El comprador puede pagar según lo prometido?
2. ¿El comprador pagará?
3. Si es así, ¿cuándo pagará?
4. Si no, ¿puede ser obligado a pagar?

Las respuestas a estas preguntas tienen que basarse en parte en la estimación del vendedor sobre la capacidad de pago del comprador y su disposición a pagar. Tal estimación constituye la evaluación de la capacidad crediticia del comprador. Para aprobar un crédito, las respuestas a las preguntas 1, 2 y 4 deben ser “sí”, y la respuesta a la pregunta 3 debe ser “con puntualidad”.

Todo solicitante es solvente en cierto grado; la decisión de otorgarle el crédito tan sólo reconoce la situación crediticia del comprador. Pero el vendedor debe considerar la posibilidad de que el comprador no sea capaz o no esté dispuesto a pagar. Por tanto, al evaluar el estatus crediticio de un solicitante, el vendedor debe decidir cuánto riesgo de deudas incobrables asumir.

Las cinco C tradicionales del crédito

Como se explicó en el capítulo 12, la capacidad de pago de un préstamo suele evaluarse en términos de las cinco características del crédito: carácter, capacidad, capital, condiciones y colateral. Estos factores también son indicadores de la capacidad de una empresa de pagar el crédito y su merecimiento a repetirlo:

- *Carácter* es la integridad y honestidad fundamentales y deben ser el soporte donde se basen todas las relaciones humanas y de negocios. Para los clientes comerciales, el carácter se hace patente en las políticas de negocios y las prácticas éticas de la empresa.
- *Capacidad* se refiere a la capacidad del cliente para conservar activos y de seguir de manera confiada y eficiente un plan financiero. Un cliente de negocios debe utilizar su capital invertido con sabiduría y aprovechar al máximo grado las oportunidades de negocio.
- *Capital* consiste en el efectivo y otros activos líquidos que posea el cliente. Un cliente comercial posible debe tener el suficiente capital que respalde las operaciones planeadas, como la cantidad adecuada invertida por el propietario.
- *Condiciones* son factores como los ciclos de negocios y los cambios en los niveles de precios, los cuales pueden ser favorables o desfavorables para el pago de las deudas. Por ejemplo, la recesión económica impuso una carga a la capacidad de las empresas y de los consumidores para pagar sus deudas. Otros factores adversos que pudieran limitar la capacidad de pago de los clientes de negocios incluyen incendios y otros desastres naturales, nuevos competidores fuertes y problemas laborales.
- *Colateral o garantía* consiste en un seguro dado en prenda para el cumplimiento de una obligación. Es una fuente secundaria para el pago de una deuda en caso de que los flujos de efectivo del sujeto del crédito sean insuficientes para pagar la deuda.

FUENTES DE INFORMACIÓN CREDITICIA

Una de las fuentes más importantes y con frecuencia más ignorada de información crediticia es el historial crediticio de un cliente. Si se analiza de manera adecuada, los historiales crediticios muestran si un cliente de negocios aprovecha descuentos en efectivo y, si no, si la cuenta del cliente suele ser lenta.

Los fabricantes y mayoristas pueden utilizar con frecuencia los estados financieros de una empresa como una fuente adicional de información. Obtener el máximo valor de los estados financieros requiere un cuidadoso análisis de razones financieras, las cuales revelarán la posición del capital de trabajo de una empresa, su potencial de rentabilidad y su salud financiera general (como se analizó en el capítulo 10).

También se pueden obtener datos pertinentes de partes externas. Por ejemplo, se pueden hacer arreglos con otros vendedores para intercambiar datos crediticios. Tales intercambios de información crediticia son muy útiles para saber qué experiencias de ventas y pago han tenido otros comercios con los clientes o solicitantes de crédito del vendedor.

Otra fuente de información crediticia para una pequeña empresa, en especial acerca de cuentas comerciales, es el banco del cliente. Algunos banqueros ponen a disposición de sus cuentahabientes y de otros comercios información crediticia, pues consideran que éste es un servicio que ayuda a esas empresas o individuos a obtener créditos en cantidades que puedan manejar con éxito. Otros bancos piensan que la información crediticia es confidencial y no debe revelarse.

Otras organizaciones que pueden ser consultadas en lo concerniente a la situación crediticia son las agencias de información crediticia o burós de crédito. Las **agencias de información crediticia** son organizaciones privadas que recaban información crediticia tan sólo de empresas, no de consumidores individuales. Tras evaluar y analizar los datos, las agencias de información crediticia ponen las calificaciones de crédito a disposición de las empresas clientes a cambio de una tarifa. Dun & Bradstreet, Inc. (<http://www.dnb.com>), una agencia de información crediticia con servicios a nivel nacional, ofrece una amplia variedad de informes

agencias de información crediticia
Organizaciones privadas que recaban información crediticia acerca de empresas.

crediticios, como el Small Business Risk New Account Score y el Payment Analysis Report. A los fabricantes y mayoristas les interesa de manera particular el libro de referencia e informes crediticios de Dun & Bradstreet, el cual está disponible tan sólo a suscriptores, cubre a la mayoría de empresas estadounidenses y ofrece calificaciones crediticias, evaluaciones acerca de la solidez financiera y otro tipo de información crediticia clave sobre cada una de las empresas incluidas en su lista.

Los **burós de crédito** son el tipo más común de agencia de información sobre el consumidor. Estas empresas privadas cuentan con los historiales crediticios de las personas, basados en reportes de bancos, empresas hipotecarias, tiendas departamentales y otros acreedores. Estas empresas hacen posible el intercambio de información crediticia sobre personas con actividad crediticia previa. Algunos burós de crédito no requieren que las empresas sean miembros con el fin de obtener un reporte crediticio. Sin embargo, la cuota que se cobra a no miembros es considerablemente más alta que la que se cobra a miembros. Los tres principales burós de crédito en línea son Experian, Equifax y TransUnion.¹⁰

ANTIGÜEDAD DE LAS CUENTAS POR COBRAR

Muchas pequeñas empresas se pueden beneficiar de un **análisis de cuentas por cobrar por antigüedad**, el cual divide las cuentas por cobrar en categorías basadas en el tiempo que han estado vencidas. Por lo general, algunas cuentas están al corriente y otras vencidas. El uso regular del análisis de cuentas por cobrar por antigüedad permite identificar las cuentas que presentan más dificultades para su cobro, de manera que se puedan implementar las medidas adecuadas.

La figura 16.6 presenta un análisis hipotético de cuentas por cobrar por antigüedad. Con base en este análisis, cuatro clientes tienen créditos vencidos, que ascienden a \$200 000. Sólo el cliente 005 está al corriente. El cliente 003 tiene el mayor saldo vencido (\$80 000). De hecho, el análisis muestra que todos los cargos del cliente 003 están vencidos y que tiene un historial de pagos lento (según lo indica la clasificación crediticia C). Se debe dar inmediata atención a los pagos de este cliente. También se debe contactar al cliente 002, pues entre las cuentas vencidas, este cliente tiene el segundo saldo mayor (\$110 000) en la clasificación de “Aún no vencido”. Sin embargo, el cliente 005 pronto podría tener el mayor saldo vencido y su actividad debe ser vigilada de cerca.

FIGURA 16.6 Análisis hipotético por antigüedad de las cuentas por cobrar

Estatus de la cuenta (días de vencimiento)	NÚMERO DE CUENTA DEL CLIENTE					Total
	001	002	003	004	005	
120 días	—	—	\$50 000	—	—	\$ 50 000
90 días	—	\$ 10 000	—	—	—	10 000
60 días	—	—	—	\$40 000	—	40 000
30 días	—	20 000	20 000	—	—	40 000
15 días	\$50 000	—	10 000	—	—	60 000
Saldo vencido	<u>\$50 000</u>	<u>\$ 30 000</u>	<u>\$80 000</u>	<u>\$40 000</u>	<u>\$ 0</u>	<u>\$200 000</u>
No vencido (más de su periodo de descuento)	\$30 000	\$ 10 000	\$ 0	\$10 000	\$130 000	\$180 000
No vencido (sigue en su periodo de descuento)	\$20 000	\$100 000	\$ 0	\$90 000	\$220 000	\$430 000
Clasificación crediticia	A	B	C	A	A	—

Los clientes 001 y 004 requieren un tipo especial de análisis. El cliente 001 tiene \$10 000 más en saldos pendientes que el cliente 004. No obstante, el crédito vencido del cliente 004 de \$40 000, que tiene un vencimiento de 60 días, bien podría tener serias repercusiones sobre los \$100 000 que aún no vencen (\$10 000 si supera el plazo del periodo de descuento más \$90 000 del periodo de descuento). Por otra parte, aunque el cliente 001 tenga \$50 000 de crédito vencido, el pago de este cliente sólo tiene un atraso de 15 días. Por otra parte, el cliente 001 tiene sólo \$50 000 que aún no vencen (\$30 000 del periodo superior al de descuento más \$20 000 que aún están en el periodo de descuento), en comparación con los \$100 000 que aún no vencen del cliente 004. Ambos clientes tienen una calificación crediticia de A. En conclusión, el cliente 001 es una fuente de efectivo con mayor potencial. Por tanto, los esfuerzos de cobranza deben enfocarse más en el cliente 004 que en el cliente 001, quien quizá sólo necesite un recordatorio de su adeudo de \$50 000.

PROCEDIMIENTOS DE FACTURACIÓN Y COBRANZA

La notificación oportuna a los clientes concerniente al estatus de sus cuentas es uno de los métodos más efectivos de mantener los créditos al corriente. La mayoría de los clientes a crédito pagan sus saldos a tiempo si el acreedor les ofrece información para verificar su saldo crediticio. Si el vendedor no provee los estados de cuenta necesarios, esto puede generar retrasos en los pagos.

Los saldos crediticios vencidos paralizan el capital de trabajo del vendedor, impiden más ventas al cliente lento en pagar, y derivan en pérdidas resultantes de las deudas incobrables. Aun si un cliente lento en pagar no se pierde, al menos durante un tiempo, las relaciones con él serán tensas.

Una empresa que otorga créditos debe tener historiales de facturación y procedimientos de cobro adecuados si espera el pago oportuno de sus clientes. Por otra parte, no se debe permitir que a causa de una relación personal entre el vendedor y el cliente se otorgue más crédito al cliente y no se cobren los saldos insolutos. Dada la seriedad del problema, una pequeña empresa debe decidir si cobrar las cuentas vencidas directamente o girar la tarea a un abogado o a un despacho de cobranzas.

Quizá la herramienta más eficaz para cobrar cuentas vencidas es recordar a los deudores que su historial crediticio podría verse afectado. Este deterioro en su historial crediticio con seguridad se presentará si la cuenta se turna a un despacho de cobranza. Los clientes morosos suelen intentar evitar el daño a su historial crediticio, en especial cuando éste puede darse a conocer entre la comunidad empresarial. Esta inquietud fortalece varios de los esfuerzos de cobranza del vendedor.

Una pequeña empresa debe prodigar un tanto indulgente a los clientes morosos. Hay personas que abusan de manera intencional de una relación y se rehúsan a pagar. No obstante, una técnica de cobranza que es demasiado amenazante no sólo puede fracasar sino que también pudiera ocasionar que la empresa pierda al cliente o sea sujeta de alguna acción legal.

Muchas empresas han encontrado que el procedimiento de cobro más eficaz consiste en una serie de pasos, cada uno de los cuales es más contundente que los anteriores. Históricamente, el proceso comienza con un amable recordatorio por escrito; los pasos siguientes pueden incluir cartas adicionales, llamadas telefónicas, cartas certificadas, contactos personales y referencias a una agencia o despacho jurídico de cobranza. El momento en que cada uno de estos pasos se presenta debe estandarizarse de manera cuidadosa de modo que cada uno siga automáticamente al anterior en una cantidad específica de días. Hace poco tiempo algunas empresas han comenzado a enviar mensajes de texto y de correo electrónico como recordatorios, en especial cuando la empresa tiene un porcentaje importante de clientes más jóvenes.



© iStockphoto.com/DN199

razón de deudas incobrables

Razón de deudas incobrables respecto a las ventas a crédito.

Se pueden utilizar diferentes razones para monitorear los gastos asociados con las ventas a crédito. La razón más utilizada y mejor conocida es la **razón de deudas incobrables**, la cual se calcula al dividir el monto de deudas incobrables entre la cantidad total de ventas a crédito. La razón de deudas incobrables refleja la eficiencia de las políticas y procedimientos de crédito y le puede ayudar a hacer seguimiento de qué tan bien está administrando el crédito que ha otorgado a sus clientes. Para comparar la eficacia de la administración crediticia de su empresa con la de otras empresas, busque fuentes que le ofrezcan razones financieras de la industria. (Éstas suelen estar disponibles en las bibliotecas universitarias). Dos ejemplos son el *Industry Norms and Key Business Ratios* y el *Almanac of Business and Industrial Financial Ratios* de Dun & Bradstreet. Existe una relación entre la razón de deudas incobrables, la rentabilidad y el tamaño de la empresa. Muchas veces los pequeños minoristas rentables tienen una razón de deudas incobrables más alta que los grandes minoristas rentables.

REGULACIÓN DEL CRÉDITO

El uso del crédito está regulado por numerosas leyes federales, así como por leyes estatales que varían de manera considerable de un estado a otro. Antes de la aprobación de tal legislación, los consumidores se sentían confundidos por los convenios crediticios y en ocasiones eran víctimas de abuso.

Por un gran margen, la pieza más importante de legislación crediticia es la llamada Consumer Credit Protection Act (Ley Federal de Protección Crediticia del Consumidor), que incluye la legislación de 1968, Truth-in-Lending Act (Ley de Confianza Crediticia). Sus dos finalidades principales son asegurar que los consumidores estén informados acerca de los términos del convenio crediticio y exigen a los acreedores especificar cómo se calculan los cobros financieros. La ley requiere que un cargo financiero se manifieste en forma de una tasa porcentual anual y que los acreedores especifiquen sus procedimientos para corregir los errores de facturación.

A continuación le presentamos otras legislaciones federales relacionadas con la administración del crédito:

- La (Ley de Facturación y Crédito Justo) *Fair Credit Billing Act* ofrece protección a los clientes de crédito en caso de algún error en los estados de cuenta. Se permite un periodo razonable para corregir estos errores. La ley no cubre el crédito a plazos.
- La (Ley de Información Crediticia Justa) *Fair Credit Reporting Act* ofrece ciertos derechos a los solicitantes de crédito en lo tocante a los informes preparados por los burós de crédito. Las enmiendas como la ley FACT, promulgada en diciembre de 2003, ha fortalecido las disposiciones de privacidad y definido con mayor claridad las responsabilidades y obligaciones de las empresas que ofrecen información a las agencias de información crediticia.
- La (Ley de Igualdad de Oportunidades de Crédito) *Equal Credit Opportunity Act* asegura que se dé a todos los clientes una igualdad de oportunidades para acceder a un crédito. Por ejemplo, una persona no tiene que revelar su sexo, raza, origen nacional o religión para obtener un crédito.

- La (Ley de Prácticas de Cobranza de Deudas Justas) *Fair Debt Collection Practices Act* prohíbe el uso de intimidación y engaños en el cobro, y exige a los cobradores que traten a los deudores de manera justa.

Hasta ahora ha debido quedar claro que las decisiones relativas a la fijación de precios y créditos son de primera importancia para una pequeña empresa

LA PUESTA EN MARCHA

RECURSOS

Regulación y asistencia gubernamental

Al estar al frente de una empresa, necesitará poner atención a la función que desempeña el gobierno tanto en fomentar como en regular la disponibilidad del capital en el sector privado. Un buen lugar para comenzar es la Small Business Administration, en <http://www.sba.gov/content/financial-services>.

debido a su impacto directo sobre su salud financiera. Pero tenga en mente que está leyendo acerca de la fijación de precios y créditos en la sección de este libro titulada “Enfoque en el cliente: Estrategias de marketing para el crecimiento”. Los propietarios de pequeñas empresas suelen caer en la trampa de dar toda su atención al costo de los productos, materiales y operaciones en el momento de fijar precios. Asegúrese de que sus decisiones de fijación de precios estén basadas en un enfoque en el cliente: ¿Qué es capaz y está dispuesto a pagar el cliente, y ese precio le permitirá ser rentable? Anteponer a sus clientes es la forma de hacer avanzar a su empresa.



1. Analizar el rol de los factores del costo y la demanda para fijar el precio.

- Los ingresos de ventas totales de una empresa es un reflejo directo de dos componentes: volumen de ventas y precio.
- El precio debe ser suficiente para cubrir el costo total más un margen de utilidad.
- Una empresa debe examinar la elasticidad de la demanda —la relación entre el precio y la cantidad demandada— al fijar el precio.
- La ventaja competitiva de un producto es un factor de demanda al fijar un precio.

2. Aplicar el análisis del punto de equilibrio y la fijación de precios con margen.

- Analizar los costos y los ingresos según diferentes supuestos de precios identifica el punto de equilibrio, es decir, la cantidad vendida a la cual los costos y los gastos locales son iguales a los ingresos por ventas totales.
- La utilidad del análisis del punto de equilibrio se mejora aún más con la ayuda de los pronósticos de ventas.
- La fijación de precios más un margen es un sistema generalizado de costos más un margen para la fijación de precios, utilizada principalmente por intermediarios con muchos productos.

3. Identificar estrategias específicas de fijación de precios

- La fijación de precios de penetración y la fijación de precios de descremado son estrategias a corto plazo que se utilizan cuando se introducen por primera vez nuevos productos al mercado.
- La fijación de precios de seguir al líder y variable son estrategias especiales que reflejan la naturaleza de las concesiones y la fijación de precios de la competencia a los clientes.
- Una estrategia de líneas de productos para la fijación de precios simplifica las opciones para los clientes al ofrecerles una gama de varios niveles de precios.
- La fijación de precios de lo que el mercado pueda soportar se debe utilizar sólo cuando el vendedor tiene poca competencia o ninguna.
- Es necesario considerar las legislaciones local, estatal y federal al fijar los precios, así como cualquier impacto que el precio pueda ejercer en otros artículos de la línea de productos.

4. Explicar los beneficios del crédito, los factores que afectan su otorgamiento del crédito y los tipos de crédito.

- El crédito ofrece beneficios potenciales tanto a compradores como a vendedores.
- El tipo de empresa, las políticas crediticias de los competidores, la edad y el nivel de ingresos de los clientes, la disponibilidad de capital de trabajo adecuado y las condiciones económicas, son factores que afectan la decisión de otorgar un crédito.
- Dos tipos generales de crédito son el crédito al consumo y el crédito comercial.

5. Describir las actividades que implica la administración del crédito.

- Evaluar el estatus crediticio de los solicitantes comienza con el llenado de una solicitud de crédito.
- La capacidad de pago de un cliente se evalúa a través de las cinco características para otorgar crédito: carácter, capacidad, capital, condiciones y garantía.
- Los datos crediticios pertinentes pueden obtenerse a través de varias fuentes externas, como agencias de información crediticia como Dun & Bradstreet.
- Se puede utilizar un análisis de antigüedad de las cuentas por cobrar para mejorar los procesos de cobranza.
- Una pequeña empresa debe establecer un procedimiento formal para emitir estados de cuenta y cobranza a los clientes con créditos.
- Es importante que una pequeña empresa cumpla con todas las regulaciones crediticias relevantes.

Términos clave

precio p. 473

crédito p. 473

costo total p. 474

costos variables p. 474

costos fijos p. 474

fijación de precios promedio p. 475

elasticidad de la demanda p. 476

demanda elástica p. 476

demanda inelástica p. 476

fijación de precios de prestigio p. 478

punto de equilibrio p. 478

margen de contribución p. 479

fijación de precios más margen p. 481

estrategia de fijación de precios de penetración p. 481

Términos clave (continuación)

estrategia de fijación de precios de
descremado p. 482

estrategia de fijación de precios de seguir al
líder p. 482

estrategia de fijación de precios variable p. 482

estrategia de fijación de precios para líneas de
productos p. 482

crédito al consumo p. 486

crédito comercial p. 486

cuenta corriente abierta p. 486

crédito a plazos p. 486

crédito revolving p. 486

tarjeta de crédito p. 487

tarjeta de débito p. 487

agencias de información crediticia p. 489

burós de crédito p. 490

análisis de antigüedad de las cuentas por
cobrar p. 490

razón de deudas incobrables p. 492

Preguntas para análisis

1. ¿Por qué en ocasiones la fijación de precios promedio genera errores en la fijación de precios?
2. Explique la importancia de los costos fijos y variables para la decisión de fijación de precios.
3. ¿Cómo se relaciona el concepto de la elasticidad de la demanda con la fijación de precios de prestigio? Dé un ejemplo.
4. Si una empresa tiene costos fijos de \$100 000 y costos variables unitarios de \$1, ¿cuál es el punto de equilibrio en unidades, en el supuesto de que el precio de venta sea de \$5 por unidad?
5. ¿Cuál es la diferencia entre una estrategia de fijación de precios por penetración y la estrategia de fijación de precios de descremado? ¿En qué circunstancias se utilizaría cada una?
6. Si una pequeña empresa realiza un análisis del punto de equilibrio de manera adecuada y encuentra que el volumen de equilibrio a un precio de \$10 es de 10 000 unidades, ¿debe fijar el precio de su producto en \$10? ¿Por qué?
7. ¿Cuáles son los principales beneficios del crédito para los compradores? ¿Cuáles son sus principales beneficios para los vendedores?
8. ¿En qué difiere una cuenta corriente abierta de un crédito revolving?
9. ¿Qué significan los términos 2/10, 30 neto? ¿Es rentable aprovechar los descuentos cuando éstos se ofrecen?
10. ¿Cuál es el principal propósito del análisis por antigüedad de las cuentas por cobrar? ¿En qué momento de la administración del crédito debe desarrollarse esta actividad? ¿Por qué?

Usted decide

SITUACIÓN 1

Steve Jones es el propietario de 35 años de edad de una empresa pequeña altamente competitiva, que ofrece ayuda temporal para labores de oficina. Al igual que la mayoría de los empresarios, siempre está en busca de maneras de incrementar sus utilidades. No obstante, la naturaleza de su competencia le dificulta mucho incrementar los precios de los servicios temporales, y a la vez también la reducción salarial dificulta el reclutamiento de personal. No obstante, Jones ha encontrado un área —la de deudas incobrables— en la cual las mejoras deben incrementar las utilidades. Un amigo y consultor de negocios se reunieron con Jones para asesorarle sobre las políticas de administración del crédito. Jones agradeció el consejo de su amigo, pues las deudas incobrables le estaban costando alrededor de 2% de las ventas. En la actualidad, Jones no cuenta con ningún sistema para administrar el crédito.

Pregunta 1 ¿Qué consejo le daría a Jones concerniente al análisis de nuevos clientes de crédito?

Pregunta 2 ¿Qué acciones debe emprender Jones para fomentar en sus clientes de crédito el pago de sus deudas? Sea específico.

Pregunta 3 Jones ha considerado eliminar las ventas a crédito. ¿Cuáles son las posibles consecuencias de esta decisión?

SITUACIÓN 2

Warren Keating es un artista de Los Ángeles que fue uno de los primeros vendedores en eBay, siguiendo el patrón de muchos artistas que pensaban que subastar su trabajo era la forma en que el arte debía ser vendido. Concluyó que este mercado estaba compuesto por coleccionistas que no querían ver disminuir el valor de lo que estaban comprando, debido a las reducciones de precios. Keating se inclina hacia la fijación de precios minorista, y cuando vende en eBay, lo hace a través de la lista “Cómpralo ahora” o de la más negociable “Cómpralo ahora o haga una oferta”. Piensa que el error más grande que un artista puede cometer es ser inconsistente en la fijación de precios, lo que ocasiona que el comprador pierda la confianza en el valor del producto. De acuerdo con Keating, es necesario actuar con “coraje y convicción”.

Fuentes: <http://www.warrenkeating.com>, consultado el 20 de marzo de 2011; y Warren Keating, “Sell More Art Online with New Pricing Strategies”, <http://artistmarketingsalon.wordpress.com/2011/01/24/sell-more-art-online-with-new-pricing-strategies/>, consultado el 20 de marzo de 2011.

Pregunta 1 ¿Qué considera que hace que vender obras de arte sea diferente de vender otro tipo de productos? ¿En qué se semejan?

Pregunta 2 ¿Ha comprado algo en eBay? Si es así, ¿ha sentido que recibió un buen valor por el precio que pagó? Si no, pídale su consejo a alguien que haya comprado con éxito en eBay sobre cómo comprar en ese sitio e informe lo que investigó.

Pregunta 3 ¿Cómo fijaría usted el precio de una obra de arte?
¿Cuáles considera que serían las ventajas y desventajas de utilizar un sistema de subastas?

SITUACIÓN 3

Paul Bowlin posee y opera una empresa de remoción, poda y aperción de árboles en un área metropolitana con una población aproximada de 200 000 personas. La empresa ha crecido al punto en el que Bowlin utiliza una cuadrilla y en ocasiones dos, con cuatro o cinco empleados cada una. La fijación de precios siempre ha sido una herramienta importante para obtener negocios, pero Bowlin se ha dado cuenta de que existen formas de atraer a los clientes diferentes a cotizar el precio más bajo. Por ejemplo, ofrece una cuidadosa limpieza de ramas y hojas, quita los troncos por debajo del nivel de la tierra y espera hasta que el cliente esté totalmente satisfecho antes de recibir el pago. Al mismo tiempo, se

ha percatado de que sus cotizaciones por las tareas de remoción de árboles deben cubrir sus costos. En esta industria, Bowlin se enfrenta a una intensa competencia de precios de parte de operadores con equipo más sofisticado para el procesamiento de la leña, como las trituradoras de virutas. Por tanto, siempre está abierto a sugerencias acerca de estrategias de fijación de precios.

Pregunta 1 ¿Qué sugeriría la naturaleza de esta industria acerca de la elasticidad de demanda que afecta la fijación de precios de Bowlin?

Pregunta 2 ¿Qué tipos de costos debe evaluar Bowlin cuando esté determinando el punto de equilibrio?

Pregunta 3 ¿Qué estrategias de fijación de precios podría adoptar Bowlin para promover aún más su éxito en este mercado a largo plazo?

Pregunta 4 ¿Cómo se puede utilizar la alta calidad del trabajo de Bowlin para justificar sus cotizaciones un tanto más altas?

Ejercicios para adquirir experiencia

1. Entreviste al propietario de una pequeña empresa en lo concerniente a su estrategia de fijación de precios. Intente evaluar si la estrategia utilizada refleja los costos fijos y variables totales de la empresa. Elabore un informe sobre sus hallazgos.
2. Entreviste al propietario de una pequeña empresa en lo concerniente a sus políticas para evaluar a los solicitantes de crédito. Resuma sus hallazgos en un informe.
3. Entreviste al gerente de crédito de una tienda minorista en lo concerniente a las ventajas y desventajas de otorgar créditos a los clientes. Informe acerca de sus hallazgos al grupo.
4. Solicite a varios propietarios de pequeñas empresas en su comunidad que otorguen crédito a sus clientes que describan los procedimientos de administración del crédito que utilizan para cobrar deudas incobrables. Reporte sus hallazgos al grupo.

Caso 15

DYNAMIC NETWORK SERVICES, INC.

La historia de Dynamic Network Services (Dyn) no es diferente a muchas historias de nuevas empresas tecnológicas. La diferencia es que Dyn comenzó durante el auge de las punto.com, sobrevivió la debacle, prosperó después de que las aguas se calmaron y hoy ha repuntado con fuerza. Al principio de la historia de Dyn, la estructura de fijación de precios se evaluaba

cada mes, pero ahora que está más consolidada, realiza pronósticos dependiendo de las necesidades de sus clientes.

CASOS OPCIONALES

Caso 10, Missouri Solvents.

Caso 21, Pearson Air Conditioning & Service.

Planeación de la promoción

En PRIMER PLANO

HubSpot, Inc.
<http://www.hubspot.com>

Los periodistas de negocios suelen escribir acerca de los cambios que está experimentando el marketing. Los fundadores de HubSpot, Inc., se prepararon para ser ellos mismos la causa del cambio.

Halligan y Dharmesh Shah iniciaron las operaciones de HubSpot en 2006. Su idea consistía en ofrecer lo que ellos describían como una aplicación de marketing “infalible” —asesorar a las pequeñas empresas para saber aprovechar Internet con el fin de que cada vez más prospectos compradores en su nicho las “encontraran” y después convertir un alto porcentaje de esos prospectos en clientes. Según el sitio en Internet de la empresa, HubSpot

- te ayuda a que los visitantes más calificados *te encuentren en línea*.
- te muestra cómo *convertir a más visitantes en pistas de ventas*.



- te ofrece las herramientas para *hacer el seguimiento de esas pistas de manera eficiente*.
- te ofrece análisis que te ayudarán a *realizar inversiones de marketing más inteligentes*.

El marketing tradicional implica enviar mensajes a clientes, prospectos y en ocasiones al público en general, a través de una variedad de medios de comunicación para proyectar una imagen o fomentar la acción de compra. A esto se le llama *outbound marketing* (o marketing de salida). A Halligan se le atribuye la creación del término *inbound marketing*, que se refiere a la capacidad de una empresa de ayudarse a “ser encontrada” por personas que ya conocen la industria de la empresa y compran en ella. Para ello es necesario establecer un sitio web

que actúe como “eje” en la industria y atraiga visitantes de manera natural a través de los motores de búsqueda, la blogósfera y los sitios de medios sociales.

De acuerdo con Mike Volpe, vicepresidente de marketing, HubSpot comenzó siendo una pequeña

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá . . .

1. Describir el proceso de comunicación y de determinación de una mezcla promocional.
2. Explicar los métodos para determinar el nivel adecuado de gastos promocionales.
3. Describir las actividades de la venta personal.
4. Identificar las opciones de publicidad para una pequeña empresa.
5. Analizar el uso de la promoción de ventas.

© iStockphoto.com/Dan Bachman

PERSPECTIVA

empresa pero creció con rapidez, gracias a que siguió sus propios consejos sobre ventas y marketing. El equipo directivo no tardó en darse cuenta de la existencia de un buen mercado con una gran demanda de los servicios que ofrecían. El producto inicial de software ofrecía patrones de diseño de contenido para sitios web, capaces de crear una mayor exposición en Internet. Volpe cree que la primera clave para crecer fue ofrecer una herramienta gratuita de HubSpot, el Website Grader (<http://websitegrader.com>), que ayuda a las empresas a calificar sus sitios web, determina si los mismos tienen problemas y les ayuda a saber qué tan cocidos son. La segunda iniciativa de

HubSpot fue entrar a la blogósfera, que finalmente atrajo 40 000 suscriptores.

Volpe describe la cultura de HubSpot como una cultura que fomenta la experimentación. Reporta rendimientos muy superiores a lo normal de las nuevas metodologías que la empresa ha puesto en práctica. Que el experimento esté bien manejado es más importante que el resultado alcanzado. A través de la experimentación, HubSpot continúa adaptándose y creciendo.

Fuentes: <http://www.hubspot.com>, consultado el 26 de marzo de 2011; entrevista personal con Mike Volpe, 18 de enero de 2011; y Brian Halligan y Dharmesh Shah, *Inbound Marketing Get Found Using Google, Social Media, and Blogs* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2010).

David Meerman Scott, autor de *The New Rules of Marketing & PR*, proclama, “¡Estamos viviendo una revolución!”¹ Él considera que los avances en la tecnología de las comunicaciones están cambiando al mundo. Halligan y Shah fundaron HubSpot debido a que reconocieron que esos cambios tecnológicos afectan la manera en que las personas eligen productos y a las empresas con las que hacen negocios. HubSpot transforma las antiguas estrategias de marketing que existen en su cabeza al enseñar a los clientes cómo lograr ser encontrados en línea cuando sus clientes están interesados en lo que tienen que ofrecer. Los motores de búsqueda, las redes sociales, los blogs y las aplicaciones son mecanismos que están cambiando la manera en que obtenemos la información y realizamos negocios.

Pero las interrogantes siguen siendo las siguientes, ¿cómo sabe un cliente que usted tiene algo que vender? ¿Él o ella conducen al azar a su tienda y ven su letrero? ¿Se topan con su sitio web mientras navegan en Internet? ¿Escucharon de usted a través de un amigo o vecino? Si usted desea que las personas compren lo que vende, necesita hacerles saber que está abierto para hacer negocios –y por qué razón deben comprarle a usted. La forma de hacerles llegar ese mensaje es por medio de la *promoción*.

La **promoción** consiste en comunicaciones de marketing que informan a los consumidores potenciales acerca de una empresa o su producto o servicio y que intentan persuadirlos de comprarlo. Las pequeñas empresas utilizan la promoción en diferentes niveles; una empresa determinada rara vez utiliza todas las promociones disponibles. Con el fin de simplificar nuestro análisis del proceso promocional, clasificamos las técnicas que se discutirán en este capítulo en tres categorías tradicionales –venta personal, publicidad y herramientas de promoción de ventas, con un enfoque especial en las relaciones públicas. De acuerdo con Mike Volpe, hacer anuncios de relaciones públicas ayudó a HubSpot a crecer de manera viral en sus primeras etapas.²

Una decisión clave al desarrollar una estrategia promocional es determinar lo que quiere ganar con ella. ¿Está atrayendo clientes a su tienda? ¿Desea que visiten su sitio web? ¿Les pide que compren algún producto o servicio específico? ¿O tan sólo desea grabar firmemente el nombre de su empresa en la mente de sus clientes, de manera que piensen en usted cuando estén dispuestos a comprar? Esta decisión guiará lo que elija comunicar a sus clientes potenciales y los medios de hacerles llegar su mensaje.

Antes de examinar las categorías en el proceso promocional, observemos los procesos básicos de comunicación que caracterizan a la promoción. Si un emprendedor comprende que la promoción es tan sólo una forma especial de comunicación, él o ella estarán en mejores condiciones de comprender todo el proceso.

promoción

Comunicaciones de marketing que informan y persuaden a los consumidores.

El proceso de comunicación en la promoción

1

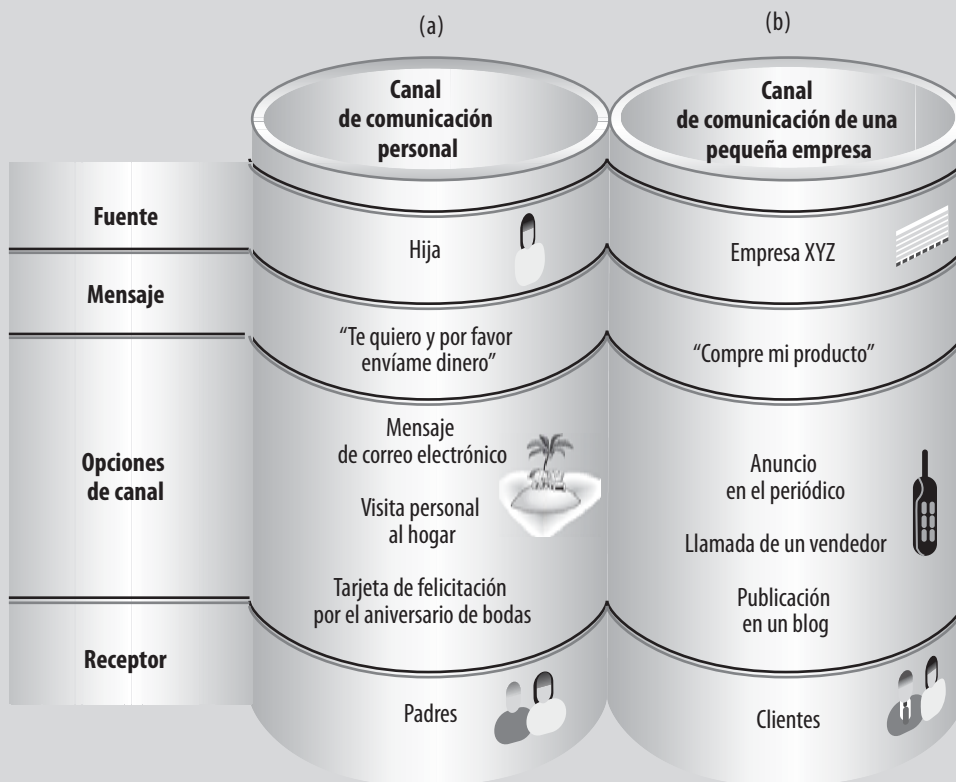
Describir el proceso de comunicación y de determinación de una mezcla promocional.

La promoción se basa en la comunicación. Como se describió en la sección en Primer plano, la tecnología de la comunicación está cambiando, pero los procesos y fines esenciales siguen siendo los mismos.

El proceso de comunicación tiene componentes identificables. Como se muestra en la figura 17.1, toda comunicación comprende una fuente, un mensaje, un canal y un receptor. Cada uno de nosotros nos comunicamos de diferentes maneras cada día, y estos intercambios son semejantes a las comunicaciones de las pequeñas empresas. La parte a) de la figura 17.1 muestra una comunicación personal –una hija que está en la universidad y se comunica con sus padres. La parte b) describe la comunicación de una pequeña empresa –una empresa comunicándose con un cliente.

Como se puede ver, existen muchas similitudes entre los dos. El receptor del mensaje de la hija son sus padres. La hija, la fuente en este ejemplo, utiliza tres diferentes canales para su mensaje: correo electrónico, visita personal y una tarjeta de felicitación. El receptor del mensaje de la Empresa XYZ es el cliente. La Empresa XYZ utiliza tres canales de mensaje: un periódico, una llamada de ventas y una publicación electrónica en un blog. El correo electrónico de la hija y el anuncio de la empresa en un periódico representan formas impersonales de comunicación –no existe un contacto cara a cara. La visita de la hija a la casa de sus padres y de la llamada de ventas hecha por un representante de la empresa son formas personales de comunicación. Por último, la tarjeta de felicitación y el blog son métodos especiales de

FIGURA 17.1 Similitudes entre los procesos de comunicación personal y de una pequeña empresa



comunicación. Por tanto, los esfuerzos promocionales de la empresa pequeña, al igual que la comunicación entre padres e hija, pueden considerarse como complementos de las formas impersonales (publicidad), personales (venta personal) y especiales (promoción de ventas) de comunicación. Un término que comúnmente se utiliza para describir la forma en que una empresa combina sus métodos de promoción es *mezcla promocional*. Una **mezcla promocional** es la combinación de formas impersonales, personales y especiales de comunicación orientada a un mercado meta. La combinación particular de los diferentes métodos promocionales –publicidad, venta personal y promoción de ventas– está determinada por varios factores. Un factor importante es la naturaleza geográfica del mercado al que se desea llegar. Un mercado muy disperso requiere de una cobertura masiva por medio de la publicidad, a diferencia de los contactos individuales más costosos que supone la venta personal. Por otra parte, si el mercado es local o si la cantidad de clientes es relativamente pequeña, la venta personal puede ser más factible.

Otro factor es el tamaño del presupuesto promocional. Las pequeñas empresas quizá no elijan ciertas formas de promoción debido a que los costos son demasiado altos. Por ejemplo, la publicidad en televisión suele ser más costosa que la publicidad en radio. Los costos más bajos y la naturaleza más enfocada de los sitios web de una empresa han llevado a muchas pequeñas empresas a elegir los medios electrónicos y las estrategias de inbound marketing.

Un tercer factor que ejerce una fuerte influencia en la mezcla promocional son las características del producto. Si un producto tiene un alto valor unitario, como un yate, la venta personal será un ingrediente vital en la mezcla. La venta personal también es un método efectivo para promover los productos altamente técnicos, como un gimnasio en el hogar, puesto que el conocimiento del cliente acerca de ellos suele ser muy limitado. Por otra parte, la publicidad impersonal es más efectiva para un artículo de costo relativamente bajo, como la goma de mascar.

Desde luego, existen muchas otras consideraciones que se deben evaluar al desarrollar una mezcla promocional única. Cuando inicie su propio negocio, eche un vistazo a las tácticas promocionales de los competidores exitosos. Sus prácticas indican la manera en que es más probable que los clientes obtengan información acerca de los productos y servicios que planea ofrecer. Siempre esté preparado para hacer algunos ajustes con base en lo que ve que sus clientes hacen, su presupuesto, ubicación y otros cambios en el entorno. Con el tiempo, sin duda reducirá sus esfuerzos o buscará más fondos para financiar su plan promocional.

mezcla promocional

Mezcla de formas impersonales, personales y especiales de comunicación orientadas a un mercado meta.

Determinación del presupuesto promocional

En el capítulo 16 aprendió que no existe alguna forma mágica para determinar el precio correcto para lo que está vendiendo. El mismo problema surge cuando se trata de determinar cuánto debe gastar en promoción una pequeña empresa. Sin embargo, existen cuatro métodos basados en el sentido común para presupuestar los fondos necesarios para la promoción de una pequeña empresa:

1. Asignar un porcentaje de las ventas
2. Decidir cuánto se puede economizar
3. Gastar tanto como lo hace la competencia
4. Determinar cuánto se necesita para obtener resultados específicos

ASIGNACIÓN DE UN PORCENTAJE DE LAS VENTAS

Con frecuencia, el método más simple para determinar cuánto presupuestar para promoción es reservar el dinero promocional con base en un porcentaje de las ventas. Las experiencias propias de la empresa deben evaluarse para establecer una razón entre ventas y promoción. Si 2% de las ventas, por ejemplo, se ha gastado históricamente en la promoción, con buenos resultados, la empresa podrá presupuestar con seguridad 2% de las ventas pronosticadas para la promoción

2

Explicar los métodos para determinar el nivel adecuado de gastos promocionales.

Gasto destinado a promoción

¿Desea leer los informes sobre cómo gastan otras empresas su dinero promocional? Revise la revista *Advertising Age*.

futura. También pueden utilizarse con fines comparativos los datos secundarios sobre los promedios de la industria.

Un defecto importante de la asignación de un porcentaje de las ventas es una tendencia inherente a gastar más en la promoción cuando las ventas van en aumento y menos cuando están en declive. Cuando la economía está en auge, ¿de verdad necesita gastar más para atraer clientes? Sin embargo, en una recesión, usar la promoción para estimular las ventas puede

ser la forma más importante de que las personas conozcan por qué deberían hacer negocios con usted.³ Además, las nuevas empresas no tienen las cifras de ventas históricas en las cuales basar sus presupuestos de promoción.

CÓMO DECIDIR CUÁNTO SE PUEDE RESERVAR

Otro método para desarrollar el presupuesto promocional, muy utilizado por las pequeñas empresas, es gastar lo que haya quedado después de haber financiado otras actividades. La decisión relativa al gasto promocional puede tomarse sólo cuando un representante de medios ofrece al propietario de la empresa alguna rebaja especial accesible para ella. No obstante, la acción se debe emprender sólo si la rebaja permite a la empresa alcanzar sus metas promocionales. Y los propietarios de pequeñas empresas deben estar pendientes de las nuevas oportunidades de medios, las cuales suelen surgir en Internet o a través de los teléfonos celulares.

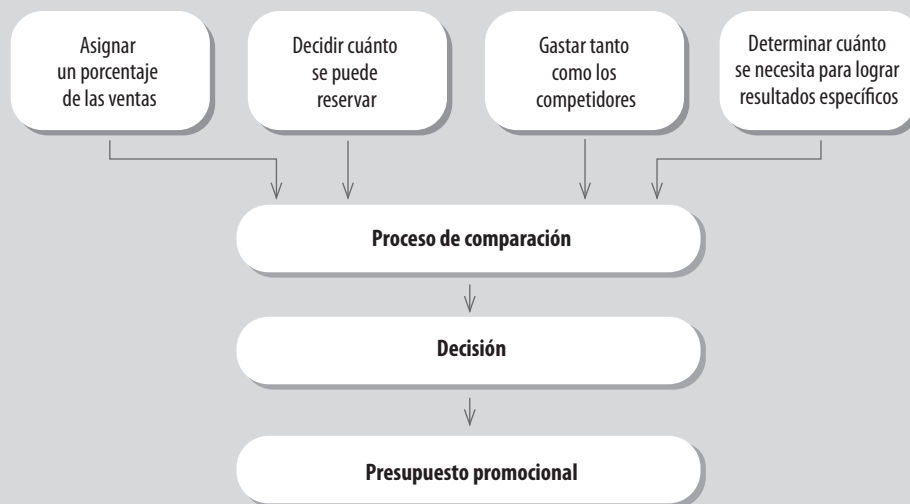
GASTAR TANTO COMO LOS COMPETIDORES

En ocasiones, una pequeña empresa desarrolla un presupuesto promocional con base en un análisis de los presupuestos de sus competidores. Al duplicar los esfuerzos promocionales de los competidores cercanos, la empresa espera llegar a los mismos clientes y gastará al menos tanto como su competencia. Si el competidor es una empresa grande, a todas luces este método no será factible; sin embargo, las pequeñas empresas lo podrán utilizar para reaccionar ante las tácticas promocionales cortoplacistas de otras pequeñas empresas. Por desgracia, este método puede llevar a copiar tanto los errores de los competidores como sus éxitos. También es importante pensar en cómo reaccionarán los competidores a lo que usted haga.

DETERMINACIÓN DE CUÁNTO SERÁ NECESARIO PARA ALCANZAR RESULTADOS ESPECÍFICOS

El método preferido para estimar los gastos promocionales es decidir cuál será el resultado de hacer el trabajo de promoción. Este método requiere un análisis integral del mercado y de las metas de la empresa. Si estas estimaciones son razonablemente precisas, el emprendedor podrá determinar el monto total que será necesario gastar. Y mantenga sus ojos y oídos abiertos para saber cómo hace su mercado meta para allegarse información. ¿Acaso un nuevo medio social se está popularizando? ¿Necesita presentar a sus clientes sus productos o lo están buscando? Las opciones para gastar en presupuestos promocionales aumentan a diario.

En muchos casos, la mejor forma que tienen las pequeñas empresas de establecer los gastos promocionales incluye cuatro métodos (vea la figura 17.2). En otras palabras, compare cuatro cantidades estimadas y establezca el presupuesto promocional a un nivel que esté entre el monto máximo y el monto mínimo. Después de determinar el presupuesto, la decisión clave es cómo se gastarán el dinero en cada método de promoción. Los métodos elegidos dependerán de varios factores. Ahora examinaremos la venta personal, una elección frecuente para las pequeñas empresas.

FIGURA 17.2**Método de cuatro pasos para determinar un presupuesto de promoción**

© Cengage Learning

La venta personal en la pequeña empresa

Numerosos productos requieren de la **venta personal** —una presentación de ventas entregada de manera personalizada. La venta personal incluye actividades tanto de los vendedores internos de los establecimientos de ventas al detalle, de ventas al mayoreo y de servicios y los vendedores externos, que llaman a clientes empresariales y a los consumidores finales. Es importante tener en mente que para una pequeña empresa, cada persona en ella puede ser un vendedor. Un cliente que entra a un negocio o hace una llamada telefónica o envía un mensaje de correo electrónico a una empresa no debe esperar horas o días para que lo atienda el propietario o un cierto empleado —todos deben estar listos para satisfacer las necesidades del cliente. Es responsabilidad del emprendedor asegurarse de que todos los empleados estén preparados para hacer la venta personal.

LA IMPORTANCIA DEL CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO

La venta efectiva está basada en el conocimiento del producto. Si un vendedor conoce bien las ventajas, usos y limitaciones de un producto, él o ella podrán informar a los clientes respondiendo de manera asertiva a sus dudas y desmintiendo sus objeciones. La mayoría de los clientes espera que un vendedor ofrezca respuestas informadas, ya sea que el producto se trate de una cámara fotográfica, un abrigo, un automóvil, una pintura, una herramienta mecánica o equipo de oficina. Rara vez los clientes son expertos en los productos que compran; no obstante, pueden darse cuenta al instante del conocimiento o ignorancia de un vendedor. La venta personal degenera en sólo una recepción de pedido cuando un vendedor carece del conocimiento sobre el producto.

3

Describir las actividades de la venta personal

venta personal
Presentación de ventas ofrecida de manera personalizada.



VSbook LLC/VSbook LLC/Newscom

prospección

Proceso sistemático que supone la búsqueda continúa de nuevos clientes.

LA PRESENTACIÓN DE VENTAS

En el corazón de la venta personal está la presentación de ventas a un cliente potencial. En un punto crucial, un pedido se puede asegurar o perder. Un paso preliminar que genera una presentación de ventas efectiva es la **prospección**, la cual es el proceso sistemático que supone la búsqueda continua de nuevos clientes. La prospección también abarca la consideración de si la empresa podrá atender bien a un cliente potencial.

Uso de técnicas de prospección

Una de las técnicas de prospección más eficientes es obtener *referencias personales*. Tales referencias provienen de amistades, clientes y otras empresas. El contacto inicial con un cliente potencial se facilita enormemente cuando el vendedor puede decir, “Lo refirió la persona. . .”.

Otra fuente de prospectos son las *referencias impersonales* provenientes de publicaciones de medios, registros públicos y directorios. Los periódicos y revistas, en especial las revistas de negocios, suelen identificar prospectos cuando informan sobre nuevas empresas y productos. Los anuncios sobre compromisos publicados en un periódico pueden servir como referencia impersonal para una tienda local de novias. Los registros públicos de transacciones de bienes raíces y permisos de construcción pueden ser referencias impersonales para un servicio de limpieza, el cual podría encontrar clientes potenciales entre los compradores de casas o personas que planeen construir casas o edificios de apartamentos.

Una variante de alta tecnología de las referencias impersonales está apareciendo en varios sitios de redes sociales como Facebook, Twitter y MySpace, donde cada vez más suscriptores ofrecen reseñas de los establecimientos que frecuentan. Por ejemplo, un comprador satisfecho de bienes raíces registrado en LinkedIn podría publicar una recomendación del agente de bienes raíces que lo ayudó a localizar la propiedad y a cerrar la venta. Las reseñas pueden ser positivas o negativas. Yelp.com ahora utiliza un software automatizado para revisar las publicaciones que pudieran no ser de fiar, como las críticas a una empresa publicadas por un competidor.⁴

También se pueden identificar prospectos sin referencias a través de *contactos iniciados por la empresa*. Las llamadas telefónicas o las encuestas por correo, por ejemplo, ayudan a localizar a posibles compradores. Por último, la búsqueda realizada por un cliente potencial que no conduzca a una venta, aun puede crear un “prospecto interesado”. Las mueblerías pequeñas suelen solicitar a sus vendedores que lleguen una tarjeta con la información de cada persona que visite la tienda. Se puede hacer un seguimiento sistemático a estos *contactos iniciados por el cliente*, además se le puede notificar a los prospectos acerca de ventas especiales; algunos clientes pueden volverse sus seguidores en su cuenta de Twitter y recibir notificaciones a través de Twitter sobre las ofertas especiales. La información del contacto debe actualizarse periódicamente. Las empresas con sitios web pueden hacer seguimiento a los visitantes que hagan preguntas en línea.

Práctica de la presentación de ventas

La práctica siempre mejora la incidencia de éxitos de cualquier vendedor; después de todo, “la práctica hace al maestro”. Antes de una presentación de ventas, un vendedor debe practicar su “discurso de ventas” frente a su esposa, amistades o frente a un espejo. O aún mejor, quizá desee grabar la presentación con el fin de estudiarla más tarde y mejorarla.

El vendedor debe pensar en las posibles objeciones del cliente al producto y estar preparado para manejarlas. El mejor vendedor es el que hace su tarea. Este tipo de vendedor no sólo ha practicado sus presentaciones, sino que también ha estudiado a sus clientes potenciales. Conocer algo de las necesidades y deseos de sus clientes lo preparará mejor para sus probables objeciones. La mayoría de las objeciones puede clasificarse como pertenecientes 1) al precio, 2) al producto, 3) el momento oportuno, 4) la fuente, 5) el servicio o 6) la necesidad. Aunque no hay nada que sustituya una experiencia de venta real, los vendedores encuentran que es de utilidad aprender cómo lidiar con las objeciones de los clientes. Los vendedores exitosos desarrollan técnicas como las de la siguiente lista para responder a las objeciones de los clientes. Las primeras dos respuestas son adecuadas cuando un comprador potencial responde con una objeción que es prácticamente falsa; las sugerencias restantes pueden utilizarse cuando un comprador plantea una objeción válida.

Recompensas por comprar

Si bien el crecimiento de las compras en línea es fenomenal, los establecimientos físicos tradicionales no han muerto. Un emprendedor se percató de una necesidad que enfrentaban los minoristas que sintió podía solucionar mediante una empresa en línea. “El desafío número uno que enfrenta cada minorista en Estados Unidos es hacer cruzar a las personas por la puerta”, dice Cyriac Roeding, CEO y cofundador de Shopkick.

La idea de negocio de Roeding no provino del lado de las ventas al detalle, sino de un empleo universitario que tuvo en Japón en la década de 1990. Durante el tiempo que estuvo en Tokio, se pasaba viendo a “las personas caminar por ahí con esas pesadas máquinas que llamaban ‘teléfonos celulares’”. Roeding pensó que eso debía ser el siguiente gran éxito. En los siguientes años, obtuvo experiencia en la industria de la telefonía celular, poniendo ideas a prueba él mismo y con la ayuda de otras personas.

En 2009 introdujo Shopkick como una aplicación para smartphones que premia a los clientes sólo por entrar en una tienda, escanear sus productos, y por firmar amigos. Al hacer clic en Shopkick convierte una tienda física en línea en un mundo interactivo en el que el comprador puede, por ejemplo, participar en un concurso para compartir videos con otros compradores.

Shopkick propina “patadas” de las tiendas participantes a usuarios registrados de iPhone y Android. Las patadas se pueden convertir en tarjetas de regalo, donaciones caritativas, descuentos y otros artículos canjeables. Los minoristas pagan por obtener la pequeña caja que emite una señal que captará un teléfono celular sólo dentro de la tienda. Los minoristas también pagan un costo por clic y un pequeño porcentaje de la transacción si se realiza una venta. Las tiendas pueden rastrear tanto la afluencia como las ventas asociadas a los clientes de Shopkick.

Roeding no considera que Shopkick sea una variación de las redes sociales, sino que está tratando de hacer de las compras algo divertido, algo agradable para los minoristas que esperan que sus empleados tengan encuentros de venta personal positivos con sus clientes.

A medida que Shopkick continúa desarrollando sus aplicaciones y agregando servicios, la empresa espera ayudar aún más a los minoristas proporcionándoles características de los clientes como la edad, el sexo, el historial de compras, entre otras, para ayudarles a enfocarse más y servir mejor a sus mercados.

Fuentes: <http://shopkick.com>, consultado el 26 de marzo de 2011; Jason Ankeny, “The Rebirth of Retail”, *Entrepreneur*, vol. 39 núm. 3 (marzo de 2011), pp. 26-27, 30, 32-34; y Fast Company staff, “The 10 Most Innovative Companies in Retail”, <http://www.fastcompany.com/1738961/the-10-most-innovative-companies-in-retail>, consultado el 26 de marzo de 2011. <http://shopkick.com>

© iStockphoto.com/Angelika Schwarz



- **Negación directa.** Rechazar la objeción del prospecto y dar datos que respalden la refutación. Esta medida es adecuada cuando un prospecto esgrime una objeción que es incorrecta.
- **Negación indirecta.** Expresar preocupación por la objeción del prospecto y seguir con una negación.
- **Responder a las objeciones con las palabras se siente, sintieron y se dio cuenta.** No pelee; en lugar de ello, diga, “Entiendo cómo se siente. Muchos de mis clientes sintieron lo mismo. Pero cuando encontraron cuánto se ahorraron con nuestro producto, estaban sorprendidos”.
- **Tome notas.** Escriba las objeciones para demostrar al prospecto que en realidad lo está escuchando.

- **Método de compensación.** Admitir estar de acuerdo con la objeción y después proseguir mostrando ventajas compensatorias.
- **Método de dejar pasar.** Reconocer la preocupación expresada por el prospecto y después pasar a otra cosa.
- **Encontrar objeciones verdaderas.** No salte a la conclusión de que la objeción planteada por el prospecto es su principal inquietud. Pida más detalles acerca de la objeción a fin de poder abordarla.
- **Haga seguimiento y más seguimiento.** Si usted se comprometió a recabar más información, hágala y entréguela. Si prometió devolver la llamada, hágalo. Algunos prospectos plantean objeciones sólo para aplazar su decisión. Piensan que una vez que se vaya, no volverán a saber de usted. La persistencia de su parte puede rendir frutos.

Cómo realizar una presentación de ventas

Los vendedores deben adaptar su método de venta de tal manera que aborde las necesidades de sus clientes. Un discurso de ventas prefabricado no tendrá éxito entre la mayoría de los compradores. Por ejemplo, una persona que vende equipo de ejercicio debe demostrar la forma en que sus productos satisfarán las necesidades específicas del cliente. Asimismo, un vendedor de sistemas de seguridad debe comprender el interés especial de determinados clientes y hablar su idioma. Toda objeción de ventas debe responderse de manera explícita y adecuada.

Una venta exitosa implica varios elementos psicológicos. El entusiasmo personal, la amistad y la persistencia son elementos imprescindibles. Así como un emprendedor debe ser apasionado en cuanto a la empresa que está poniendo en marcha, un vendedor debe demostrar una pasión verdadera por lo que el producto o servicio puede ofrecer al cliente. Para la mayoría de las empresas, sólo cerca de 20% de los vendedores aporta estos elementos a la tarea de ventas, pero son responsables hasta de 80% de las ventas.

Algunos vendedores tienen técnicas especiales de ventas que utilizan con éxito. Por ejemplo, un vendedor de productos de papel ayudó a una mujer en la recepción a recoger una pila de documentos que se le había caído. Sabía que detenerse a ayudar a alguien en necesidad desarrolla confianza y ayuda a construir una relación. En este caso, la mujer resultó ser una socia directiva de la empresa que visitaba. Su pequeño acto de amabilidad lo ayudó a conseguir una entrevista y un pedido. La socia está dispuesta a invertir tiempo para escuchar al vendedor explicar los beneficios que sus productos ofrecían. En este caso, la conducta personal y el trato respetuoso a los demás fueron elementos del proceso de ventas.⁵

CONTROL DE COSTOS EN LA VENTA PERSONAL

Las consideraciones de costos son muy importantes en especial para una nueva empresa que puede tener recursos muy limitados. El emprendedor debe reconocer en primer lugar que él o ella es primero y antes que nada el vendedor de una empresa. Nada puede sustituir los esfuerzos personales del emprendedor por vender productos y servicios y de representar la imagen y reputación de la empresa. Además, en el inicio de la empresa y sus primeras etapas de desarrollo, quizá no cuente con los fondos suficientes para mantener a un personal de ventas de tiempo completo. La modalidad de ventas más rentable puede ser emplear a *vendedores o representantes de marketing*. Estas personas son empleados de una empresa o independientes cuyo fin es representar a varias empresas, con lo que distribuyen los costos de vender productos y servicios a través de estas líneas. Estas personas no se enfocarán tan sólo en sus productos o servicios, como sus propios empleados lo harían, pero su empresa tendrá que compensarlos sólo cuando vendan mercancía. Eso no significa que usted puede ofrecer a los representantes de ventas productos y después ignorarlos. En cambio, debe pensar en ellos como sus socios. Ofrezcales cualquier ayuda que pudieran necesitar para facilitar su trabajo. Mantenga los canales de comunicación abiertos, y hágales saber que está comprometido con su éxito.

EL PROGRAMA DE COMPENSACIÓN PARA VENDEDORES

Existen dos formas de compensar los esfuerzos de los vendedores –de manera no financiera y de manera financiera. Un buen programa de compensación permite a sus trabajadores laborar mediante ambas formas de recompensas, teniendo en mente que las metas de un vendedor pueden ser muy diferentes de las de un emprendedor. Por ejemplo, un emprendedor puede estar dispuesto a sacrificar sus ingresos a cambio de hacer crecer su empresa o puede obtener satisfacción personal de introducir un producto innovador. Por otro lado, el vendedor espera una compensación en forma de sueldo o comisión inmediatos y adecuados con el fin de pagar sus cuentas y disfrutar de una determinada calidad de vida.

Compensación no financiera

El reconocimiento personal y la satisfacción de alcanzar la cuota de ventas son ejemplos de las recompensas no financieras que motivan a muchos vendedores. Las pequeñas empresas minoristas en ocasiones exhiben a la vista de todos una fotografía del mejor vendedor de la semana o mes. Las placas grabadas también se otorgan como un registro más permanente de las metas de ventas alcanzadas.

La compensación no financiera también se puede relacionar con el progreso personal y profesional. Las recompensas de ser un empleado exitoso incluyen oportunidades de promoción laboral (o ascenso), educación y capacitación avanzadas y la garantía de permanencia laboral. Los propietarios de las empresas deben estar conscientes de que los vendedores efectivos suelen ser competitivos. Se sienten satisfechos cuando comparan sus logros contra los de sus compañeros.

Compensación financiera

La compensación financiera es, por lo general, el factor más crucial para los vendedores. Se utilizan dos planes básicos para la compensación financiera: las comisiones y el sueldo. Cada plan tiene sus ventajas y desventajas para la pequeña empresa.

La mayoría de las pequeñas empresas preferiría utilizar comisiones como una manera de compensación, puesto que tal método es simple y se desarrolla directamente con la productividad. Cierta porcentage de las ventas generadas por un vendedor es el que representa sus comisiones. Por tanto, un plan de comisiones debe incorporar un fuerte incentivo para el esfuerzo de ventas –¡no ventas, no comisión! Por otra parte, con este tipo de plan, hay menos fuga de efectivo de la empresa hasta que se haga una venta. Como desventaja podemos citar que el trabajo de un vendedor siempre es más que el de realizar una venta. El personal que trabaja con base a comisiones podría tender menos a ofrecer servicio de seguimiento o a completar la documentación necesaria posterior a la venta u otras tareas que la empresa necesita que alguien realice.

La forma de compensación basada en el sueldo ofrece a los vendedores una mayor seguridad de ingresos debido a que su nivel de compensación está asegurado, sin importar las ventas que realicen. No obstante, trabajar a cambio de un sueldo puede reducir la motivación de un vendedor, puesto que obtiene un ingreso a pesar de su bajo desempeño o de no realizar ninguna venta.

Combinar las formas de compensación por sueldo o por comisión suele ser el plan más atractivo para la mayoría de pequeñas empresas. Es una práctica común estructurar una combinación de planes de manera que el sueldo represente la mayor parte de la compensación para un nuevo vendedor. A medida que el vendedor adquiere experiencia, esta razón se ajusta para ofrecerle más dinero proveniente de comisiones y menos del sueldo. Y no fije un tope a lo que un vendedor pueda ganar mediante comisiones. Numerosas empresas han perdido a sus vendedores más efectivos por haberles limitado sus incentivos. ¿Por qué dejaría de recompensar a quien hace ganar más dinero a su empresa?

Prácticas de publicidad para las pequeñas empresas

Otro gasto promocional significativo para la pequeña empresa es la **publicidad**, que es la presentación impersonal de una idea que es identificada con un patrocinador de una empresa. Las ideas en publicidad se comunican a los clientes a través de los medios de comunicación como televisión, radio, revistas, periódicos, vallas publicitarias e Internet.

publicidad

Presentación impersonal de una idea de negocios a través de los medios de comunicación masiva.

4

Identificar las opciones de publicidad para una pequeña empresa.

OBJETIVOS DE LA PUBLICIDAD

Como meta principal, la publicidad busca vender mediante la información, persuasión y recordación a los clientes de la disponibilidad o superioridad del producto o servicio de una empresa. Para que sea exitosa, debe basarse en características positivas como la calidad de un producto y la eficiencia de un servicio. Es importante recordar que la publicidad no puede aportar más que un éxito temporal a un producto de baja calidad. La publicidad debe verse siempre como un complemento de un buen producto y nunca como un reemplazo de un producto malo.

El emprendedor debe evitar crear falsas expectativas con la publicidad, puesto que esas expectativas tenderán a decepcionar a los clientes y a dejarlos insatisfechos. La publicidad puede acentuar una tendencia en las ventas de un artículo o línea de productos, pero rara vez tiene el poder de revertir una tendencia. En consecuencia debe ser capaz de reflejar cambios en las necesidades y preferencias de los clientes.

En ocasiones, la publicidad puede parecer ser un desperdicio de dinero. Es costosa y agrega poco valor al producto. Una alternativa a la publicidad es la venta personal, la cual suele ser más costosa y tardada. Como se mostró en el ejemplo de la sección En primer plano sobre las estrategias del inbound marketing introducidas por HubSpot, están surgiendo otras alternativas a la publicidad. Los propietarios de pequeñas empresas, como los ejecutivos corporativos, deben interesarse en los cambios tecnológicos y del comportamiento social.

TIPOS DE PUBLICIDAD

Los dos tipos básicos de publicidad son la publicidad del producto y la publicidad institucional. La **publicidad del producto** está diseñada para hacer a los clientes potenciales conscientes de un producto o servicio determinado y crear el deseo de ellos. La **publicidad institucional**, por otra parte, transmite información sobre la empresa misma. Tiene el fin de hacer que el público conozca de la existencia de la empresa y mejorar su imagen de manera que la publicidad de su producto sea más creíble y efectiva.

La mayoría de la publicidad de las pequeñas empresas es publicidad del producto. Los anuncios de los pequeños minoristas suelen enfatizar sus productos, como especiales de fin de semana en un supermercado o ropa deportiva vendida exclusivamente en la tienda de ropa para dama. Sin embargo, es importante observar que la misma publicidad puede comunicar temas tanto referentes al producto como institucionales. Además, una empresa puede enfatizar el producto en anuncios del periódico, por ejemplo, mientras utiliza publicidad institucional en sitios web. Decisiones concernientes al tipo de publicidad que se utilizará deben basarse en la naturaleza de la empresa, las prácticas en la industria, los medios de comunicación disponibles y los objetivos de la empresa.

CÓMO OBTENER ASISTENCIA CON LA PUBLICIDAD

La mayoría de las pequeñas empresas recurre al expertise (conocimiento experto) de otros para crear mensajes promocionales. Por ejemplo, existen varias fuentes de asistencia especializada de este tipo, como agencias de publicidad, proveedores, asociaciones comerciales y medios publicitarios.

Las agencias de publicidad pueden ofrecer los siguientes servicios:

- Ofrecen diseño, ilustraciones y copias para anuncios específicos y/o comerciales
- Evalúan y recomiendan los medios publicitarios con el mayor “poder de atracción”
- Evalúan la eficacia de diferentes llamados publicitarios
- Asesoran sobre promociones de ventas y exhibidores de mercancía
- Realizan estudios de muestreo de mercado para evaluar la aceptación de un producto o determinar el potencial de ventas de un área geográfica específica
- Ofrecen listas de correos

publicidad del producto

Presentación de una idea de negocios diseñada para hacer que los clientes potenciales sean conscientes de la existencia de un producto o servicio específicos y crear en ellos el deseo de obtenerlos.

publicidad institucional

Presentación de información acerca de una empresa determinada, diseñada para mejorar la imagen de la empresa.

Dado que las agencias de publicidad cobran una tarifa por sus servicios, un emprendedor debe estar seguro de que el rendimiento generado por esos servicios será mayor que las tarifas pagadas. Desde luego, con el alto nivel de tecnología de cómputo existente en la actualidad, crear publicidad impresa dentro de su empresa se está volviendo una práctica cada vez más común entre las pequeñas empresas. Algunos propietarios de empresas reciben ayuda de parte de sus proveedores que les ofrecen a sus concesionarios programas publicitarios integrales. La ayuda que ofrecen asociaciones comerciales también es de gran ayuda. Además, los medios publicitarios pueden ofrecer parte de los mismos servicios que ofrece una agencia de publicidad.

FRECUENCIA DE LA PUBLICIDAD

Determinar con qué frecuencia se debe anunciar una empresa es una cuestión importante y muy compleja para una pequeña empresa. Desde luego, la publicidad debe realizarse de manera regular y los intentos por estimular el interés en los productos o servicios de una empresa deben ser parte de un programa promocional continuo. La continuidad refuerza la presencia de la empresa como el lugar donde los clientes compran cuando estén listos. La publicidad aislada no forma parte de un esfuerzo promocional bien planificado, pues pierde gran parte de su eficacia a corto plazo. Desde luego, la publicidad carente de continuidad puede justificarse, como la que se utiliza para preparar la aceptación de un nuevo producto por parte de los clientes. Tal método también se puede utilizar para eventos estacionales o festividades. La mayoría de los productos y servicios tiene cierto tipo de demanda estacional –los acondicionadores de aire para el verano y la primavera, la ropa de moda para el regreso a clases, los juguetes en navidad. Decidir con qué

frecuencia anunciarse implica una multitud de factores, tanto objetivos como subjetivos, y un emprendedor astuto buscará la asesoría de un profesional.

Robert Kiyosaki, autor de *Rich Dad, Poor Dad*, cree que las empresas nunca deben dejar de promoverse: en especial durante las recesiones económicas. Kiyosaki ha encontrado que en los tiempos difíciles los clientes migran a empresas que han luchado por mantener visibles sus nombres.⁶

LA PUESTA EN MARCHA

RECURSOS

El ciclo promocional

Robert Kiyosaki afirma que la promoción debe abarcar un ciclo de seis semanas. Es decir, no espere resultados de una campaña publicitaria a menos que invierta en ella al menos durante seis semanas.

Kiyosaki ha sido una inspiración para estudiantes y emprendedores. Su primera obra, *Rich Dad, Poor Dad*, de una serie de libros, la puede encontrar en <http://www.richdad.com>.

DÓNDE PUBLICITARSE

La mayoría de las pequeñas empresas restringe su publicidad, ya sea por su área geográfica o por tipo de clientes. Los medios publicitarios deben llegar –pero no excederse– al mercado meta presente o deseado. Entre los muchos medios de comunicación disponibles, el emprendedor de una pequeña empresa debe elegir entre los que le ofrezcan el mayor rendimiento sobre cada dólar invertido en publicidad.

La combinación más adecuada de medios publicitarios depende del tipo de empresa y sus circunstancias actuales. Una empresa dedicada a la venta de bienes raíces, por ejemplo, puede depender casi exclusivamente de anuncios clasificados en el periódico local, y complementar esa estrategia con publicidad institucional y servicios de listado múltiple en Internet. Una empresa de transferencia y almacén podría utilizar una combinación de publicidad por radio, vallas espectaculares y directorios telefónicos para llegar a las personas que están planeando hacer mudanzas de muebles del hogar. Un minorista de muebles para el hogar puede enfatizar la publicidad por televisión, mientras que una empre-



sa de muebles de oficina podría encontrar más productivo participar en las ferias comerciales. No obstante, toda combinación de medios publicitarios debe incluir un sitio web. Los sitios web son el primer paso para que los consumidores y las empresas identifiquen fuentes potenciales.

Para realizar una selección informada, los emprendedores deben conocer las ventajas y desventajas de cada medio. La figura 17.3 resume datos importantes acerca de los principales medios publicitarios. Estudie cuidadosamente esta información observando las ventajas y desventajas de cada medio. En el resto de esta sección daremos especial atención a la publicidad en línea, debido a que su uso está creciendo con rapidez, y casi demandan la presencia de empresas aún más pequeñas.

PUBLICIDAD EN LA WEB

Internet ha ofrecido una forma completamente nueva de promover empresas. Con gráficas a color, intercambios de información de dos vías, video simultáneo y disponibilidad las 24 horas, la publicidad en línea está desafiando los medios tradicionales y compitiendo por el dinero gastado en publicidad. Las pequeñas empresas están descubriendo que sus clientes esperan que cuenten con sitios web. Los métodos básicos que tiene una pequeña empresa para la publicidad en web son 1) el sitio web de la empresa, 2) anuncios de banners y pop-ups, 3) correo electrónico, 4) publicidad recíproca e hiperlinks y 5) blogs.

El sitio web de la pequeña empresa

Si no está pensando en marketing al elaborar y administrar el sitio web de su empresa, está perdiendo oportunidades y dañando a su empresa. Se deben tomar varias decisiones antes de lanzar un sitio. Tres tareas iniciales críticas están relacionadas con el éxito promocional proba-

FIGURA 17.3 Ventajas y desventajas de los principales medios de publicidad

Medio	Ventajas	Desventajas
Periódicos	Selectividad geográfica y flexibilidad; compromisos publicitarios a corto plazo; inmediatez de las noticias y criterio noticioso; lectura anual; alta cobertura de mercados individuales; disponibilidad de productos licenciados o vendidos en cooperación; tiempos de entrega cortos.	Poca selectividad demográfica; capacidades limitadas de color; baja tasa de transferibilidad; puede ser costoso.
Revistas	Buena reproducción, en especial de color; selectividad demográfica; selectividad regional; selectividad de mercado local; vida publicitaria relativamente larga; alto índice de transferencia.	Compromisos publicitarios a más largo plazo; baja acumulación de audiencia; capacidades de demostración limitadas; falta de urgencia; tiempos de entrega largos.
Radio	Bajo costo; inmediatez del mensaje; se puede programar con poca anticipación; tiene relativamente pocos cambios estacionales en la audiencia; altamente portátil; compromisos publicitarios de poca duración; participación del ánimo de entretenimiento	Carece de tratamientos visuales; corta vida publicitaria del mensaje; alta frecuencia necesaria para generar comprensión y retención; distracciones del sonido de fondo; abundancia de comerciales.
Televisión	Capacidad de llegar a una audiencia amplia y diversa; bajo costo por millar; oportunidades creativas para demostración, inmediatez de los mensajes, participación del ánimo de entretenimiento; selectividad demográfica con estaciones de cable.	Corta vida del mensaje; cierto escepticismo en el consumidor acerca de las afirmaciones del mensaje; alto costo de campañas; baja selectividad demográfica mediante las estaciones de radio; compromisos publicitarios a largo plazo; tiempos de entrega largos requeridos para la producción; abundancia de comerciales.
Medios en el exterior	Repetición; costo moderado; flexibilidad; selectividad geográfica.	Mensajes cortos; falta de selectividad demográfica; alto nivel de "ruido" que distrae a la audiencia.
Internet	Medio de más rápido crecimiento, que incluye también a los teléfonos celulares y las tablets, capacidad de orientarse a ciertos segmentos demográficos; facilidad de actualización; tiempo de entrega relativamente corto para crear publicidad basada en Internet; combinación ideal con las redes sociales.	Posible dificultad para la medición de la eficacia del anuncio y rendimiento sobre la inversión; no todos los consumidores tienen acceso a él; las tecnologías rápidamente cambiantes pueden redundar en la obsolescencia del producto (teléfonos celulares/tablets); problemas de servicio.

ble de un sitio web corporativo: 1) crear y registrar el nombre del sitio, 2) desarrollar un sitio en el que la navegación sea fácil y 3) promover el sitio.

CÓMO CREAR Y REGISTRAR EL NOMBRE DEL SITIO El Sistema de Nombres de Dominio (Domain Name System, DNS) permite a los usuarios saber hacia a dónde dirigirse en Internet. Seleccionar el mejor nombre de dominio para el sitio web de una corporación constituye una decisión promocional importante. Las designaciones populares de dominio son .com, .net, .biz y .org. Los nombres de dominio pueden tener hasta 63 caracteres antes de la designación de dominio. Siga con cuidado las reglas para evitar problemas al momento de registrarse.⁷

Dado que un nombre de dominio dota a una pequeña empresa de identidad en línea, es recomendable elegir un nombre descriptivo y atractivo. Desde luego, algunos de los nombres más creativos y cortos ya están ocupados, y la mayoría de los emprendedores opta por usar el nombre de su empresa. Al igual que los bienes raíces, los nombres de sitios web pueden comprarse y venderse. En 2010, el nombre Flying.com se vendió por 1 100 000 dólares. El precio promedio de un nombre de dominio en esa época era de menos de \$3 000.⁸

Una vez elegido el nombre, se debe verificar su disponibilidad y después registrarlo. La Corporación de Internet para Nombres y Números Asignados (Internet Corporation for Assigned Names and Numbers, ICANN) es una corporación sin fines de lucro que en la actualidad supervisa la Internet global. Sin embargo, ICANN no registra nombres; esta acción debe realizarse a través de una empresa de registros de dominios. InterNIC, una marca registrada de servicios del Departamento de Comercio de Estados Unidos, emite un Directorio de Registradores Acreditados que lista los dominios de registradores acreditados por el ICANN, como NameSecure.

CÓMO CONSTRUIR UN SITIO WEB FÁCIL DE USAR Las primeras impresiones son importantes, y el diseño web de alta calidad da a una pequeña empresa de comercio electrónico la oportunidad de causar una primera buena impresión a cada visitante. Los aspectos técnicos para desarrollar un sitio web están fuera del alcance de este capítulo. Pero, por fortuna, existen muchos especialistas técnicos que le pueden ayudar a diseñar y construir un sitio. No obstante, nuestra finalidad

FIGURA 17.4 Aspectos básicos de un sitio web

1. Una clara descripción de quién es usted

Mencione con claridad su nombre y haga un compendio de sus productos o servicios justo en la página principal.

2. Una dirección web simple y atinada

No complique las cosas.

3. Un mapa de su sitio a través del que sea fácil navegar

Vínculos claros a las páginas más importantes y un mapa del sitio son herramientas cruciales para guiar a los visitantes para obtener la información que están buscando.

4. Información de contacto fácil de localizar

No querrá perder a un cliente a manos de la competencia sólo porque se les dificultó ponerse en contacto con usted.

5. Testimonios de clientes

Las palabras honestas de los clientes le ayudarán a hacer que sus productos o servicios sean más tangibles y deseables para las personas que lo visiten en línea.

6. Una clara llamada a la acción

Diga a sus visitantes en línea lo que desea que hagan mediante instrucciones claras.

7. Conozca los elementos básicos para la Optimización de los Motores de Búsqueda (SEO)

Su sitio web no será de gran provecho si nadie puede localizarlo. Familiarícese con los elementos básicos del SEO para hacerlo más accesible mediante los motores de búsqueda.

8. Contenido fresco y de calidad

Para muchas empresas, su sitio web causa la primera impresión en el cliente. Dé a sus clientes lo que estén buscando –y una razón para regresar.

9. Una plataforma segura de hosting

Que alguien ataque su información en línea es una pesadilla, y en caso de que le suceda a su empresa, podría costarle todos sus clientes.

10. Un diseño y estilo fácil de utilizar para los lectores de Internet

Tenga en mente tres puntos de estilo para la escritura en línea

- Divida el escrito en párrafos cortos, de ser necesario con encabezados.
- Utilice viñetas.
- Enfatice las palabras o frases importantes.

Fuente: Adaptado de Bianca Male, "10 Things Every Small-Business Website Needs", <http://www.entrepreneur.com/article/217499>, consultado el 27 de marzo de 2011. Reimpreso con autorización de Entrepreneur Media, Inc. © 2011 por Entrepreneur Media, Inc. Todos los derechos reservados.

aquí es ofrecerle algunas ideas útiles acerca del diseño web. La figura 17.4 le ofrece 10 elementos básicos para los sitios web de comercio electrónico.

Existen varias razones por las que algunos sitios web son incapaces de retener a sus clientes. Uno de los problemas más frecuentes es la baja velocidad de descarga. Los compradores en línea son muy caprichosos y al más ligero inconveniente cambiarán de página. Si su empresa está llevando a cabo una considerable cantidad de negocios en línea, un sitio web lento se

traduce en la pérdida de ingresos de ventas. La pérdida de ingresos puede ser directa (por ejemplo, ventas perdidas si está vendiendo en línea), o indirecta (por ejemplo, la pérdida de confianza del cliente, si es que ofrece soluciones basadas en la web a sus clientes). Cuanto más importante sea un sitio web para su empresa, menos podrá permitirse que funcione lentamente o, peor aún, que esté fuera de servicio.

Los sitios web también fracasan si no satisfacen las necesi-

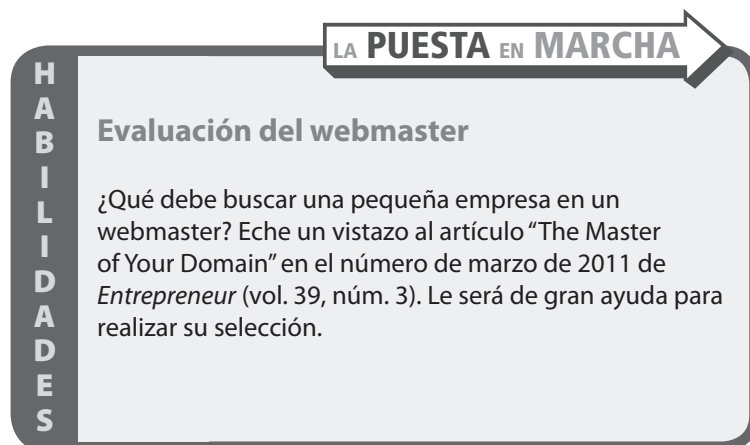
dades informacionales de los visitantes. Con frecuencia, esto se debe a que los diseñadores buscan dentro de su empresa ideas de diseño de web, en lugar de buscar fuera en las necesidades de los clientes. Algunos expertos recomiendan que las empresas integren las redes sociales a sus sitios web desde un inicio. Cuando Debbie Wexler lanzó su empresa en línea de joyería, Whiteflash.com, hizo contacto y desarrolló relaciones con clientes potenciales en chat rooms y blogs de moda y chismes. Esta estrategia no sólo promovió su nombre, pero también le ayudó a saber de sus clientes.⁹ Hablaremos con mayor detalle acerca de las redes sociales más adelante en este capítulo.

PROMOCIÓN DEL SITIO WEB ¿Cómo se enteran los clientes acerca de un sitio web? Usted debe informarles acerca de su existencia –y hay muchas formas de hacerlo. La dirección web se puede promover tanto entre los clientes actuales como entre los potenciales mediante la inclusión del URL en las promociones impresas, tarjetas de presentación, membretes de cartas y empaque. También se pueden diseñar campañas especiales de radio y correo directo para este fin. Además, un sitio web se puede promover colocando banners publicitarios en otros sitios web, donde un rápido clic enviará a los usuarios al sitio publicitado. Al desarrollar HubSpot Inc., Brian Halligan y Dharmesh Shah explicaban a los clientes que los actos tradicionales de promoción actúan como un megáfono, transmitiendo información de uno a muchos. Su idea del *inbound marketing* consistía en que el sitio web de una empresa se convirtiera en un eje que permitiera conectarse a las personas con ideas afines.¹⁰

Quizá el método más directo para la promoción de un sitio web es asegurarse de que el sitio esté incluido en los motores de búsqueda de Internet. Los motores de búsqueda permiten a los usuarios encontrar sitios web basados en palabras clave incluidas en las páginas del sitio. Si un motor de búsqueda popular no ha incluido en sus listas al sitio web de una empresa, muchos visitantes potenciales con toda seguridad ignorarán su existencia. Registrar un sitio web en un motor de búsqueda es gratis.

La *optimización de motores de búsqueda (SEO)* es el proceso de incrementar el volumen y la calidad de tráfico a un sitio web determinado. Cuanto antes salga su pequeña empresa entre los primeros resultados arrojados por un motor de búsqueda (es decir, cuanto mejor califique), más visitantes atraerá. Una meta importante es hacer que su sitio web sea captado por el motor de búsqueda tan fácil como sea posible.

También debe tener en mente que existen muchos motores de búsqueda especializados. Todos piensan de inmediato en Google y Yahoo!, pero su empresa podría beneficiarse de estar registrada en motores como Bing.com, que se ha convertido en un motor muy popular para actividades relacionadas con el entretenimiento y las compras.¹¹ Puede encontrar lineamientos



para el diseño de su sitio web en los sitios web de los motores de búsqueda.

ANUNCIOS DE BANNER Y EMERGENTES

(POP-UPS) Los **anuncios de banner** son aquellos que aparecen mediante una página web, con frecuencia en forma de franjas rectangulares móviles. En cambio, los **anuncios emergentes** abren de pronto en las páginas web pero no se mueven. Cuando los espectadores responden haciendo un clic sobre el anuncio, se vinculan de manera automática

al sitio que ofrece el producto o actividad de venta. Tanto los anuncios de banner como los pop-ups pueden colocarse en los sitios de motores de búsqueda o en páginas web relacionadas.

Este tipo de publicidad en web suele llevarse a cabo mediante un programa de afiliados. En dicho programa, un sitio web maneja un banner o un vínculo para otra empresa a cambio de una comisión sobre cualquier venta generada por el tráfico enviado al sitio web patrocinador. Los programas de afiliados se han popularizado mucho entre los minoristas de la Web, y uno de los más rentables es el programa de eBay. Una de las razones principales del éxito del programa de afiliados de eBay es el gran volumen de visitantes que llegan a diario a su sitio web. Un afiliado de eBay recibe una comisión no sólo sobre las ventas generadas por los usuarios que envía a eBay, sino también sobre cada usuario ya registrado de eBay que regrese a eBay y sobre cada oferta y transacción calificada de Cómprelo ahora.¹²

Existe cierto escepticismo acerca de la rentabilidad de los anuncios de banner y de los pop-ups. Es claro que la novedad de tales anuncios se ha desgastado mucho, y que la tasa de clics va en decadencia.¹³ La publicidad en anuncios de banner parece funcionar mejor para empresas que tienen altas tasas de compra por parte de aquellas personas que visitan sus sitios web.

PROMOCIÓN DIRECTA POR CORREO ELECTRÓNICO La **promoción por correo electrónico**, en la que se utiliza el correo electrónico para entregar un mensaje de una empresa, representa una opción de bajo costo de llegar selectivamente a los clientes y lograr tasas de respuesta más altas que con la publicidad en anuncios de banner. No obstante, a medida que más empresas utilicen el correo electrónico con este fin, las bandejas de entrada de los clientes se abarrotarán de mensajes de este tipo. Y los usuarios no están dispuestos a abrir algunos de los mensajes de correo electrónico, debido al temor de que contengan virus informáticos. Sin embargo, varias encuestas reportan que el marketing por correo electrónico es efectivo para muchas empresas. Según una encuesta de Econsultancy en 2011, 72% de los encuestados empresariales reportaron haber obtenido buenos o excelentes rendimientos sobre sus inversiones en publicidad por correo electrónico. La Direct Marketing Association estimó que cada dólar en publicidad por correo electrónico gastado en 2010 generó rendimientos de \$42.08.¹⁴

Sin embargo, han surgido dos obstáculos para la promoción por correo electrónico, pues el volumen de mensajes de correo electrónico indeseados (mejor conocidos como *spam*) ha colocado a muchos clientes en contra de este tipo de publicidad. En primer lugar, el Congreso de Estados Unidos aprobó la Can-Spam Act de 2003, que entró en vigor el 1 de enero de 2004, y estableció normas concernientes al uso de correo electrónico comercial aplicados y vigilados por la Comisión Federal de Comercio (Federal Trade Commission, FTC).¹⁵ En segundo lugar, el software anti-spam, que en ocasiones también bloquea los mensajes de correo electrónico legítimos, se está popularizando. Antes de enviar un mensaje promocional por correo electrónico, los mercadólogos deben considerar poner a prueba su mensaje mediante una herramienta de vista previa. MailWasher Free y SpamButcher son ejemplos de software que permite las vistas previas. Éstas le permitirán ver anuncios que puedan enviarse como correos electrónicos sin que los clientes tengan que descargarlos a sus computadoras.

PUBLICIDAD RECÍPROCA E HIPERVÍNCULOS Un **hipervínculo** es una palabra, frase o imagen sobre la que un usuario puede hacer clic para ir a otra parte de un documento o sitio web o a un documento o sitio web nuevos. Los hipervínculos de texto suelen estar escritos en azul



anuncios de banner

Anuncios que aparecen a través de una página web, con frecuencia como franjas rectangulares móviles.

anuncios emergentes (POP-UP)

Anuncios que abren de pronto en las pantallas de la computadora.

promoción por correo electrónico

Publicidad entregada por medio de un mensaje de correo electrónico.

hipervínculo

Palabra, frase o imagen sobre la que un usuario puede hacer un clic para ir a otra parte de un documento o sitio web o a un nuevo documento o sitio web.

y subrayados. Cuando usted mueve su cursor sobre un hipervínculo, ya sea texto o imagen, la flecha se transformará en una pequeña mano señalando ese vínculo. Cuando haga clic sobre él, se abrirá una nueva página o lugar en la página actual. Los hipervínculos se utilizan dentro de un sitio web determinado para permitir a los lectores acceder a otra sección del sitio.¹⁶ Sin embargo, como herramientas de promoción, los hipervínculos suelen ser recíprocos y permiten a los lectores moverse de un sitio web a otro que puede tener información relacionada con la búsqueda original o que complementa lo que el sitio web original está ofreciendo. Los hipervínculos pueden ser gratuitos para ambas partes vinculadas si éstas consideran que las conexiones son mutuamente beneficiosas. De lo contrario, una empresa podría tener que pagar un cargo por clic a la otra si ésta busca obtener negocios de las personas que utilicen el sitio web original.

blog

Sitio web interactivo donde una persona puede mantener un diario personal en línea, publicar y recibir comentarios y reflexiones y ofrecer hipervínculos.

BLOGS La palabra *blog* es una abreviación del término *weblog*. Los **blogs** son sitios web que contienen un diario personal en línea con reflexiones, comentarios y con frecuencia hipervínculos que el escrito ofrece.¹⁷ Los blogs son interactivos y permiten a los lectores dejar comentarios. Muchos propietarios de empresas han abierto blogs relacionados con sus empresas y productos; esto se puede hacer de manera gratuita en WordPress.com o Blogger.com. Un propietario puede comentar sobre otros blogs que tengan temas relacionados, e incluir cada vez vínculos al blog de su empresa.

Mike Volpe, de HubSpot, Inc., considera que la introducción de un blog ha sido uno de los principales adelantos para la identidad de una empresa y un estímulo para su crecimiento.¹⁸ De acuerdo con los fundadores de HubSpot, Brian Halligan y Dharmesh Shah, un blog puede establecer a una empresa como un líder fuerte en su mercado. Un blog mantiene viva y ágil a una empresa a los ojos de los clientes actuales y potenciales. Halligan y Shah señalan que un blog puede mover a una empresa a niveles altos en las clasificaciones de los motores de búsqueda, puesto que añade páginas a su sitio, palabras clave para búsquedas y por su posibilidad de agregar hipervínculos.¹⁹

Dispositivos móviles

Mucho de lo que se acaba de describir acerca de promover sitios web aplica directamente a los dispositivos móviles. Pero los cambios tecnológicos y los usos de consumo y comerciales para estos productos han proliferado en años recientes, junto con las oportunidades que los dispositivos móviles ofrecen a las pequeñas empresas. Considere que al final de 2010 había más de 63 millones de teléfonos celulares en uso en Estados Unidos. Y durante ese año, las redes sociales aumentaron 56%, los clasificados en línea 55% y las ventas al detalle en línea 53%.²⁰

Un **dispositivo móvil** es un término genérico utilizado para referirse a una variedad de dispositivos móviles de cómputo que permiten a las personas acceder a información desde donde sea que se encuentren. Cuando esté listo para promover a su empresa y sus productos o servicios en dispositivos móviles, tenga en mente que su sitio web puede necesitar reformarse para caber en las pantallas portátiles más pequeñas. Usted desea un diseño con fácil navegación. Quizá

necesite los servicios de un proveedor de cobros, de manera que sus clientes no tengan que preocuparse por sacar sus tarjetas de crédito e ingresar números en lugares públicos.²¹ Dos de las opciones más importantes disponibles son las aplicaciones y los medios sociales.

APPS Un **app** es la abreviatura de *aplicación*, en especial una aplicación de software para una empresa o con fines de entretenimiento.²² Quizá esté familiarizado con apps para una variedad de usos, por ejemplo cómo relacionarse en una comunidad universitaria.²³ Con el uso tan difundido de los teléfonos celulares, las personas, empresas, organizaciones sin fines de lucro y hasta agencias gubernamentales ofrecen apps para mantenerse en contacto y ofrecer información a las personas en movimiento. Por ejemplo, eche un vistazo a la lista de apps del gobierno de Estados Unidos que puede descargarse en los teléfonos en <http://apps.usa.gov/>. Para sugerencias sobre maneras de promover su empresa mediante el uso de telefonía celular y apps, vea la figura 17.5.



FIGURA 17.5

Consejos para promover a su empresa por medio de los smartphones

1. ¿Su sitio web es compatible con la tecnología móvil?

No todos los sitios web ofrecen información que los usuarios de teléfonos inteligentes puedan leer con facilidad cuando y donde la necesiten.

2. ¿Es posible encontrar su sitio web en donde sea que los usuarios del dispositivo móvil busquen?

Entérese de cuáles directorios, mapas, apps y otras formas de búsqueda móvil son los que consultan los usuarios cuando desean encontrar una empresa que ofrezca sus productos o servicios. Asegúrese de que usted esté incluido en todos ellos.

3. ¿Ha iniciado comunidades de redes sociales?

Numerosos usuarios de tecnología móvil son muy activos en Facebook, LinkedIn y otros sitios de redes sociales. Es muy recomendable tener presencia en todos estos sitios. Pida a sus clientes permiso de enviarles mensajes de texto con cupones y alertas sobre su empresa.

4. ¿Chatea con sus clientes y prospectos?

Una conversación implica más que enviar anuncios. Comience a desarrollar relaciones con sus clientes y visitantes de sitios web a través del Twitter.

5. ¿Los clientes están publicando críticas sobre su empresa?

Yelp es un sitio de reseñas sobre empresas que tiene usuarios activos en ciudades de todo el mundo. Los clientes también pueden escribir reseñas y recomendar lugares en FourSquare, un sitio donde los miembros se mantienen informados entre ellos acerca de varios establecimientos.

6. ¿Está dando a su audiencia lo que ella necesita?

Las personas recurren a la Web y a sus dispositivos móviles por diferentes razones y diferente información. Revisar la información de un restaurante desde una computadora puede terminar en ver un video o leer un menú. Desde un teléfono celular, los clientes quizá deseen información de cómo llegar o saber si hay mesas disponibles.

Fuente: Lora Kolodny, "Do All Small Businesses Need a Mobile Strategy?" <http://boss.blogs.nytimes.com/2010/03/05/expert-mobile-advice-for-small-businesses/>, consultado el 31 de marzo de 2011; y Olga Kharif, "Smartphone Use Drives Online Shopping", http://www.businessweek.com/the_thread/the_thread/archives/2009/12/smartphone_use.html, consultado el 1 de abril de 2011.

Las grandes corporaciones están asegurándose de que sus clientes puedan acceder a ellas a través de apps. Los propietarios de pequeñas empresas deben tomar con seriedad este método de comunicación con el fin de competir y promover sus empresas. Un app no debe costar a su empresa más que los ingresos que aporte. No tiene que invertir en el app más avanzado tecnológicamente, sino que debe pensar en cómo las personas pueden divertirse cuando hagan un clic en su app. Flickr es una herramienta que se puede utilizar para compartir fotografías, y quizá usted desee mostrar una en la que sus clientes estén pasando un buen momento con sus productos. Y no olvide que tiene que ser rápido. Cuando las personas utilizan sus dispositivos móviles, desean respuestas e información en ese preciso momento.²⁴

Medios sociales

Comencemos con la Web 2.0. La **Web 2.0** es una "arquitectura de participación" basada en software social donde los usuarios generan contenido, en lugar de tan sólo consumirlo, en interfaces de programación abierta que permiten a los desarrolladores agregarlas a un servicio web u otros datos.²⁵ Desde luego, usted puede acceder a los medios sociales a través de la computadora de su hogar u oficina, pero la Web 2.0 es un área en la que la Web en lugar de ser el escritorio es la plataforma dominante. Permite a los usuarios de dispositivos móviles interactuar en cualquier lugar en el que se encuentren. La Web 2.0 fue un paso evolutivo (y en algunos casos revolucionario) que abrió Internet para la interacción social, ofreciendo oportunidades nuevas y rentables a las pequeñas empresas para encontrar y conservar clientes.

El diccionario Oxford en línea define los **medios sociales** como sitios web y aplicaciones que se utilizan para el desarrollo de redes sociales.²⁶ Esa definición nos obliga a definir la **creación de redes sociales** como el uso de sitios web y aplicaciones dedicados para comunicarse de manera informal con otros usuarios o para encontrar personas con intereses similares.²⁷ Los teléfonos celulares y otros dispositivos móviles están ayudando a los propietarios de empresas a encontrar formas totalmente nuevas de llegar a clientes y prospectos.

En 2011 Mobile World Congress, se presentaron a los asistentes incontables nuevas aplicaciones y teléfonos celulares. Fabricantes como HTC; Samsung y Android de Google utilizaron Facebook, Foursquare y Twitter como medio para introducir sus productos y poner en claro de que hay un cambio en la forma en que las personas interactúan.²⁸ Entre las muchas lecciones para los propietarios de pequeñas empresas es que no pueden controlar de manera absoluta la forma

Web 2.0

Término referente a la segunda generación de la World Wide Web, que permite la colaboración en línea, las interacciones sociales y compartir información.

medios sociales

Sitios web y aplicaciones utilizadas para desarrollar redes sociales.

creación de redes sociales

Uso de aplicaciones y sitios web dedicados con el fin de comunicarse de manera informal con otros usuarios.

El Marketing de la experiencia

Jack Abraham tenía 12 años de edad cuando comenzó a construir parte del primer mecanismo de extracción y procesamiento de datos que ayudaría a comScore, cofundado por su padre, Magid Abraham, a crecer con rapidez, de ser una empresa de 3 empleados a una de 40. Él vio algo en comScore que eventualmente hizo surgir la idea que lo motivó a fundar su propia empresa, Milo.com. “Teníamos datos que demostraban que las personas estaban utilizando Internet para investigar productos, pero que los compraban con más frecuencia fuera de línea que en línea”, dice. “Todos estaban innovando en los medios sociales, pero nadie hacía nada respecto a las compras. Amazon y eBay pertenecen a la Web 1.0”.

Abraham reconoció una oportunidad que a otros se les estaba escapando. En 2009 lanzó Milo.com para facilitar las compras locales. Milo ayuda a los compradores a encontrar los productos que están buscando al darles tanto la disponibilidad local en tiempo real del artículo como el precio actual en las tiendas físicas más cercanas. También ofrece a los minoristas locales una exposición inmediata a los clientes que desean comprar un artículo específico. Milo comenzó trabajando con muchos minoristas nacionales, pero pronto encontró que los minoristas independientes también se podían beneficiar de este método de promoción enfocado.

Hacia el otoño de 2010, Milo.com recibía visitas de cerca de un millón de personas al mes. Eso atrajo la atención de más compradores y minoristas. En diciembre de 2010, eBay anunció la adquisición de Milo.com. Para eBay esta compra amplió su capacidad de servir a los compradores que están buscando adquirir un artículo ya sea en línea o fuera de ella en una tienda local.

Abraham y su equipo se quedaron al frente de Milo, que se convertiría en la división local de eBay. Ellos comenzaron de inmediato a introducir funciones que facilitaban a los minoristas pequeños y medianos subir su información de inventarios y a los compradores comparar las ofertas de las tiendas del vecindario. También comenzaron a integrar sus datos locales en las aplicaciones móviles de eBay en un esfuerzo por llegar a los compradores en cualquier lugar que se encontraran.

Fuentes: <http://milo.com/>, consultado el 2 de abril de 2011; Kara Ohngren, “E-Commerce in Reverse”, *Entrepreneur*, vol. 38, núm. 11 (noviembre de 2010), p. 66; y Donna Fenn, “30 Under 30: Jack Abraham, Founder of Milo.com”, <http://www.inc.com/30under30/2010/profile-jack-abraham-milo.html>, consultado el 2 de abril de 2011. <http://milo.com>



en que sus empresas son vistas por los clientes. Los clientes pueden ser miembros de comunidades que comparten información en tiempo real acerca de los productos y servicios que se ofrecen. Los empresarios pueden percatarse de que deben confiar en expertos calificados para que los orienten por el laberinto de los medios sociales, como muchos esperan que los contadores los asesoren en cuanto a los estados financieros. Está pendiente de los rápidos cambios en estas tecnologías.

Herramientas de promoción de ventas

Una práctica de marketing más tradicional, que sin embargo se utiliza en sitios web y dispositivos móviles, es la promoción de ventas. La **promoción de ventas** incluye cualquier técnica promocional, diferente a las ventas o la publicidad, que estimula la compra de un

producto o servicio determinado. Suele ofrecer un incentivo directo a un comprador para que ofrezca un valor superior al que el producto provee en su precio normal.²⁹

La promoción de ventas no debe ser el único esfuerzo promocional de una pequeña empresa. Para mejores resultados, ésta suele utilizarse en combinación con la venta personal y la publicidad. La promoción de ventas más popular incluye exposiciones comerciales, concursos, premios, exhibiciones en el punto de compra, mercancía gratuita, publicidad no pagada (publicity), muestreo y cupones. Las empresas especializadas en medios sociales permiten a las pequeñas empresas competir frente a frente contra los grandes competidores de maneras rentables a través de la promoción de ventas. Muchas empresas utilizan Foursquare, una de las plataformas sociales enfatizadas en el Mobile World Congress, que permite a las empresas introducir programas de lealtad en línea. Por ejemplo, el Nightingale Theater de Tulsa, Oklahoma, ofrece palomitas de maíz y una cerveza gratuita la quinta vez que se registre un cliente; Xoom de la ciudad de Nueva York ofrece un batido gratuito a quienes compren otro y se registren con un amigo.³⁰

Examinaremos brevemente tres de las herramientas promocionales más utilizadas: los artículos promocionales, las exposiciones en ferias comerciales y la publicidad.

ARTÍCULOS PROMOCIONALES

El artículo promocional más utilizado es el calendario. Otro artículo promocional popular son los bolígrafos, los llaveros, las tazas de café y las camisetas. Casi cualquier cosa puede utilizarse como promocional, siempre y cuando cada uno lleve impreso el nombre de la empresa u otro eslogan de identificación.

Las características distintivas de los artículos promocionales son su naturaleza perdurable y valor tangible. Los artículos promocionales suelen conocerse también como “medio duradero”. Como productos útiles, tienen un cierto valor para sus receptores. Los artículos promocionales pueden utilizarse para promover un producto directamente o para crear prestigio para la empresa; son recordatorios excelentes de la existencia de una empresa.

Por último, los artículos promocionales son personales. Se distribuyen directamente entre los clientes, pueden utilizarse de manera personal y tienen un mensaje personal. Una pequeña empresa necesita conservar su imagen única, y los emprendedores suelen usar los artículos promocionales para lograr este objetivo. En el sitio web de Promotional Products Association International en <http://www.ppa.org>, se ofrece más información sobre artículos promocionales.

EXHIBICIONES EN FERIAS COMERCIALES

La publicidad no siempre puede sustituir las experiencias de pruebas con un producto, y el lugar en que un cliente realiza negocios no siempre es el mejor entorno para llevar a cabo demostraciones de productos. Las exhibiciones en ferias comerciales permiten a los clientes potenciales experimentar de primera mano un producto.

Las exhibiciones en ferias comerciales tienen un valor especial para los fabricantes. El mayor beneficio de estas exposiciones son los ahorros potenciales en costos en comparación con la venta personal. Los grupos que organizan estas ferias afirman que el costo de una exhibición es menor a la cuarta parte del costo de las llamadas telefónicas, y muchos pequeños fabricantes están de acuerdo en que son más rentables que la publicidad. Un sitio web dedicado a tácticas de marketing ofrece los siguientes consejos útiles concernientes a las ferias comerciales:³¹

- **Revise la historia de una feria comercial.** ¿La feria suele atraer a grandes multitudes? ¿La feria se promoverá de manera adecuada entre sus clientes potenciales?
- **Prepare un exhibidor con apariencia profesional.** No necesita tener la cabina más grande y deslumbrante de toda la feria para atraer visitantes. Pero los letreros, fotografías de sus productos y otros elementos relacionados con la empresa utilizados en su exhibidor deben dar la imagen de estar preparados con profesionalismo.
- **Tenga una cantidad suficiente de información impresa a la mano.** Tenga abundantes folletos informativos preparados de manera profesional u otros volantes para distribuir, y téngalos preparados con bastante anticipación a la feria.
- **Asegúrese de tener un buen producto.** Si su producto no funciona o no lo hace de manera adecuada, perderá más clientes que los que podría ganar.



promoción de ventas

Término incluyente que abarca cualquier técnica promocional diferente a la venta personal y la publicidad, y que estimula la compra de un producto o servicio determinado.

- **Haga alguna promoción antes de la exhibición.** Para atraer la mayor cantidad de tráfico posible a su puesto, envíe mensajes de correo electrónico antes de la exhibición, donde invite a sus clientes y prospectos a visitar su puesto. Inserte propaganda en las facturas que envíe, en su página web y en los anuncios que envíe próximos a la fecha del evento.
- **Cuente con obsequios ingeniosos.** Estos presentes ingeniosos no tienen que ser grandes o muy elaborados. Distribuir algunas muestras de su producto en intervalos durante la exposición sería lo ideal. Artículos novedosos como llaveros, lápices o protectores con el nombre de su empresa y el de su producto, también son una buena idea.
- **Capacite al personal de su puesto.** Elija al personal de su puesto con mucho cuidado y asegúrese de que saben cómo tratar al público, en especial a los clientes potenciales.
- **Haga seguimiento.** Cuente con un plan para hacer seguimiento a las pistas de venta, tan pronto como llegue a su oficina después de la exhibición.

Un grupo de diseñadores independientes en el área de Seattle, Washington, encontraron una manera de mantener bajos los costos de las exhibiciones en las ferias comerciales. Formaron un colectivo llamado Join Design, que muestra su trabajo dos veces al año en la New York International Gift Fair. A los diseñadores les gusta la calidad de vida y los costos bajos del área de Pacífico Noroeste, pero querían acceder a mercados más grandes que lo que una feria comercial ofrece. Aunque los diseñadores individuales atesoran su independencia, reúnen la diversidad de sus productos de maneras creativas y atractivas que atraen a los compradores potenciales en las ferias comerciales.³²

PUBLICIDAD NO PAGADA (PUBLICITY)

Publicidad no pagada (publicity)

Información acerca de una empresa y sus productos o servicios que aparenta ser un artículo noticioso, y por lo general no tiene costo.

De particular importancia para las pequeñas empresas es la **publicidad no pagada (publicity)**, que ofrece visibilidad a una empresa a un costo bajo o nulo. La propaganda también puede utilizarse para promover tanto la imagen como un producto de una empresa; es parte vital de las relaciones públicas para las pequeñas empresas. Un buen programa de publicidad no pagada requiere contactos regulares con los medios.

Aunque la publicidad no pagada no siempre es gratuita, el rendimiento sobre una inversión relativamente pequeña puede ser significativo. HubSpot (vea la sección En primer plano de este capítulo) ayuda a otras empresas a atraer clientes con estrategias de inbound marketing en lugar de gastar dinero en promociones outbound. Y HubSpot enseña con el ejemplo. Además de canalizar prospectos a sus sitio web mediante posicionamientos en motores de búsqueda y servicios gratuitos, también depende de la publicidad. Los comunicados de prensa de HubSpot y sus métodos novedosos de hacer negocios atraparon la atención de la prensa y los medios de radiodifusión. Los fundadores fueron entrevistados en radio pública y MSNBC. Cuando cualquier miembro del equipo gerencial es invitado a hablar en algún medio, se emiten anuncios y los medios informan de ello. Esta exposición ha ayudado a HubSpot a desarrollar su credibilidad y su empresa.³³

Otros ejemplos de esfuerzos de publicidad no pagada implican algunos gastos como financiar anuarios escolares y otros programas juveniles atléticos. Si bien los beneficios son difíciles de cuantificar, la publicidad no pagada es importante para las pequeñas empresas y debe utilizarse siempre que sea posible.

Una derivación de alta tecnología en la publicidad no pagada se puede encontrar en el fenómeno de los sitios web de compras sociales. Un sitio web de compras sociales es resultado de la fusión de un motor de búsqueda, como Google, con un elemento de redes sociales, como Twitter. Aunque el poder de Google no está a discusión, éste no puede aconsejar a los compradores qué está de moda o qué recomiendan sus amigos u otros consumidores. Pero los sitios web de compras como StyleFeeder, Kaboodle y ThisNext, hacen justamente eso. Una búsqueda en línea típica arroja las marcas y los minoristas más prominentes en las primeras páginas del motor de búsqueda. Una búsqueda similar en un sitio de compras sociales arrojará una gama más amplia de marcas supuestamente de moda y más pequeñas. También incluirá las recomendaciones de los usuarios más influyentes y con buenos conocimientos de moda. El marketing en tales sitios debe realizarse de manera cuidadosa, pues está orientado hacia los consumidores. Sin embargo, un emprendedor vanguardista podrá publicar sus propios productos favoritos en tales sitios e influir a otros usuarios en sus decisiones de compra.

CUÁNDO UTILIZAR LA PROMOCIÓN DE VENTAS

Una pequeña empresa puede utilizar la promoción de ventas para lograr varios objetivos. Por ejemplo, los pequeños fabricantes pueden utilizarla para alentar a los miembros del canal –minoristas y mayoristas– a comercializar su producto. Los mayoristas pueden utilizar la promoción de ventas para alentar a los minoristas a comprar inventario antes que lo que normalmente harían, y los minoristas, con herramientas promocionales similares, podrán persuadir a los clientes de comprar.

Un equipo de marido y mujer, Robert Fishbone y Sarah Linquist, eran artistas no empresarios. Pero cuando una exhibición del trabajo del artista sueco Edvard Munch vino a la ciudad (la obra más famosa de Munch se llama “El grito”), Fishbone decidió diseñar y producir “Gritos” inflables. El producto fue fotografiado y reseñado en periódicos, incluso el *New York Times* publicó un artículo. Fishbone comenzó a enviar inflables gratuitos a los noticieros y programas de entretenimiento, gracias a lo cual las personas se emocionaban al ver el producto y comentaban al respecto con personas. Fishbone continúa promoviendo ideas creativas y utiliza la publicidad no pagada como componente clave de su estrategia de marketing.³⁴

En esencia, la promoción exitosa radica en la comunicación efectiva. La fuente (una pequeña empresa) debe tener un mensaje que intente que los receptores (el mercado meta) reciban o encuentren, comprendan y actúen en consecuencia. Sin embargo, no es una tarea fácil. Se deben tomar muchas decisiones en el camino –decisiones concernientes a la magnitud del presupuesto promocional, la mezcla promocional, la naturaleza y colocación de la publicidad, la identificación de prospectos de alto potencial, participación en exposiciones comerciales,... y la lista continúa. La mayoría de los emprendedores comete errores promocionales en el proceso –pero la práctica hace al maestro. Aprenda de sus errores y siga adelante. No se rinda. ¡El éxito lo aguarda!

1. Describir el proceso de comunicación y de determinación de una mezcla promocional

- Todo tipo de comunicación implica una fuente, un mensaje, un canal y un receptor.
- Una mezcla promocional es una mezcla de formas impersonales, personales y especiales de comunicación orientadas a un mercado meta.
- Una mezcla promocional es influida principalmente por tres importantes factores: la naturaleza geográfica del mercado, el tamaño del presupuesto promocional y las características del producto.

2. Explicar los métodos para determinar el nivel adecuado de gastos promocionales.

- El dinero destinado a fines promocionales basado en un porcentaje de las ventas es un método simple para determinar los gastos.
- Gastar sólo sobre lo que es un método ampliamente utilizado para presupuestar los gastos promocionales.
- Gastar tanto como la competencia es una forma de reaccionar a las tácticas promocionales a corto plazo de los competidores.
- El método preferido para determinar los gastos promocionales es decidir qué se necesitará para hacer el trabajo, mientras se toman en cuenta los elementos que se utilizan en otros métodos.



3. Describir las actividades de la venta personal.

- Las ventas efectivas se basan en el conocimiento de un vendedor acerca del producto o servicio.
- Una presentación de ventas es un proceso que implica tareas como prospectar, practicar la presentación y hacer la presentación.
- Prospectar es el proceso sistemático de buscar de manera continua nuevos clientes.
- Un emprendedor es el primero y el más importante vendedor de su empresa.
- Los vendedores tienen dos formas de ser compensados por sus esfuerzos: financieramente y no financieramente.
- Los dos planes básicos para la compensación financiera son las comisiones y el sueldo, pero el plan más atractivo para una pequeña empresa combina ambos.

4. Identificar opciones publicitarias para las pequeñas empresas.

- Los medios publicitarios más comunes incluyen la televisión, la radio, las revistas, los periódicos, los espectaculares e Internet.
- La publicidad de productos se diseña para promover un producto o servicio, mientras que la publicidad institucional transmite información acerca de la empresa misma.
- Algunas fuentes de apoyo para la publicidad son las agencias publicitarias, proveedores, asociaciones comerciales y medios publicitarios.
- Una pequeña empresa debe decidir con cuánta frecuencia y dónde anunciarse.
- La publicidad en Internet se lleva a cabo por lo general mediante el sitio web de la empresa, anuncios de banner y pop-ups, campañas de correo electrónico, publicidad recíproca e hipervínculos, y blogs.

- Los dispositivos móviles que permiten a las personas acceder a información desde cualquier parte donde estén, ofrecen nuevas oportunidades de publicidad para pequeñas empresas a través de aplicaciones y medios sociales.

5. Analizar el uso de la promoción de ventas.

- La promoción de ventas incluye cualquier técnica promocional diferente de la venta personal y la publicidad, que promueve la compra de un producto o servicio determinados.
- La promoción se utiliza por lo general en combinación con la publicidad y la venta personal.
- Tres herramientas promocionales de ventas son los artículos promocionales, las exhibiciones en ferias comerciales y la publicidad no pagada.

Términos clave

Promoción, p. 497

mezcla promocional, p. 499

venta personal p. 501

prospectar p. 502

publicidad p. 505

publicidad de producto p. 506

publicidad institucional p. 506

anuncios de banner p. 511

pop-ups p. 511

promoción por correo electrónico, p. 511

hipervínculo p. 511

blog p. 512

dispositivo móvil p. 512

aplicación p. 512

Web 2.0 p. 513

medios sociales p. 513

redes sociales p. 513

promoción de ventas p. 515

publicidad no pagada p. 516

Preguntas para análisis

1. Describa la relación paralela que existe entre la comunicación de una pequeña empresa y la comunicación personal
2. Analice las ventajas y desventajas de cada método para presupuestar los fondos destinados a la promoción.
3. Delinee un sistema de prospección que pueda utilizar una pequeña tienda de cámaras fotográficas. Incorpore todas las técnicas presentadas en este capítulo.
4. ¿Por qué las técnicas de un vendedor para manejar las objeciones son tan importantes para el éxito de una presentación de ventas?
5. Asuma que tiene la oportunidad de “venderle” a su profesor la idea de eliminar los exámenes finales. Haga una lista de objeciones que esperaría escuchar de él y describa cómo manejaría cada una de ellas utilizando algunas de las técnicas previstas en las páginas 503-504.
6. ¿Cuáles son algunas de las recompensas no financieras que se puede ofrecer a los vendedores?
7. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de compensar a los vendedores mediante el sueldo? ¿Mediante comisiones? ¿Cuál considera que sería un equilibrio aceptable?
8. ¿Cuáles son algunos métodos de publicidad en la Web?
9. Analice algunas recomendaciones para diseñar un sitio web efectivo.
10. ¿En qué se distinguen los artículos promocionales de las exhibiciones en ferias comerciales y la publicidad no pagada? Sea específico.

Usted decide

SITUACIÓN 1

¿Cómo haría para que los minoristas adquirieran su producto cuando sus anaqueles ya están llenos? Brian Levin, fundador de Perky Jerky, comenta que esto fue posible tras hablar con algunos gerentes de tiendas para que le permitieran regalar su producto. Perky Jerky es un bocadillo de carne con un poco de cafeína, descrito en el sitio web de la empresa como “el nuevo alimento funcional, alto en proteína, de primerísima calidad para estilos de vida activos...” Los “embajadores de la marca” Perky Jerky regalaban baratijas y ofrecían a los clientes degustaciones del producto en las tiendas. Se dieron cuenta de que aquellos que probaban el bocadillo pedían a las tiendas manejar el Perky Jerky entre sus productos. Tras un año en el negocio, Levin reportó ventas por casi un millón de dólares.

Fuente: <http://www.perkyjerky.com/index.php/>, consultado el 4 de abril de 2011; y Jason Fell, “Building a (Nearly) Million-Dollar Brand on a Startup Budget”, <http://www.entrepreneur.com/article/219395#>, consultado el 4 de abril de 2011.

Pregunta 1 ¿Qué piensa acerca de regalar productos? ¿Esto desarrolla las ventas o revela cierto grado de desesperación?

Pregunta 2 ¿Cómo presupuestaría los gastos de marketing si hubiera contratado representantes de ventas para regalar productos?

Pregunta 3 ¿Cuáles son algunas de las maneras en las que podría compensar a los “embajadores de su marca”? ¿Qué método considera que funcionaría mejor y por qué?

SITUACIÓN 2

Cheree Moore es propietaria y opera una pequeña empresa que vendía productos delicatessen con recipientes de ensaladas preparadas a granel. Cuando se servían en las barras de ensaladas, éstas tenían el aspecto de estar recién preparadas en la charcutería. Moore desea una exposición promocional adicional para sus productos y está considerando utilizar su flota de camiones como vallas publicitarias móviles. Si la estrategia tiene éxito, quizá trate arrendar espacio en otros camiones. A Moore le preocupa la rentabilidad de su idea y si el público notará los anuncios. También se pregunta si el medio publicitario podría dañar la imagen de sus ensaladas.

Pregunta 1 ¿Qué sugerencias podría ofrecerle a Moore para tomar su decisión?

Pregunta 2 ¿Cómo podría Moore determinar la rentabilidad de su estrategia?

Pregunta 3 ¿Qué factores adicionales podría evaluar Moore antes de emprender la publicidad en camiones?

SITUACIÓN 3

Rodney Anderson, el fundador de Panchero's Mexican Grill, sentía que la empresa debía participar en alguna red social, pero ni él ni su equipo directivo estaban seguros de cómo hacerlo. Entre tanto apareció Joel Johnson, un joven de 22 años de edad en busca de trabajo y que sabía utilizar muy bien los medios sociales. Ahora, como empleado de Panchero's Johnson pasa la mayor parte de su día en Twitter, Facebook y otras redes sociales. Visita con regularidad chat rooms, en busca de personas con quienes hablar de burritos o de dónde podrían comerlos. Entonces recomienda Panchero's. Johnson también trabaja con los franquiciados de Panchero's, les enseña a atraer visitantes a sus sitios web para convertirse en visitantes a sus restaurantes quienes entonces publicarán comentarios acerca de sus experiencias. Tras observar el trabajo de Johnson en acción, Anderson se dio cuenta de que las redes sociales no son algo que se pueda forzar. Dice, “Es necesario que se le permita tener vida propia”.

Fuentes: Nancy Weingartner, “Citizen Marketing: Playing Catch-Up with Technology Advances”, *Franchise Times*, abril 2009, pp. 61-62, y <http://www.pancheros.com>, consultado el 1 de abril de 2009.

Pregunta 1 Hay más de 10 años de diferencia entre los miembros de los altos directivos de Panchero's y Joel Johnson. ¿Considera que tal diferencia haya contribuido a la eficacia de Johnson en las redes sociales? ¿Por qué?

Pregunta 2 ¿Es ético que Johnson recomiende la cadena de restaurantes en la que él trabaja? ¿Por qué?

Pregunta 3 ¿Alguna vez ha publicado algún comentario en un sitio web acerca de alguna empresa que haya consultado? ¿Revisa los comentarios de los clientes antes de ir de compras a determinada empresa?

Ejercicios para adquirir experiencia

1. Entreviste a los propietarios de una o más pequeñas empresas para determinar cómo desarrollan su presupuesto promocional. Clasifique los métodos de los propietarios como uno o más de los cuatro métodos descritos en este capítulo. Informe sus hallazgos a su grupo.
2. Planee una presentación de ventas. Haga una presentación ante sus compañeros de clase con uno que interprete el

papel de comprador potencial. Pida a los demás estudiantes que critiquen su técnica.

3. Evalúe la eficacia promocional del sitio web de una pequeña empresa.
4. Entreviste a algún representante de medios acerca de las opciones publicitarias que tiene una pequeña empresa. Resuma sus hallazgos ante su aula de clases.

Caso en video 16

HUBSPOT, INC. (P. 727)

HubSpot es una firma de marketing en Internet que atiende a pequeñas empresas. Antes solía pensarse que la cantidad de personal de ventas de su empresa era la clave para conseguir más clientes nuevos, pero eso no necesariamente sucede en la actualidad, gracias a Internet.

CASOS OPCIONALES

Caso 1, Nau.

Caso en video 13, Numi Tea.

Oportunidades globales para las pequeñas empresas



PharmaSecure



Algunas pequeñas empresas se crean de forma doméstica con ambiciones de internacionalización en mente. Para otras empresas no tiene sentido volverse globales.

En 2007, Nathan Sigworth y Taylor Thompson eran estudiantes en Dartmouth College, y mientras trabajaban en un proyecto de investigación de salud pública orientadas a India y África del Este, observaron un problema en los países en desarrollo con consecuencias vitales: las personas estaban siendo timadas para que adquirieran medicamentos falsificados. Los pacientes que tomaban estos medicamentos para tratar problemas serios de salud no recibían beneficios, o lo que es peor, los medicamentos ilegales en ocasiones contenían químicos dañinos o rellenos contaminados que podían poner en riesgo sus vidas. Existen diversas tecnologías sofisticadas para la detección de imitaciones en el mercado, pero la mayoría no eran adecuadas para

mercados emergentes. De modo que Sigworth y Thompson decidieron desarrollar un sistema propio. Para hacer frente a este reto, conformaron una nueva empresa llamada PharmaSecure en Lebanon, New Hampshire.

En lugar de apoyarse en los costosos sistemas de rastreo farmacéutico utilizados en la mayoría de los países desarrollados, Sigworth y Thompson concibieron un método de bajo costo adecuado para naciones más pobres. El sistema de PharmaSecure es bastante simple: al combinar aplicaciones y bases de datos, el sencillo proceso de la empresa permitía a los clientes utilizar mensajes de texto para determinar si un código impreso en empaques de farmacéuticos es legítimo. Esto resultaba mucho más adecuado para los niveles de ingreso y condiciones de infraestructura de la mayoría de los países en desarrollo.

En PRIMER PLANO
PharmaSecure, Inc.
<http://www.pharmasecure.com>

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá . . .

1. Describir el potencial de las pequeñas empresas como empresas globales.
2. Identificar las fuerzas básicas que impulsan a las pequeñas empresas a participar en una expansión global.
3. Comprender y comparar opciones de estrategias para empresas globales.
4. Explicar los retos que enfrentan las empresas globales.
5. Identificar las fuentes de apoyo disponibles para asistir los esfuerzos de negocios internacionales.

PERSPECTIVA

El par de emprendedores invirtieron un año viajando por el mundo para identificar el mejor lugar para intentar implantar el nuevo sistema. Dado que India es un importante productor farmacéutico para países en desarrollo, concluyeron que éste era el mejor lugar para iniciar. En 2010 lanzaron ahí un programa piloto de su Sistema Único de Verificación Móvil de Identificación con un fabricante de alta calidad y continuaron su implementación del sistema a nivel nacional. Para inicios de 2011, la mayoría de los 15 empleados de la empresa trabajaban fuera de Nueva Delhi para dar soporte a la expansión de las operaciones enfocadas en India.

Los retos de hacer negocios en el extranjero son grandes, no obstante existe una creciente gama de herramientas y recursos de asistencia para hacer que esta forma de expansión para las empresas pequeñas como PharmaSecure sea manejable. Pueden utilizarse tecnologías como compartir archivos y videoconferencias (junto con otras) para conectarse con empleados de todo el mundo y coordinar las operaciones

internacionales. "Utilizamos con mucha frecuencia Skype", confirma Sigworth y continúa, "y utilizamos enormes cantidades de mensajes de correo electrónico".

Estas herramientas no son exactamente nuevas, aunque con el tiempo se han vuelto cada vez más poderosas, a la vez que su costo ha disminuido fuertemente. Esto deja a un número cada vez más importante de pequeñas empresas (e incluso empresas de reciente creación) en una robusta posición para aprovechar lo más posible estas nuevas tecnologías y tomar parte de la aventura de hacer negocios de forma global. Un número cada vez mayor de pequeñas empresas están optando por hacer justamente esto.

Fuentes: Justin Lahart, "For Small Businesses, the Big World Beckons", *Wall Street Journal*, enero 27 de 2011, pp. B1, B4; "PharmaSecure – About Us", <http://www.pharmasecure.com/about-us>, consultado el 8 de febrero de 2011; y Donna Fuscaldo, "Video Conferencing Set-Ups your Business Can Afford", Fox Business Small Business Center, enero 27, 2010, <http://smallbusiness.foxbusiness.com/technology/2010/01/27/video-conferencing-small-businesses>, consultado el 11 de febrero de 2011.

globalización

Expansión de negocios internacionales, alentada por preferencias convergentes del mercado, caída de barreras comerciales, e integración de economías nacionales.

Hace algún tiempo las economías de los países se encontraban aisladas por barreras al comercio y a la inversión, diferencias en lenguajes y cultura, prácticas de negocios propias, así como diversas regulaciones gubernamentales. No obstante, con el tiempo estas diferencias se disuelven conforme las preferencias del mercado convergen, las barreras comerciales caen y las economías de los países se integran para formar un sistema económico global. Este proceso representa la esencia de la **globalización**. Aunque la tendencia hacia la convergencia se ha desarrollado desde ya hace tiempo, su ritmo parece acelerarse, creando oportunidades y competencias globales que no existían hace apenas algunos años. Y con el vertiginoso ritmo de crecimiento económico en países como China e India, el propietario de una pequeña empresa no debe ignorar oportunidades fuera de su país.

Convertirse en emprendedor global puede parecer alejado de sus posibilidades, después de todo, ¡el mundo es un lugar bastante grande! Conforme estudie las páginas siguientes acerca de los retos que enfrentan los negocios internacionales y las múltiples decisiones involucradas en la expansión internacional, podría convencerse aún más que esta opción no es para usted. Ésta es una reacción normal, no obstante, las oportunidades son gratificantes y los recursos disponibles pueden ayudarle a superar los obstáculos que se interpongan en su camino. En la última parte del capítulo, estudiará acerca de diversas formas de asistencia que pueden ayudarle a lograr sus objetivos de globalización. Como verá, muchas pequeñas empresas como PharmaSecure, la iniciativa de emprendimiento presentada al inicio del capítulo, ya han demostrado que es posible hacerlo. ¡Usted puede hacerlo también!

Pequeñas empresas como empresas globales

El potencial de una empresa global es evidente, pero ¿este potencial se extiende a las pequeñas empresas?¹ Investigaciones demuestran que las nuevas empresas e incluso el más pequeño de los negocios continúan con su expansión internacional, a pesar de la reciente desaceleración económica internacional.² De hecho, muchas pequeñas empresas se crean con el objetivo en mente de mantener actividades internacionales.³ Los arreglos en dichas empresas, con frecuencia denominadas **empresas que nacen globales**,⁴ pueden ser un poco más que complicados. Es posible que usted conozca una empresa llamada Skype, la cual fue adquirida por Microsoft en 2011. Ésta es la historia de su creación global:

*[Niklas] Zennstrom, de nacionalidad sueca, y su socio Janus Friis, danés, crearon su empresa de telefonía por internet Skype en Luxemburgo, con oficinas de ventas en Londres. Aunque subcontrataron el desarrollo de productos a Estonia, el mismo seno fértil que anteriormente había gestado su sistema para compartir música, Kazaa.*⁵

Usted podría pensar, “Eso está bien en este caso, Skype es una empresa grande”. Esto es cierto en la actualidad, pero en 2003 la organización era simplemente una empresa incipiente, y evidentemente se trataba de un negocio internacional desde el inicio. Muchas nuevas iniciativas de emprendimiento, así como pequeñas empresas ya establecidas, se han dejado llevar por la ola de la globalización.

Conforme los sistemas globales de comunicación se vuelven más eficientes y los acuerdos comerciales fomentan la apertura de mercados nacionales a la competencia exterior, los emprendedores se enfocan cada vez más en oportunidades internacionales. Las opciones de creación de redes se expanden mediante distintas formas de asociaciones creativas, permitiendo que las pequeñas empresas identifiquen nuevas formas de ingresar a la economía global y crecer de forma internacional. Los emprendedores pueden decidir crecer de forma global para ampliar sus oportunidades, o pueden verse obligados a participar en mercados externos para competir con empresas en su industria que ya lo han hecho. No existe duda que estos desarrollos, y muchos otros, ayudan a explicar la forma como las empresas han sido capaces de acelerar el paso de su participación internacional.⁶ Aunque el resultado de la investigación es clara: el tamaño no necesariamente limita la actividad internacional de una empresa, las empresas pequeñas pueden apoyarse en sus recursos únicos para volverse competidores globales.⁷

LA PUESTA EN MARCHA

Mercados múltiples

ACCIÓN

Volverse un competidor global realmente puede ayudarle a hacer crecer su empresa. Tan sólo asegúrese que comprende los complicados formatos, leyes comerciales y formas de pago que están involucrados (los Centros de Asistencia a las Exportaciones Estadounidenses de la SBA en <http://www.sba.gov/content/us-export-assistance-centers> pueden ayudarle). Si espera llegar a mercados internacionales en línea, desarrolle una fuerte y multilingüe presencia en Internet para identificar clientes fuera de su país, y utilice sitios como BuyUSA.gov y USTDA.gov para ayudarle a localizar clientes y proveedores. Y no olvide organizaciones como Gala Global (<http://gala-global.org>) que ayuda a las empresas a adaptar sus productos y sitios web e incluir servicios de traducción para contenido en línea.

1

Describir el potencial de las pequeñas empresas como empresas globales.

empresas que nacen globales

Empresas pequeñas creadas con actividades de negocios internacionales en mente.

En algunos casos, la opción de globalización prácticamente resulta inevitable. Por ejemplo, cuando Howard Pedolsky un emprendedor con sede en Bethesda, Maryland, inició la comercialización de su innovadora y ecológica tecnología de refrigeración hace algunos años, encontró que los supermercados de Europa se encontraban mucho más interesados en ella que sus contrapartes de Norteamérica. Resulta que este interés fue resultado de los estrictos estándares de los reguladores europeos, de modo que Pedolsky se dio cuenta que debía concentrarse primero en desarrollar una base de clientes en Europa. “Nuestro primer cliente resultó ser una empresa

francesa”, comenta. “El entorno europeo simplemente resultaba mucho más fuerte para nosotros, y [los supermercados de ahí] solían gastar más dinero en nuestros productos”.⁸

Sin embargo, las motivaciones para una empresa de tipo global, varían. Joseph Blumenfeld fundó la firma global de relaciones públicas Tradewind Strategies, gracias a su amplia experiencia en marketing corporativo internacional. “Realmente ahí es donde se encuentra el mercado”, comenta el emprendedor, con sede en Natick, Massachusetts, “ya que existe demasiada competencia en Estados Unidos”.⁹ Como señal de la importancia de los mercados internacionales para su empresa, mantiene oficinas tanto en Estados Unidos como en Beijing, China.¹⁰

El hecho de que muchas empresas se vuelvan globales no significa que sea sencillo para pequeñas empresas; los retos que estas empresas enfrentan en los mercados internacionales son importantes. En primer lugar, el propietario de una pequeña empresa debe decidir si la empresa está preparada para la labor. Para ayudar a los emprendedores a evaluar el impacto de convertir sus pequeñas empresas en globales, el Departamento de Comercio de Estados Unidos publica *A Basic Guide to Exporting*. Este manual describe importantes cuestiones que los emprendedores deben considerar al evaluar si se encuentran listos para hacer frente a los retos de los negocios globales (vea la figura 18.1).

Una vez que los propietarios de pequeñas empresas toman la decisión de expandirse internacionalmente, ellos deberán analizar las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales (PESTEL) de los mercados externos para identificar la mejor forma de adaptar sus prácticas de negocios, así como sus productos o servicios a la situación local, así como realizar otros ajustes necesarios para asegurar una suave entrada al mercado. Por ejemplo,

FIGURA 18.1 Preguntas a considerar antes de volverse global

Objetivos de administración

- ¿Cuáles son los motivos de la empresa para volverse global?
- ¿Cuál es el nivel de compromiso de la alta gerencia con la iniciativa de volverse global?
- ¿Con qué velocidad esperan los directivos que sus operaciones internacionales sean rentables?

Experiencia y recursos de administración

- ¿Cuál es la experiencia internacional interna de la empresa (experiencia en ventas internacionales, lenguajes, etc.)?
- ¿Quién será responsable de las operaciones internacionales de la empresa?
- ¿Cuánto tiempo de los altos directivos deberá invertirse en los esfuerzos globales de la empresa?
- ¿Cuál es la estructura organizacional requerida para asegurar el éxito internacional?

Capacidad de producción

- ¿Cómo se utiliza la capacidad actual?
- ¿Las ventas internacionales afectarán las ventas nacionales?
- ¿Cuál será el costo de la producción adicional en el país de origen y fuera de éste?
- ¿Qué opciones de diseño y empaque del producto se requieren para los mercados internacionales?

Capacidad financiera

- ¿Cuál es el monto del capital que puede comprometerse para la producción y comercialización internacional?
- ¿De qué forma serán cubiertos los gastos iniciales de participar en actividades globales?
- ¿Qué otras demandas financieras podrían competir con los planes de internacionalización?
- ¿En qué fecha el esfuerzo global debe ser autónomo?

Fuente: Adaptado de International Trade Administration, *A Basic Guide to Exporting: The Official Government Resource for Small- and Medium-Sized Businesses*, como se cita en John B. Cullen y K. Praveen Parboteeah, *Mutational Management: A Strategic Approach*, 5a ed. (Cincinnati, OH: South-Western Cengage Learning, 2011), p. 256.

hacer negocios en Medio Oriente puede implicar cambios importantes en lo que muchos propietarios de pequeñas empresas consideran como “procedimientos de negocios estándar”.

En Arabia Saudita, la semana laboral inicia el sábado y termina el miércoles, las citas se programan por lo general alrededor de cinco momentos de oración, y muchas empresas cierran por las tardes. La mayoría de los negocios finales se realizan cara a cara, con una mucho menor dependencia en documentos y contratos que lo común en el mundo occidental; por consiguiente, el tiempo que toma hacer negocios es relativo.¹¹

¡Y esto es sólo el inicio! Cuando esto se suma al hecho de que cobrar o pagar intereses está prohibido en los Estados islámicos, junto con muchas otras diferencias fundamentales, resulta claro que superar los obstáculos particulares de un mercado internacional como Arabia Saudita puede ser un reto muy serio.

Las fuerzas que impulsan a las empresas globales

Dada la dificultad de los negocios internacionales, ¿por qué un emprendedor desearía participar en ellos? Entre los motivos que las pequeñas empresas tienen para volverse globales se encuentran algunos que han motivado al comercio internacional por siglos. En 1271, Marco Polo viajó a China para explorar el intercambio de bienes occidentales por sedas y especias orientales, las cuales a su vez serían vendidas en Europa. Evidentemente, la motivación para llevar productos nacionales a mercados extranjeros y traer productos extranjeros a mercados nacionales es tan relevante en la actualidad como lo fue en la época de Marco Polo. Considere, por ejemplo, al diseñador de ropa que vende artículos occidentales en Tokio o al distribuidor independiente de alfombras que busca en los mercados de Turquía fuentes de bajo costo de productos de alta calidad.

Para complementar estos motivos tradicionales para la globalización, se encuentran motivaciones que resumen el núcleo del impulso emprendedor. Un autor de la revista *Inc.* describe el impulso para participar en la globalización de la siguiente forma:

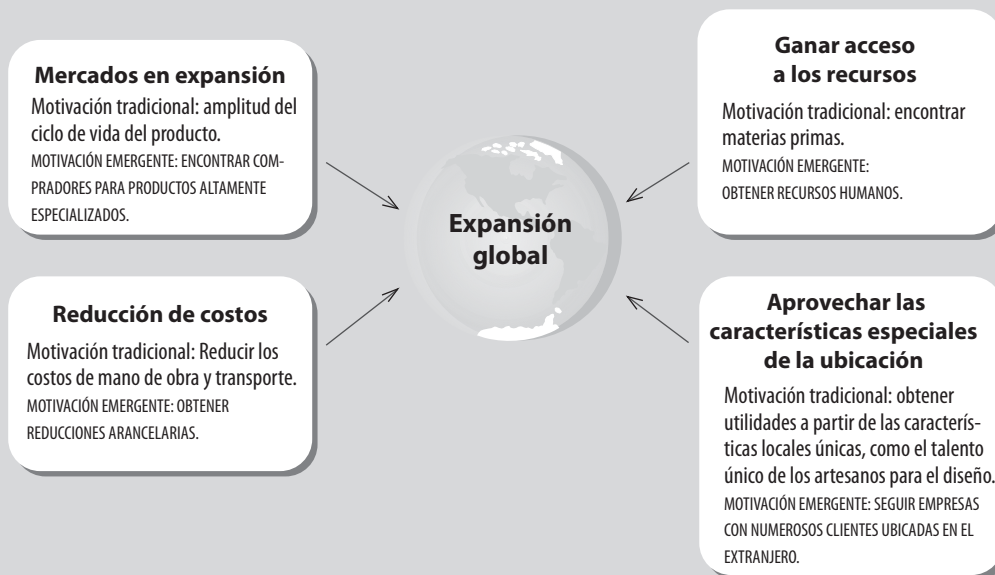
***Porque es lo que hacen los emprendedores.** Para ser deductivos: la globalización es riesgosa. Los emprendedores buscan el riesgo, por tanto, los emprendedores buscan la globalización. Naturalmente existen niveles de riesgo, incluyendo factores negativos potenciales, como un lenguaje poco familiar, un entorno de negocios extraño y una volatilidad política. No obstante, la oportunidad de intentar nuevas cosas en nuevos lugares, es como un mecanismo de arranque del motor emprendedor. Los propietarios de pequeñas empresas describen la conducción de sus esfuerzos internacionales como el aspecto más excitante de hacer negocios, no sólo para sí mismos, sino también para sus empleados.¹²*

En otras palabras, numerosos emprendedores buscan hacer algo más que simplemente expandir un mercado rentable cuando participan en negocios internacionales. Adicionalmente también reconocen que sus empresas ya no se encuentran aisladas de los competidores globales; deben considerar la dinámica del nuevo entorno competitivo.¹³ En algunos casos, ¡el competidor al otro lado de la calle puede representar una amenaza menor en comparación con el competidor en línea al otro lado del planeta!

Una forma de ajustarse a estas nuevas realidades es mediante la innovación. En muchas industrias, la innovación resulta esencial para la competitividad; las pequeñas empresas que invierten fuertemente en investigación y desarrollo, con frecuencia pueden superar a sus competidores más grandes. No obstante, conforme los costos de investigación y desarrollo se incrementan, rara vez éstos pueden recuperarse solamente a partir de ventas nacionales. El incremento de las ventas en mercados internacionales puede ser la única opción viable para recuperar la inversión de una empresa. En algunos casos, esto puede requerir



FIGURA 18.2 Fuerzas básicas que impulsan a las empresas globales



© Cengage Learning

identificar mercados dinámicos que comiencen a abrirse en el mundo y posteriormente ubicarse dentro o cerca de ellos.¹⁴

Las fuerzas básicas detrás de la expansión global pueden dividirse en cuatro categorías principales: mercados en expansión, obtención de acceso a recursos, reducción de costos y capitalización de características especiales de la ubicación (vea la figura 18.2). Dentro de cada categoría se incluyen algunas motivaciones reales, así como ciertos ángulos novedosos que han surgido con la economía global. Analizaremos cada una de estas cuatro categorías en las siguientes secciones.

MERCADOS EN EXPANSIÓN

Más de 95% de la población mundial vive fuera de Estados Unidos. Por ello, la globalización incrementa fuertemente el tamaño del mercado potencial de una empresa estadounidense. Un estudio de pequeñas empresas reveló que el principal interés de este tipo de empresas en la internacionalización es obtener acceso a nuevos mercados y hacer crecer su empresa, esto por encima de la búsqueda de recursos en el exterior, obtención de acceso a tecnologías, evitar presiones regulatorias locales, etc.¹⁵ Dicho estudio se enfocó en la expansión de empresas de Estados Unidos hacia Europa, la principal motivación para incursionar en otras partes del mundo podría ser distinta. Por ejemplo, podría darse el caso que la mayoría de las pequeñas empresas estadounidenses que hacen negocios en Asia sea buscar acceso a fuentes de insumos de bajo costo o para reubicar procesos de negocio vía outsourcing (subcontratación).

Países seleccionados

Debido a que la principal motivación para globalizarse es desarrollar oportunidades de mercado fuera del país de origen, el centro de las estrategias de globalización deberá estar en aquellos países con el mayor potencial comercial. En el pasado fueron los países desarrollados (aquellos con los niveles más altos de riqueza con mayor distribución). En la actualidad, las empresas ponen más atención en los mercados emergentes, donde el ingreso y el poder adquisitivo crecen con mayor rapidez.

En 2001, el grupo bancario Goldman Sachs creó el término *BRIC* para referirse a las economías de rápido crecimiento de Brasil, Rusia, India y China. Con base en su rápido desarrollo,



Goldman Sachs estima que para 2050 las economías de BRIC, en conjunto, bien podrían eclipsar a las economías combinadas de los que actualmente son los países más ricos del mundo.¹⁶ Aunque esta visión pueda no desarrollarse como se predijo, los mercados de BRIC definitivamente han capturado la atención de muchos emprendedores. Y este interés parece crecer más, conforme los mercados principales como Europa, Japón y Estados Unidos continúan luchando con el estancamiento económico mientras que China e India, en particular, ya han emprendido impactantes recuperaciones (vea la figura 18.3). Los países más pequeños de BRIC, Rusia y Brasil, también comienzan a repuntar, aunque les está tomando más tiempo recuperarse de la reciente desaceleración económica.

Debido a sus enormes poblaciones y demanda potencial del mercado, China e India se han convertido en el enfoque de muchas empresas internacionales. Combinadas, estas dos naciones son responsables de un sorprendente 40% de los seis mil millones de habitantes del planeta,

FIGURA 18.3 Mercados BRIC

País	Población de 2009 (en millones)	Riqueza de 2009 (INB per cápita)*	Crecimiento económico de 2009 (Crecimiento porcentual del PIB)**
Brasil	193.7	8 040	-0.2
China	1 331.5	3 650	9.1
India	1 115.4	1 180	7.7
Rusia	141.9	9 340	-7.9
Mundial	6 775.2	8 728	-2.0

*INB = Ingreso Nacional Bruto

**PIB = Producto Interno Bruto

Fuente: De los datos proporcionados por el World Bank Group, "WorlddataBank", <http://databank.worldbank.org>, consultado el 14 de febrero de 2011.

ofreciendo con ello un terreno fértil para expansiones internacionales. Las pequeñas empresas se encuentran entre los innumerables competidores que luchan por una posición en estos mercados emergentes. Éste es el motivo por el que una pequeña firma de relaciones públicas como Tradewind Strategies (analizada anteriormente) mantiene una segunda sede en China.¹⁷

Productos promovidos

A mediados de la década de 1960, el experto en negocios internacionales Raymond Vernon destacó que las empresas tienden a lanzar primero los nuevos productos en Estados Unidos y luego en países menos desarrollados, conforme la demanda en el mercado local disminuye.¹⁸ En otras palabras, utilizan la expansión internacional para ampliar el ciclo de vida de un producto.

Aunque este enfoque resulta efectivo bajo ciertas circunstancias, se ha vuelto menos viable conforme las preferencias de los clientes, niveles de ingreso y sistemas de entrega se han vuelto más parecidos y los ciclos de vida de los productos se reducen. Considere las siguientes observaciones, con base en la experiencia de dos profesionales en pequeñas empresas:

*Los retrasos de tiempo entre la adopción en Estados Unidos y en los demás países han... desaparecido. En la actualidad resulta esencial lanzar los nuevos productos en varios países de forma prácticamente simultánea... Ya no es posible que la pequeña empresa tenga la ventaja de utilizar el flujo de efectivo de las ventas nacionales para soportar la creación de una comercialización internacional unos años después. El ciclo de los productos cada vez se reduce más y esto prácticamente condena una estrategia de este tipo. Excelente. Ahora, además de hacer que el producto funcione, de configurar su nuevo equipo, de obtener clientes en el mercado local y obtener recursos, ¡ahora usted tiene que preocuparse de vender en seis u ocho países adicionales, la mayoría de los cuales no habla inglés!*¹⁹

En la actualidad es más probable que los productos que se venden en su país de origen se introduzcan con mucha rapidez en el extranjero, en muchos casos sin una adaptación o con muy poca. Los programas de televisión, películas, medios impresos e Internet están configurando los gustos culturales en todo el mundo, y esto facilita la incursión de las pequeñas empresas en los mercados internacionales. Los gustos estadounidenses durante mucho tiempo han jugado un papel muy importante en la arena cultural, inspirando grandes adquisiciones de productos como jeans y comida rápida, así como generando interés en deportes y celebridades de Estados Unidos. Al informar a los consumidores acerca de los estilos de vida de otros, la globalización dirige al mundo hacia preferencias de consumo más comunes.

Además, los productos altamente especializados resultan adecuados para mercados internacionales. Conforme la tecnología posibilita bienes cada vez más sofisticados, los mercados demandarán productos diferenciados para satisfacer sus necesidades e intereses únicos. Debido a que muy pocos clientes en el mercado de origen adquirirán un producto altamente especializado (el cual, por lo general es más caro de crear), los fabricantes de estos productos no podrán ser rentables a menos que también puedan generar ventas en mercados extranjeros que cuenten con la misma demanda focalizada. Las mayores ventas permitirán a estas empresas recuperar los mayores costos del desarrollo de productos. Numerosas pequeñas empresas siguen estrategias de negocios de enfoque, a pesar del limitado potencial del mercado nacional. Para ellos, explotar la ventaja de los productos especializados a través de varios mercados internacionales podría ser incluso más importante que para sus grandes contrapartes corporativas.²⁰

Aprovechar la experiencia

Sin importar los países seleccionados o los productos promovidos, la expansión internacional cuenta con el potencial de ofrecer beneficios más allá de las utilidades unitarias estándar sobre los artículos adicionales vendidos. Conforme la empresa internacional se expande y el volumen crece, ésta por lo general podrá identificar mejores formas de trabajar y generar eficiencias. Los analistas observaron primero tales **eficiencias por curva de experiencia** en la industria de la fabricación aeronáutica. Observaron que cada vez que un fabricante duplicaba su producción total, el costo de producción por aeronave descendía 20%. En otras palabras, los costos unitarios descendieron 20% cuando la empresa fabricó cuatro en lugar de dos unidades, y disminuyó nuevamente 20% cuando la empresa fabricó ocho unidades en lugar de cuatro, y así sucesivamente.

eficiencias por curva de experiencia

Ahorros unitarios obtenidos de la producción repetida del mismo producto.

¿Qué explica esta ganancia en la eficiencia? La mayoría atribuye este resultado a los efectos del aprendizaje y a las economías de escala. Los **efectos del aprendizaje** se presentan cuando el entendimiento que un empleado obtiene a partir de la experiencia, le lleva a un mejor desempeño en el trabajo. Los efectos del aprendizaje también pueden presentarse al nivel de la empresa si se comparten las experiencias de los empleados en lo individual, lo que ocasiona mejores prácticas y rutinas de producción en la organización. Estas ganancias derivadas del aprendizaje son mayores durante el periodo de inicio de la empresa y gradualmente disminuyen con el tiempo. Las eficiencias derivadas de las **economías de escala**, por otro lado, continúan aumentando conforme la empresa crece y el volumen se incrementa, dado que estos ahorros se derivan de la dispersión de los costos de inversión a través de más unidades de producción y la adquisición de más plantas, equipos y empleados especializados (y por tanto más eficientes).

Aunque esto también aplica a empresas con operaciones nacionales, las empresas pequeñas pueden acelerar los beneficios derivados de las eficiencias de la curva de experiencia al enfatizar la expansión internacional, suponiendo que sea posible para ellas manejar el crecimiento. Los beneficios de los efectos del aprendizaje y las economías de escala son especialmente visibles en empresas de reciente creación basadas en tecnologías complejas. La posibilidad de alcanzar eficiencias de la curva de experiencia mediante la globalización acelerada de tecnologías emergentes es probable que estimule el interés de las pequeñas o incipientes empresas en los negocios internacionales.

efectos del aprendizaje

Entendimiento obtenido a partir de la experiencia, que llevan a un mejor desempeño en el trabajo.

economías de escala

Eficiencias que resultan de la expansión de la producción.

OBTENCIÓN DE ACCESO A LOS RECURSOS

Del mismo modo que los buscadores de fortuna abandonaron sus tranquilas vidas en el este de Estados Unidos para acudir a California después del descubrimiento de oro en Sutter's Mill en 1848, las pequeñas empresas de la actualidad parten de Estados Unidos para obtener acceso a materias primas básicas y otros factores de la producción. Por ejemplo, los campos petroleros de Kuwait son destino no sólo de los empleados de los gigantes petroleros internacionales, sino también de cientos de personas de apoyo que trabajan para pequeñas empresas que fueron contratadas para apoyar a sus grandes clientes. Estos pequeños participantes eligieron instalar sus operaciones en Kuwait (o México, Nigeria, Arabia Saudita, etcétera) por un simple motivo: ¡Ahí es donde se encuentra el petróleo! El mismo principio aplica a los fabricantes que requieren insumos escasos. Por ejemplo, varios productores de aluminio se han reubicado en Islandia para aprovechar la abundante y barata energía hidroeléctrica y geotérmica.²¹

Aunque las pequeñas empresas han ido en pos de proyectos empresariales internacionales para obtener materias primas, cada vez más enfocan su búsqueda en la mano de obra especializada.²² Por ejemplo, una cantidad creciente de empresas tecnológicas están reubicando sus operaciones a Rusia para ganar acceso a las personas que necesitan. A pesar del hecho de que la instalación de un teléfono pueda llevar varios meses y que los delincuentes en ocasiones hagan visitas para demandar dinero a cambio de protección, las empresas se sienten atraídas hacia Rusia por su capital humano altamente educado, un recurso necesario escaso en Estados Unidos. Del 43% de rusos con grado universitario, cerca de una tercera parte cuenta con capacitación en disciplinas relacionadas con la ciencia o la tecnología, por tanto son ideales para desempeñar trabajos altamente especializados. Y por si esto fuera poco para las pequeñas empresas, los programadores de cómputo y profesionales en tecnologías de información de Rusia ganan casi 55% menos que sus contrapartes estadounidenses.²³

No hay duda de que la mano de obra capacitada en todo el mundo está al alcance de las nuevas empresas y otras empresas muy pequeñas. Considere el caso de Efrem Meretab, un analista bursátil nacido en Eritrea quien decidió emprender su propia iniciativa de negocios en investigación de inversiones en 2008. Después de dos años en el negocio, su empresa con sede en Montclair, Nueva Jersey, MCAP Research LLC, aún no contrata a un solo empleado estadounidense.

Cuando el señor Meretab necesitó de desarrolladores de software que le ayudaran a crear el producto central de su empresa, el cual es capaz de extraer y presentar la información de una multitud de presentaciones de ganancias en cuestión de segundos, recurrió a los programadores que había consultado en el pasado para resolver problemas. Ha contratado desarrolladores en Bielorrusia, Ucrania y Paquistán, todos los cuales explotan sus propias redes para realizar las tareas asignadas, a una fracción de lo que cuestan los desarrolladores con sede en Estados Unidos.

Como Meretab refiere, “[MCAP] es una empresa global”. Desde luego, las nuevas empresas como ésta no benefician la creación de empleos en Estados Unidos, pero siguen siendo nuevas empresas importantes –y cada vez son más.²⁴

La expansión de mercados y la obtención de acceso a los recursos solamente son una parte de la ecuación. Ahora veamos con mayor detalle los esfuerzos de reducción de costos.

REDUCCIÓN DE COSTOS

Muchas empresas se vuelven globales con el objetivo de reducir los costos de hacer negocios. Entre los costos que las empresas tradicionalmente reducen al internacionalizarse se encuentran aquellos relacionados con materias primas, mano de obra y costos indirectos de manufactura.

Mientras que algunas empresas de reciente creación se establecen como empresas globales, otras pequeñas empresas modifican, con el tiempo, sus operaciones hacia mercados internacionales para ser capaces de aprovechar las mismas ventajas. De hecho, empresas estadounidenses de todo tamaño han reducido radicalmente los costos al realizar contratos con proveedores independientes extranjeros (un acuerdo denominado **outsourcing internacional**) o al reubicar sus operaciones del país al extranjero (lo que en ocasiones se denomina **offshoring**). Estas iniciativas han resultado especialmente comunes en países como India y China, donde es posible acceder a mano de obra altamente capacitada a un costo relativamente bajo.²⁵

Algunos de los ejemplos más creativos de outsourcing internacional han sido generados por organizaciones emprendedoras. Dorothy Clay Sims es una abogada de Florida que con frecuencia tiene que interrogar a expertos médicos. Pero además, ella es creadora de MD in a Box, una iniciativa de emprendimiento que se especializa en ofrecer acceso a médicos altamente calificados que puedan presentarse como testigos expertos en procesos legales. El aporte creativo de la empresa de Sims es que sus expertos ofrecen sus conocimientos a larga distancia, *¡desde India!* Así es como funciona: un abogado en Estados Unidos puede cuestionar al experto médico del abogado contrario mientras que un médico en India escucha todo vía Skype. El médico de India envía mensajes instantáneos con sugerencias de respuestas para el abogado, quien puede a su vez refutar al médico que está siendo interrogado, utilizando términos médicos correctos durante el proceso. Este tipo de asesoría médica cuesta por lo general de \$500 a \$1 000 dólares por hora en Estados Unidos, pero Sims contrató a un equipo de expertos médicos indios quienes reciben de 20 a 35 dólares por hora por sus servicios. Los médicos de India ganan por lo general alrededor de 11 000 dólares al año en sus prácticas, de modo que están contentos con el ingreso adicional. MD in a Box cobra \$75 por hora (\$200 por hora si el caso se gana), permitiéndole a Sims obtener una utilidad considerable.²⁶

El concepto de negocio desarrollado por Sims puede estar muy alejado de lo ordinario, pero de un modo se ajusta con precisión en el esquema común de outsourcing. La mayoría de los emprendedores que elige el outsourcing internacional, o reubicarse en el extranjero, busca dos aspectos que siempre son importantes para el éxito de las pequeñas empresas: acceso a empleados con talento y/o reducción de costos. MD in a Box ofrece ambos.

Las ventajas de la globalización en cuanto a la reducción de costos de mano de obra siempre han sido reconocidas, no obstante, la economía mundial emergente ha traído nuevos medios para reducir costos mediante la reubicación. En años recientes varios países han formado áreas regionales de libre comercio, donde el intercambio comercial se facilita mediante la reducción de aranceles, la simplificación de regulaciones comerciales o incluso, en el caso de la Unión Europea, la adopción de una moneda común. Estas medidas de reducción de costos pueden representar un poderoso estímulo para que las pequeñas empresas se desplacen hacia el área determinada. Después de la aprobación del Tratado de Libre Comercio de América del Norte, por ejemplo, varias empresas japonesas establecieron instalaciones de manufactura en México para obtener la ventaja de menores aranceles al comercio dentro de estas regiones.

APROVECHAMIENTO DE LAS CARACTERÍSTICAS ESPECIALES DE LA UBICACIÓN

Algunos de los beneficios de la ubicación simplemente son resultado de las características únicas del entorno local, por ejemplo, los artesanos italianos desde hace tiempo han sido reconocidos

outsourcing internacional

Estrategia que involucra el acceso a mano de obra extranjera mediante contratos con proveedores independientes.

offshoring

Estrategia que involucra reubicar las operaciones en el extranjero.



Ann Cutting/Photonic/Getty Images

por su pasión por el diseño, los técnicos japoneses han demostrado una habilidad para aprovechar las tecnologías ópticas para su aplicación en cámaras, copiadoras y otros productos relacionados. Las pequeñas empresas que dependen de una fortaleza particular pueden encontrar que es conveniente ubicarse en una región que ofrezca un terreno fértil para este tipo de innovación.

En algunos casos, no existe forma de ser auténtico a menos que uno sea local. El único obstáculo de Josh Pollock para su incursión de la industria de servicios de alimentación solía ser que él creció alimentándose de comida occidental. Entonces, ¿qué hace en China este estadounidense de 35 años? Inició un restaurante, una empresa que nació de una verdadera oportunidad. Pollock, junto con su esposa japonesa y dos de sus amigos estadounidenses, encontraron que la comida occidental en China era absolutamente espantosa, no obstante, los locales la consumían. De modo que en 2004 el equipo consiguió reunir \$40 000 en recursos de inversión e iniciaron una nueva empresa: Salvador's Food and Beverage Co., Ltd. Esto les permitió abrir una cafetería en Kunming (ciudad de más de 4 millones de habitantes) y ofrecer a los clientes locales productos occidentales como helados, bagels con queso crema y salsa.²⁷

El camino no siempre ha sido sencillo, y el equipo debía aprender muchas cosas. Por ejemplo, al inicio se enfrentaron con una pared de burocracia, la cual les exigía a los extranjeros recurrir a una práctica que es común en China: construir su *guanxi*, o conexiones personales, para obtener la aprobación gubernamental que necesitan. Aunque es joven, la empresa ha experimentado un extraordinario éxito, lo cual les ha llevado a otra oportunidad de negocio: consultoría a empresas locales o internacionales que desean establecer una exitosa empresa en China. Éste es el argumento de ventas de Pollock:

*Las empresas en China constantemente enfrentan obstáculos inesperados. Permítanos ayudarle a superar el laberinto de la burocracia gubernamental, así como ahorrar tiempo y dinero. Le garantizamos que podemos atravesar de forma exitosa el cambiante campo de los negocios de China para dar cabida a su empresa o necesidades de negocios.*²⁸

Por \$125 por hora, el equipo de Salvador le mostrará lo que se requiere para hacer negocios en China, un servicio que se basa en la experiencia de primera mano y es válido como resultado de encontrarse dentro del país. En ocasiones, el atractivo de una ubicación es cuestión de estatus o imagen de la marca. Por ejemplo, aunque a Chanel le sería atractivo fabricar sus bolsas de mano de diseñador en China para reducir costos, la empresa insiste en fabricarlas en Italia y Francia. Éstos son dos países de altos costos, pero tienen una reputación que se ajusta a la imagen de lujo de Chanel. Estas naciones además han desarrollado competencias únicas, perfeccionadas mediante cientos de años de experiencia, las cuales pueden satisfacer los avanzados diseños y alta calidad que otorgan a la empresa su liderazgo. Los clientes saben que la alta calidad de la marca se protege meticulosamente y por ello están dispuestos a pagar un precio superior para adquirir los productos de Chanel, los cuales cubren los altos costos de fabricación. Pero éste es sólo un ejemplo, otras configuraciones de países proporcionan sus propias fortalezas específicas de su ubicación, incluyendo a Colombia (café de alta calidad), Japón (videojuegos basados en dibujos animados), y Suiza (relojes de precisión), y las empresas se localizan en estos lugares para aprovechar dichas fortalezas.

Por último, una tendencia reciente entre pequeñas empresas es seguir a las grandes empresas clientes a sus nuevas ubicaciones. Cuando las grandes corporaciones ubican sus operaciones en el extranjero, sus pequeños proveedores se ven en la necesidad de volverse globales con las empresas clientes para asegurar la continuación de importantes contratos de suministro. El propietario de una pequeña empresa podría no tener un deseo personal de expandirse internacionalmente, pero la dependencia en un cliente importante que se reubica en el extranjero puede dejar al propietario sin otra alternativa. Investigadores que han realizado un estudio sobre la expansión internacional de pequeñas empresas lo expresan de este modo:

Nuestras entrevistas en sitio con propietarios de pequeñas empresas han [demostrado que seguir a empresas clientes] es un elemento clave que en muchas investigaciones no se considera. Numerosas empresas terminan desplazándose al extranjero no debido a alguna estrategia o un plan a largo plazo. Por el contrario, se ven obligadas a mantener una presencia de negocios con un cliente actual. En algunos casos, las pequeñas empresas no tienen

*opción en esto. Una empresa más grande determina desplazarse a una ubicación particular en el extranjero y simplemente se espera que el pequeño proveedor lo siga.*²⁹

De modo que algunas pequeñas empresas que se desplazan a China lo hacen con un interés limitado en la mano de obra barata y en el enorme mercado del país. Estar ahí resulta necesario para poder proporcionar a sus clientes corporativos una mayor velocidad de entrega y eficiencia.³⁰

Las motivaciones tradicionales y emergentes para que las pequeñas empresas se vuelvan globales son numerosas, aunque el incentivo más importante es éste: si usted no es capaz de aprovechar una oportunidad de mercado internacional, alguien más lo hará. Bajo estas condiciones, la mejor defensa es una buena ofensiva. Establecer una posición fuera de la configuración nacional podría evitar que los rivales exploten estas oportunidades y las utilicen contra usted en el futuro.

Opciones estratégicas para empresas globales

3

Comprender y comparar opciones estratégicas para empresas globales.

Una vez que el emprendedor ha decidido internacionalizarse, el siguiente paso será diseñar una estrategia que incremente el potencial de la empresa. Para la mayoría de las pequeñas empresas, el primer paso hacia la globalización es una decisión de exportar un producto hacia otros países o de importar bienes del extranjero para venderlos en el mercado nacional. Estos esfuerzos iniciales por lo general se siguen de estrategias más sofisticadas no relacionadas con la exportación, como el licenciamiento, el franquiciamiento, la formación de alianzas estratégicas con socios internacionales o incluso la ubicación de instalaciones en el extranjero (vea la figura 18.4). Cada una de estas opciones se describe a continuación.

EXPORTACIÓN

exportación

Venta de productos fabricados en el país de origen a clientes en otro país.

La **exportación** implica la venta de productos fabricados en el país de origen a clientes en otro país. La Oficina de la Pequeña Empresa (Small Business Administration, SBA) de Estados Unidos recientemente declaró que estas empresas representan más de 97% de los exportadores de Estados Unidos, contribuyendo aproximadamente con 30% del valor de los bienes exportados.³¹ En algunos casos esta actividad es reflejo de la realidad de la competencia internacional. Es decir, algunas empresas de Estados Unidos se están desplazando constantemente hacia mercados extranjeros, debido a que reconocen que las empresas de propiedad extranjera ya están compitiendo contra ellos en dicho país. La SBA describe las condiciones del mercado global de la actualidad del siguiente modo:

FIGURA 18.4 Opciones estratégicas para empresas globales



La división entre mercados nacionales e internacionales cada vez se vuelve más difusa. En un mundo con más de 6 000 millones de habitantes, de redes de comunicación global, de entregas de paquetes vía aérea al siguiente día en todo el mundo, y con CNN, ya no tiene sentido limitar las ventas de su empresa al mercado local ni nacional. Su empresa ya no puede ignorar estas realidades internacionales si pretende conservar su participación de mercado y mantener el paso a sus competidores.³²

Como revela la estadística de la SBA, los emprendedores están tomando nota y aceptando el reto. De hecho, la exportación es una de las estrategias internacionales más populares entre las pequeñas empresas debido a que ofrece una forma de bajo costo de expandirse hacia un entorno internacional. Al tomar este camino, las pequeñas empresas exportadoras pueden comercializar y distribuir sus productos en otros países sin incurrir en el gasto de soportar costosas operaciones en estos mercados. Si el beneficio financiero de las ventas internacionales compensa los costos de envío y aranceles, la exportación será una opción favorable.

Internet ha promovido un vertiginoso incremento en la actividad de exportación. Las empresas pequeñas ahora consideran la red como una poderosa herramienta para incrementar su presencia internacional, permitiéndoles conectarse con clientes que anteriormente se encontraban fuera de su alcance. Entertainment Earth es un minorista de Internet, con sede en Los Ángeles, California, que se especializa en la venta de figuras de acción, regalos y otros coleccionables. Aaron, Jason Labowitz, y un amigo iniciaron la empresa en 1995, con operaciones en un garaje en el Valle de San Fernando. No pasó mucho tiempo antes de que decidieran expandir su alcance mediante las ventas por Internet.³³ Describen el diseño de su empresa como “similar al modelo de las grandes tiendas de almacén en combinación con el negocio antiguo de venta por correo, todo esto sobre un sitio web”.³⁴ A la fecha, Entertainment Earth ha vendido

Cómo usar la tecnología

En línea y con el dinero

De acuerdo con Plunkett Research, el número de usuarios de Internet en todo el mundo se prevé que alcance la marca de los 2 000 millones en el futuro próximo. Aunque 72% de los adultos de Estados Unidos navega en la red de forma regular, se espera un crecimiento constante en el número de usuarios totales en Europa (actualmente en 50%) y Asia (actualmente en sólo 17%). *Euromonitor International* estima que el comercio electrónico mundial crecerá más de 90% para 2014, con sorprendentes incrementos anticipados en regiones como Rusia/Europa del Este (184%) y América del Sur (204%). ¡Es el sueño de un emprendedor de Internet!

No obstante, para cualquier empresa, el camino al éxito en el comercio electrónico no sigue una línea recta. Considere la experiencia de un minorista en línea de partes y accesorios de motocicletas, MotoSport. La primera venta internacional de la empresa con sede en Portland, Oregon, no fue tan sencilla. Se trató de un pedido no solicitado desde Canadá por un valor de \$99 en mercancía y aunque MotoSport pensaba que sería un pedido sencillo de atender, se equivocaba:

... Después de que el camión de entrega llegó al domicilio del cliente, el chofer inmediatamente demandó el pago de \$100 por concepto de impuestos y aranceles canadienses que se debían. “Es más de lo que la persona pagó por el artículo”, indica Jarrod Rogers, director de operaciones de marketing de MotoSport. “Naturalmente no lo aceptó”. Resulta que el artículo estaba sujeto a un impuesto particularmente alto, del que la empresa no sabía.

A partir de esta experiencia, el equipo de MotoSport rápidamente se dio cuenta que tenían mucho por aprender acerca del comercio electrónico internacional. No obstante, podían ver el potencial, y esto les llevó a realizar algunos ajustes antes de redirigir sus esfuerzos de marketing. Después de investigar un poco, MotoSport aprendió que sus productos “estaban sujetos a un mundo de regulaciones y cuotas gubernamentales, las cuales varían dependiendo del tipo de producto, el país al que se envían y el lu-



© Martin Smith/Shutterstock.com

VIVIR EL SUEÑO



© iStockphoto.com/Angelika Schwarz

gar donde fueron fabricadas". Esto resultaba desalentador, después de todo, el minorista vendía más de 100 000 productos a la vez, los cuales eran suministrados de más de 400 proveedores de todo el mundo.

MotoSport fácilmente podía haber tirado la toalla, pero la empresa decidió tomar un camino distinto. Firmó un acuerdo con una empresa internacional de envío y logística llamada FiftyOne Global Ecommerce, la cual permite a sus clientes empresas, realizar negocios con consumidores en más de 90 países del mundo. Esta relación ofreció un importante impulso para la iniciativa global del minorista. Costó a MotoSport \$20 000 establecer este acuerdo, pero le permitió contar con diversas e importantes ventajas y facilidades, por ejemplo, FiftyOne presenta los precios en las monedas locales de cada cliente, y de forma automática actualiza el sitio web de MotoSport para reflejar los impuestos específicos del país, así como otros costos que debe pagar el cliente. Cuando se recibe un pedido internacional, el minorista de partes envía los productos a un almacén de FiftyOne en New Jersey u Ohio. Posteriormente, FiftyOne se encarga del resto, recibiendo un pequeño porcentaje de cada venta por sus servicios. Incorporar estos servicios ha permitido que MotoSport se enfoque en lo que hace mejor, localizar las mejores partes y accesorios de motociclismo y comercializarlas con los clientes de todo el mundo. Esto parece ser el mejor de los dos mundos.

Fuentes: Ryan Underwood, "Clicks from Around the World", *Inc.*, vol. 32, núm. 10 (diciembre 2010/enero 2011), pp. 146-147; "FiftyOne Global Ecommerce", <http://www.fiftyone.com/company>, consultado el 8 de febrero de 2011; Craig Reed, "Navigating the Turbulent Waters of International E-Commerce", *E-Commerce Times*, <http://www.ecomercetimes.com/story/69927.html?wlc=1297215290>, consultado el 8 de febrero de 2011; y Plunkett Research, Ltd., "Introduction to the E-Commerce and Internet Business", <http://www.plunkettresearch.com/Ecommerce%20Internet%20technology%20market%20research/industry%20overview>, consultado el 10 de febrero de 2010. <http://www.motosport.com>, <http://www.fiftyoner.com>.

coleccionables a cientos de miles de clientes de todo el mundo. La empresa evidentemente conoce bien su mercado mundial.

No es necesario ir por su cuenta, como lo hizo Entertainment Earth. Pregunte a Jeff Nipert, propietario de CarAlarmsEtc, empresa que ofrece tranquilidad a sus clientes en cuanto a robo de automóviles se refiere. Su empresa, con sede en Bonney Lake, Washington, se especializa en dispositivos electrónicos móviles, específicamente alarmas, unidades para acceso sin llave, arrancadores remotos automotrices y otros accesorios relacionados. Aunque la empresa de Nipert representa solamente una pequeña operación, el mundo es su sala de exhibición. ¿Cómo pudo volverse global? En una palabra: eBay. El gigante del mercado en línea puede ayudar al más pequeño de los negocios a conectarse con clientes de todo el mundo e iniciar operaciones ¡toma el mismo tiempo que tramitar un pasaporte! Considere esto: de quienes adquieren productos en eBay, la mitad vive fuera de Estados Unidos, y esta mitad de sus clientes crece al doble que el segmento estadounidense! Nipert finaliza, "siento como si no me costara un centavo adicional la exposición [mundial], sería un tonto si no la aprovechara".³⁵ Para aprender más acerca de los servicios de soporte ofrecidos por eBay a los vendedores, revise el tutorial "Ventas Internacionales" de la empresa.

Desde luego, la exportación puede ser muy demandante. De un momento a otro, usted deberá preocuparse de la comunicación en un idioma distinto al inglés, convertir pagos a otras monedas, y establecer envíos internacionales. Los productos deben modificarse para cumplir con estándares gubernamentales o con intereses únicos de los clientes extranjeros, deficientes conexiones gubernamentales además podrían poner a su empresa en una gran desventaja en cuanto a las negociaciones, y tipos de cambio desfavorables podrían dificultar o imposibilitar ofrecer productos a precios competitivos y obtener alguna utilidad. En algunos países, el gobierno podría no permitir el ingreso a una empresa a su mercado a menos que ésta se encuentre dispuesta a revelar detalles de sus tecnologías centrales, las cuales en ocasiones representan la piedra angular de su ventaja competitiva.³⁶ Nadie dijo que sería sencillo.

No obstante, las pequeñas empresas están demostrando que el éxito en las exportaciones se encuentra a su alcance. Por ejemplo, un estudio reveló que el valor de los bienes enviados solamente a China (un mercado desafiante) de parte de pequeñas y medianas empresas manufactureras de Estados Unidos se incrementó 281% para llegar a \$9 300 millones en el transcurso de cinco años, y 49% de estos exportadores tenían menos de 20 empleados.³⁷ ¿Cuál es el secreto? Estas empresas hicieron su tarea y averiguaron los productos que debían vender, por ejemplo, los productos que las empresas locales aún no podían fabricar por sí mismos. Posteriormente

se acercaron al mercado y desarrollaron conexiones personales con tomadores de decisiones influyentes, y obtuvieron apoyo donde podían encontrarlo. Un buen lugar para comenzar en su búsqueda de clientes en el extranjero es el sitio web del Centro de Información de Intercambio Comercial del Departamento de Comercio de Estados Unidos (<http://export.gov>). O comuníquese con la comunidad de la embajada exterior (<http://embassy.org>), seleccione un país en el que desea hacer negocios, y envíe un correo al especialista del país para obtener asistencia. Se sorprenderá de las opciones que esto puede generarle. Por último, puede verificar con funcionarios de su estado para ver si ofrecen asistencia, muchos lo hacen. Una búsqueda en Internet del tipo “oficina de comercio exterior de [inserte aquí su estado]” le llevará a donde necesita.

IMPORTACIÓN

La contraparte de la exportación es la **importación**, la cual involucra la venta de productos extranjeros en el mercado local de la empresa. Cuando una empresa identifica un producto en el exterior que cuenta con un mercado potencial en el país de origen, o identifica un producto que podría vender en el mercado local pero no puede encontrar un productor nacional adecuado, la estrategia de importación puede ser la mejor solución.

Vincular proveedores en eventos de comercio internacional también puede abrir la puerta a oportunidades. Esto es exactamente lo que Holly Pennington hizo con su iniciativa de emprendimiento, Compass Trading Co. Mediante el uso de productos importados identificados en este tipo de eventos, ella vende accesorios de moda a través de sus 13 tiendas localizadas en la parte central de Texas. Debido a la variedad de su mercancía, la empresa puede manejar tanto estilos clásicos que crean una apariencia profesional como diseños de última moda presentados en revistas de moda actual, así como muchos estilos intermedios. Lo mejor es que sus productos se venden por una fracción de los precios que se cobran por artículos similares en minoristas de alto nivel. A los clientes les agrada lo que les ofrecen, tanto, que esta pequeña empresa ha abierto una tienda nueva cada año.³⁸

Sin importar la estrategia de importación utilizada, uno de los factores más importantes para el éxito es localizar un buen proveedor de productos. Esto suena bastante sencillo de hacer, especialmente en esta era de servicios de localización habilitados por Internet, herramientas de comunicación en línea, y viajes económicos y flexibles. Sin embargo, encontrar y administrar proveedores internacionales puede resultar complicado. Thad Hooker aprendió esto de la forma difícil cuando él y su esposa, Lisa, adquirieron una tienda de muebles de alto nivel en Fort Lauderdale, Florida, llamada Spirit of Asia. Su experiencia era similar a la de aquellos propietarios de pequeñas empresas que eligen trabajar con proveedores internacionales para formar una empresa, “Decidí adquirir productos del sudeste asiático, pero tuve que encontrar todo yo mismo”, comenta Hooker, “parecía un juego de azar”.³⁹

Antes de iniciar su aventura en el extranjero, Hooker estudió cuidadosamente sus opciones, comparando posibles países proveedores. Luego realizó una investigación de campo, visitando al país que seleccionó y buscando pistas que le llevaran a los mejores socios proveedores disponibles. Naturalmente uno o dos golpes de suerte también ayudaron: “En [su] primer viaje a Chiang Mai, una ciudad en el norte de Tailandia, Hooker tomó un recorrido con un conductor de taxi local que resultó interesado en arte y antigüedades. Hooker acordó con el hombre, le dio una cámara digital y ahora da empleo al anterior conductor como un buscador de muebles in situ”.⁴⁰ Estas primeras experiencias le permitieron un gran arranque, facilitándole a Hooker ponderar nuevas oportunidades de negocio que podrían aprovechar el poder de contratación de proveedores internacionales de la empresa.

Trabajar con proveedores en el extranjero presenta algunos problemas, por lo que no espere que ésta sea una opción sencilla, sin embargo, posee también un potencial tremendo, especialmente si se siguen algunos lineamientos:

- Aprenda todo lo que pueda acerca de la cultura y las prácticas de negocios del país que le suministrará, para evitar cometer errores que puedan afectar los contratos.
- Realice investigaciones y asegúrese que no está seleccionando a un proveedor que sea un competidor o a una empresa que espera aprender sus operaciones para competir contra usted en un futuro.

importación

Venta de productos fabricados en otro país a consumidores del país de origen.

- Proteja su propiedad intelectual de modo que sus proveedores no puedan quitársela fácilmente. Algunos emprendedores exigen que sus socios proveedores firmen acuerdos de no divulgación de modo que no puedan patentar el artículo en el país de donde se suministra.
- No acelere el proceso de crear una relación con un socio proveedor. Es necesario tomarse el tiempo para hacer las preguntas complicadas acerca de factores importantes como estándares y niveles de calidad, flexibilidad en la fabricación y tiempo para atender pedidos.
- Decida con anticipación la logística de la transportación. Un buen agente transportista puede ayudarle con la mecánica de los envíos, así como apoyarle con el confuso embrollo de documentos necesarios. Para obtener una idea del proceso, revise las reglas y regulaciones en el sitio web de Aduanas y Protección Fronteriza de Estados Unidos en <http://cbp.gov>, y lea las notas de la SBA sobre importación en <http://www.smallbusinessnotes.com/small-business-resources/importing-to-the-united-states.html>.

En ocasiones el proceso puede parecer tan complicado que podría preguntarse si las pequeñas empresas deben intentar obtener insumos del exterior. No obstante, esto puede hacerse, y con un gran beneficio para su empresa.

LICENCIAMIENTO INTERNACIONAL

La importación y la exportación son las estrategias internacionales más populares entre las pequeñas empresa, pero también existen otras opciones. Debido a los recursos limitados, muchas de estas empresas se rehúsan a globalizarse, y una forma de superar esta restricción es seguir una estrategia de licenciamiento. El **licenciamiento internacional** permite a una empresa en otro país adquirir los derechos de fabricación y venta de los productos de una empresa en mercados exteriores. La empresa que adquiere estos derechos se denomina **licenciatario**. El licenciatario realiza pagos al **licenciante**, o la empresa que vende los derechos, normalmente en forma de **regalías**, las cuales son cuotas que se pagan por cada unidad producida.

El licenciamiento internacional tiene desventajas. El licenciatario extranjero toma las decisiones de producción y marketing, y el licenciante debe compartir la utilidad de las ventas internacionales con el licenciatario. Sin embargo, el licenciamiento internacional es la forma más económica de volverse global, dado que el licenciatario se encarga de los costos y riesgos relacionados con el establecimiento de una operación internacional.⁴¹

Las pequeñas empresas normalmente piensan en productos tangibles cuando exploran opciones de licenciamiento internacional, pero el licenciamiento de activos intangibles, como tecnologías protegidas, derechos de autor, y marcas registradas, puede ofrecer incluso mayores rendimientos. Del mismo modo que Disney licenció su famoso personaje el Mickey Mouse a fabricantes de todo el mundo, un pequeño minorista llamado Peace Frogs utilizó el licenciamiento para introducir sus diseños patentados en España. Como lo explica el fundador y presidente de Peace Frogs, Catesby Jones, “Exportamos nuestras playeras de Peace Frogs directamente a Japón, pero en España, el ingreso per cápita es menor, la competencia de los productores nacionales es más fuerte y los aranceles son más altos, de modo que licenciamos a una empresa con sede en Barcelona los derechos para fabricar nuestro producto”.⁴² A partir de este acuerdo, Peace Frogs ha sido capaz de generar ingresos adicionales prácticamente sin un gasto adicional.

El licenciamiento internacional también puede utilizarse para protegerse contra la **actividad de falsificación**, o el uso no autorizado de propiedad intelectual. El licenciamiento de derechos a una empresa en un mercado extranjero proporciona un fuerte defensor local, el cual podrá ayudarle a asegurar que las otras empresas no utilicen los activos protegidos de forma inadecuada.

FRANQUICIAMIENTO INTERNACIONAL

El **franquiciamiento internacional** es una variante del licenciamiento. Como se señaló en el capítulo 4, el franquiciador ofrece un paquete estándar de productos, sistemas y servicios de administración al franquiciado, el cual proporciona capital, conocimiento del mercado y administración práctica. Aunque el franquiciamiento internacional no se utilizaba mucho antes de la década de 1970, actualmente es la estrategia de entrada a mercados con mayor crecimiento de

licenciamiento internacional

Permitir a una empresa en otro país adquirir los derechos de fabricación y venta de los productos de una empresa en mercados internacionales.

licenciatario

Empresa que adquiere los derechos de licenciamiento.

licenciante

Empresa que vende los derechos de licenciamiento.

regalías

Cuotas pagadas por el licenciatario al licenciante por cada unidad fabricada bajo un contrato de licenciamiento.

actividad de falsificación

Uso no autorizado de propiedad intelectual.

franquiciamiento internacional

Venta de un paquete estándar de productos, sistemas y servicios de administración a una empresa en otro país.

las empresas estadounidenses, con Canadá como el mercado dominante (seguido por Japón y Reino Unido, en este orden). Este método es especialmente popular con las cadenas estadounidenses de restaurantes que desean establecer una presencia global. McDonald's por ejemplo, ha instalado sus famosos arcos dorados en más de 119 países del mundo. Aunque también resulta útil el franquiciamiento internacional para las pequeñas empresas.

Danny Benususan es el propietario de Blue Note, un club de jazz de primer nivel en Manhattan que abrió sus puertas en 1981. Considerado una de las principales sedes en el mundo del jazz y otros géneros de música, este club ha atraído la atención de empresarios internacionales que han establecido franquicias en el extranjero. La ubicación de Tokio fue abierta en 1988, seguida por clubes en Osaka, Fukuoka y Nagoya, Japón. El primer club europeo en Milán, Italia, se añadió a la familia Blue Note en marzo de 2003. Como resultado de estas extensiones internacionales, el club se ha establecido exitosamente como la única red en franquicias de clubes de jazz.⁴³ Blue Note ha demostrado que existe más de una forma de globalización para las pequeñas empresas.

ALIANZAS ESTRATÉGICAS INTERNACIONALES

Más allá del licenciamiento y el franquiciamiento, algunas pequeñas empresas se han expandido de forma global mediante la unión de fuerzas con empresas más grandes mediante esfuerzos de cooperación. Una **alianza estratégica internacional** permite que las empresas compartan riesgos y recursos comunes cuando ingresan a nuevos mercados, igualando el conocimiento del socio local del mercado meta (cultura, sistema jurídico, condiciones de la competencia, etc.) con tecnología o experiencia de productos de su contraparte en la alianza. Una de las ventajas de esta estrategia es que los dos socios están tranquilos al saber que ninguno de los dos “va por su cuenta”.⁴⁴

Las alianzas estratégicas pueden ser utilizadas de muchas formas por parte de pequeñas empresas para obtener una ventaja internacional. Tony Raimondo es presidente ejecutivo (CEO) de Behlen Mfg. Co., un fabricante de Columbus, Nebraska, de contenedores de granos agrícolas, sistemas de secado y construcciones de estructuras de metal. En una ocasión la empresa exportó productos a China, pero Raimondo suspendió los envíos cuando observó que imitadores chinos estaban fabricando los mismos productos, utilizando ventajas locales como mano de obra más barata para mejorar los costos de Behlen y vender a precios mucho más bajos. Por un tiempo, parecía que la empresa ya no sería capaz de participar en este enorme mercado, pero Raimondo tuvo la gran idea de formar una joint venture (empresa conjunta) 50/50 (una forma de alianza en la que dos empresas comparten una propiedad equivalente en una empresa independiente) en Beijing. “Con el objetivo de que conserváramos la participación de mercado”, comentó Raimondo, “tuvimos que ubicarnos dentro del mercado”. Fabricar los productos en China hizo posible que Behlen capitalizara las mismas ventajas que tenían las fábricas chinas y esto hizo una gran diferencia. El éxito de Behlen en China se ha extendido a otras iniciativas de negocio internacionales, y la empresa conserva una importante participación del negocio en el extranjero.⁴⁵

alianza estratégica internacional

Combinación de esfuerzos y/o activos de empresas en distintos países con el objetivo de tener recursos comunes y compartir el riesgo de una empresa.

LA PUESTA EN MARCHA

Fuerza de trabajo mundial

Quizá usted ha encontrado a alguna persona en otro país que adquiriera su producto, pero habrá decidido que resulta más económico fabricarlo en China. Para obtener algunos consejos para encontrar un buen socio de fabricación en este país, vea <http://www.inc.com/ss/6-tips-manufacturing-china>.

UBICACIÓN DE INSTALACIONES EN EL EXTRANJERO

Una pequeña empresa puede elegir establecer una presencia en el extranjero por su cuenta en mercados estratégicos, especialmente si la empresa ha desarrollado ya una base de clientes internacionales. La mayoría de las empresas pequeñas inician ubicando instalaciones de producción o una oficina de ventas en el extranjero, como forma de reducir el costo de las operaciones. Amanda Knauer, de

Diferencias culturales como una “aventura” para las pequeñas empresas globales

Podría esperarse que las pequeñas empresas se estuvieran alejando de las oportunidades globales a partir del inicio de la desaceleración económica que inició a finales de 2007, no obstante, con base en información del Servicio Comercial de Estados Unidos, la expansión de pequeñas empresas en el extranjero en realidad se ha mantenido constante durante este periodo tan complicado. Sin embargo, estas empresas aún deben hacer frente a los retos y frustraciones únicas que surgen de las diferencias culturales, los matices geográficos y otros problemas que se presentan al hacer negocios internacionales.

Recyclebank es una pequeña empresa con sede en Nueva York que está saliendo a conquistar el mundo. La empresa establece programas de recompensas que ayudan a promover una “actitud verde”. La naturaleza de su servicio se detalla en el sitio web de la empresa:

Ya sea que usted se comprometa en usar menos energía, incrementar el reciclaje en su hogar o solamente aprender la manera como puede incrementar la conciencia ecológica en su hogar y vecindario, le recompensaremos mediante ahorros en tiendas de abarrotes, cupones para farmacias y descuentos en las marcas que adquiere cada día.

Cuando el cofundador y CEO Ron Gronen revisó los reportes acerca de la expansión de su empresa a Inglaterra, le preocupó que la prensa de ese lugar se refiriera al programa de la empresa como un “esquema”. “Quisiera decirles que no se trata de un esquema sino de un servicio”, comenta Gronen, pero nadie parecía entenderlo. Finalmente encontró el punto donde residía el problema de comunicación. Parecía que la palabra *esquema* no evocaba la idea de un timo como lo hacía en Estados Unidos. Apparently, las preocupaciones de Gronen no eran relevantes.

O considere la experiencia de expansión global de AlertDriving. Inaugurada en 1998, es una pequeña empresa de tecnología pionera en el uso de capacitación basada en la Web para la administración de riesgos de flotas de vehículos. El programa FleetDefense™ de la empresa, con presencia en 22 países del mundo, “ofrece a organizaciones multinacionales con flotas de vehículos... la oportunidad de implantar un régimen de capacitación consistente, con funcionalidades tanto de contenido localizado, como de monitoreo y generación centralizada de reportes”.

Esto suena complicado, pero en realidad no lo es tanto si se compara con las sorpresas que pueden presentarse en mercados extranjeros, especialmente en aquellos países que son muy distintos a Estados Unidos. De hecho, cuando AlertDriving evaluó la factibilidad de sus productos para ventas internacionales, encontró errores de traducción, fallas culturales y distorsiones geográficas. Por ejemplo, se presentaron problemas en el módulo de capacitación de la empresa para Dubai. La empresa siempre enseña que el carril central en una autopista de múltiples carriles es el más seguro, pero esto no aplica en Dubai donde el carril central en realidad ¡está reservado para rebasar! Esta imprecisión naturalmente resultó embarazosa para una empresa que ofrece capacitación en seguridad, aunque las pequeñas empresas que se vuelven globales ocasionalmente pueden cometer errores de este tipo. Todo es parte del proceso de abandonar la zona de confort del país de origen y saltar al dinámico mundo de las oportunidades internacionales.

Fuentes: Emily Maltby, “Expanding Abroad? Avoid Cultural Gaffes”, *Wall Street Journal*, enero 19 de 2010, p. B5; “Who is Recyclebank?”, <http://www.recyclebank.com/about-us>, consultado el 8 de febrero de 2011; y “AlertDriving – About Us”, http://www.alertdriving.com/about_us.php, consultado el 8 de febrero de 2011. <http://www.recyclebank.com>, <http://www.alertdriving.com>



28 años, deseaba iniciar una empresa, pero llegó a la conclusión que crear una nueva empresa en Estados Unidos resultaba demasiado caro. Por sugerencia de un amigo, se interesó en Argentina. Después de investigar, se dirigió a Buenos Aires a finales de 2004. Unos meses después se encontraba dirigiendo su propia empresa, Qara Argentina, un fabricante de artículos de piel de lujo, “llegué a Argentina buscando mi oportunidad”, afirma, “la belleza de la piel me inspiró, y la consideré una puerta de entrada a este mundo [de propietaria de un negocio]”. No ha sido fácil, Knauer tuvo que aprender el español local y aprender un grupo nuevo de leyes y prácticas de negocios, pero el trabajo está rindiendo frutos. La empresa contaba con más de un millón de dólares en ventas antes de finalizar su primer año de vida.⁴⁶

Abrir una oficina de ventas en el extranjero puede ser una estrategia muy efectiva, pero los propietarios de pequeñas empresas deben esperar hasta que las ventas en el mercado local sean lo suficientemente grandes para justificar el desplazamiento. Una oficina en el extranjero resulta costosa de establecer, administrar y financiar, de modo que las ventajas anticipadas en ocasiones resultan difíciles de alcanzar. Sin embargo, las empresas estadounidenses generalmente ubican su primera oficina de ventas internacionales en Canadá, aunque la expansión europea también es común (los países de habla inglesa Reino Unido e Irlanda son lugares populares). No obstante, otras personas han seleccionado Asia, debido a su dinamismo económico y demanda de consumo de rápido crecimiento.

Algunas pequeñas empresas tienen grandes ambiciones de ir más allá de ubicar una instalación de producción u oficina de ventas en el extranjero. Por ejemplo, pueden adquirir una empresa extranjera a otra empresa mediante lo que se conoce como **adquisición transfronteriza**, o incluso iniciar un **iniciativa de emprendimiento de campo fértil**, al crear desde cero una nueva subsidiaria propia en otro país. Probablemente cualquiera de estas opciones conllevará algunas dificultades.

Las estrategias para ir por cuenta propia resultan complejas y costosas. Ofrecen el máximo control sobre las operaciones extranjeras y eliminan la necesidad de compartir los ingresos generados, pero también obligan a las empresas a hacer frente a todo el riesgo de la iniciativa de emprendimiento. Si la nueva subsidiaria es una iniciativa de emprendimiento de campo fértil, la empresa tendrá mucho que aprender acerca de dirigir una empresa en un país extranjero, administrar a los ciudadanos del país huésped y desarrollar una estrategia de marketing efectiva. El potencial comercial de una subsidiaria internacional completamente propia puede ser muy grande, pero los inconvenientes de administrarla pueden ser incluso mayores. Esta opción no es adecuada para el débil de corazón.

adquisición transfronteriza

Adquisición de parte de una empresa en un país de una empresa ubicada en otro país.

iniciativa de emprendimiento de campo fértil

Subsidiaria propia creada desde cero en otro país.

Retos de las empresas globales

Las pequeñas empresas enfrentan retos, pero las empresas pequeñas y *globales* los enfrentan a una escala mucho mayor. ¿Cuál puede ser el destino de una pequeña empresa en el mercado global? El éxito de los emprendedores en mercados internacionales demuestra que las pequeñas empresas pueden hacer algo más que sobrevivir, ¡pueden prosperar! No obstante, el éxito requiere una cuidadosa preparación. Los propietarios de pequeñas empresas deben reconocer las complicaciones particulares que enfrentan las empresas globales y ajustar sus planes conforme a esto. Como se mencionaba anteriormente, el manejo de las diferencias culturales puede ser un reto suficientemente importante. Pero los emprendedores también deben prestar atención al riesgo político, el riesgo económico y a la relativa facilidad de hacer negocios en países donde desean expandir sus operaciones.

RIESGO POLÍTICO

El potencial de que las fuerzas políticas de un país afecten de forma negativa el desempeño de empresas dentro de sus fronteras se denomina **riesgo político**. Con frecuencia, este riesgo se relaciona con la inestabilidad del gobierno de una nación, lo cual puede generar varios problemas para las empresas extranjeras. Los problemas potenciales van desde amenazas triviales, como nuevas regulaciones que restrinjan el contenido de la publicidad por televisión, hasta una nacionalización gubernamental de los activos privados. Los acontecimientos políticos pueden amenazar el acceso a un mercado de exportación, obligar a una empresa a revelar secretos comerciales o incluso exigir que el trabajo se realice por completo dentro del país.



riesgo político

Potencial de que las fuerzas políticas en un país afecten de forma negativa el desempeño de las empresas que operan dentro de sus fronteras.

Numerosas empresas grandes mantienen una oficina de evaluación del riesgo con personal capacitado para determinar el perfil de riesgo de los países individuales para los que cuentan con proyectos planeados. Ya que las pequeñas empresas no pueden permitirse pagar el costo de mantener una oficina de este tipo, algunas recurren a herramientas de bajo costo. Una fuente de ayuda son las “Clasificaciones de Riesgo País” de la revista *Euromoney* que se publican una vez al año. Estas clasificaciones ofrecen una visión general de los riesgos políticos que las empresas enfrentarán al hacer negocios en el extranjero. Las pequeñas empresas pueden desarrollar planes de crecimiento internacional utilizando esta información y realizar ajustes adecuados a sus estrategias. No es un método perfecto, pero es de bajo costo y es mucho mejor que planear una estrategia global sin información.

RIESGO ECONÓMICO

riesgo económico

Probabilidad de que el gobierno de un país gestione mal su economía de forma que afecte el desempeño de las empresas que operan ahí.

El **riesgo económico** es la probabilidad de que el gobierno de un país gestione mal su economía y afecte el entorno de negocios de forma que se entorpezca el desempeño de las empresas que operan ahí. Por tanto, el riesgo económico y el riesgo político están relacionados.⁴⁷ Dos de los problemas más serios que surgen de un mal manejo económico es la inflación y la fluctuación de los tipos de cambio. Aunque un análisis de estos factores se encuentra más allá del alcance de este libro, es importante reconocer que la inflación reduce el valor de la moneda de un país en el mercado cambiario internacional y, por tanto, reduce el valor de los flujos de efectivo que la empresa recibe de sus operaciones en el extranjero.

tipo de cambio

Valor de la moneda de un país en relación con la de otro país.

El **tipo de cambio** representa el valor de la moneda de un país en relación con la de otro país, por ejemplo, el número de pesos mexicanos que pueden adquirirse con un dólar estadounidense. Cambios repentinos e inesperados en estos tipos de cambio pueden representar serios problemas para las pequeñas empresas internacionales, ya sea que éstas exporten a dicho mercado o que cuenten con presencia local ahí.

Mary Ellen Mooney de la empresa Mooney Farms, con sede en California, observa de cerca el mercado europeo, así como el de México. Reconoció el potencial de exportar sus productos de tomate deshidratado al sol a Francia y estuvo cerca de cerrar un acuerdo con un distribuidor local hace algunos años, pero las negociaciones fracasaron cuando el tipo de cambio entre el dólar y el euro varió.⁴⁸ Para comprender su dilema, suponga que el distribuidor francés estaba dispuesto a pagar €5 (5 euros) por un paquete de tomates deshidratados al sol. Si el dólar y el euro se intercambiaban uno a uno, Mooney podría convertir €5 a \$5. Si con \$4.50 se cubrieran los costos de producción, transportación, seguros, etcétera, entonces Mooney obtendría \$0.50 de utilidad (\$5.00 – \$4.50) por unidad. Pero si el dólar se *incrementara* en su valor en relación con el euro, la situación cambiaría drásticamente. Suponga que el tipo de cambio se modificó a \$0.80 por €1. Entonces las unidades que se venden a €5 únicamente representarían \$4 cada una (5×0.80) lo que ocasionaría una pérdida de \$0.50 por cada venta.

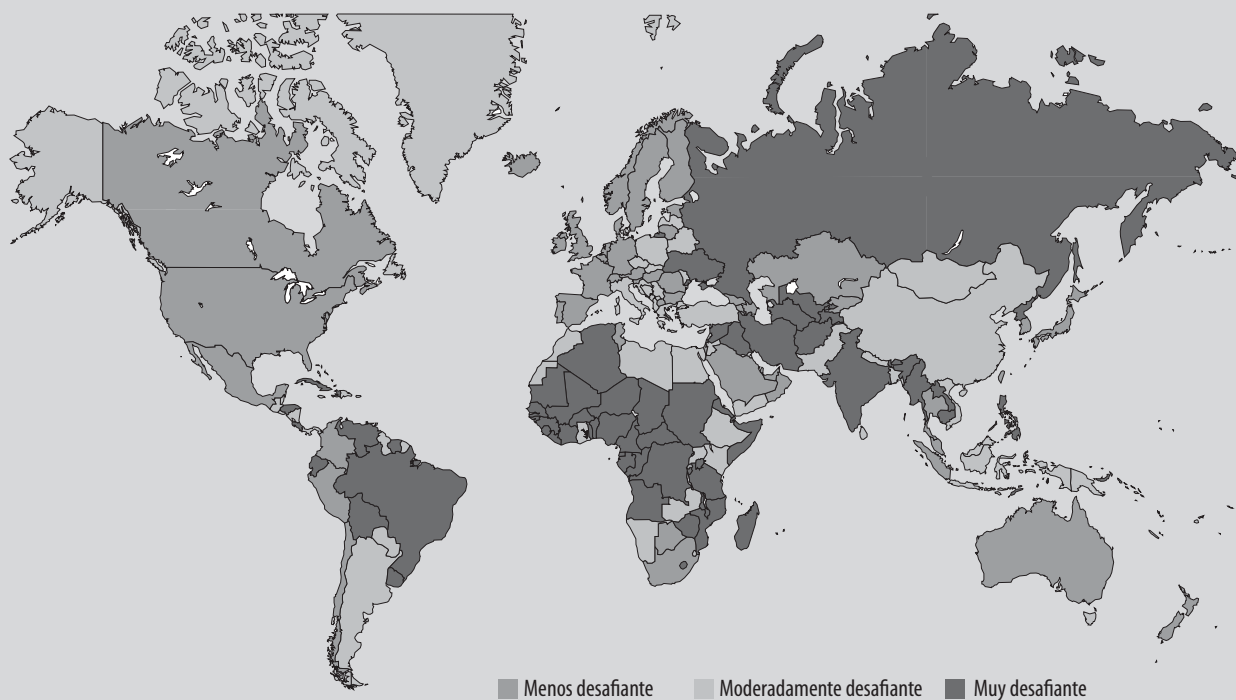
Evidentemente un buen acuerdo de negocios rápidamente puede derrumbarse si los tipos de cambio empeoran. Este riesgo resulta especialmente serio para las pequeñas empresas que inician a establecerse en mercados internacionales. Para protegerse contra las variaciones en el tipo de cambio, estas empresas deben tomar medidas como establecer contratos en dólares estadounidenses, o utilizar alguna otra estrategia financiera que minimice el riesgo.

EL “ÍNDICE DE FACILIDAD PARA HACER NEGOCIOS”

Desde 2003, el Banco Mundial ha publicado el “Índice de facilidad para hacer negocios” para reafirmar a las empresas y gobiernos el gran impacto que las condiciones de regulación ejercen sobre el crecimiento y el desarrollo económico. Este índice se basa en una encuesta de más de 8 000 expertos locales, “incluyendo abogados, consultores de negocios, contadores, transportistas, funcionarios gubernamentales y otros profesionales que normalmente administran o asesoran en los requerimientos legales o regulatorios”.⁴⁹ Por medio de una cuidadosa metodología, el proceso utiliza información relacionada con nueve factores clave, incluyendo la dificultad para iniciar una nueva empresa, obtención de créditos y cumplimiento de contratos, con el objetivo de crear una clasificación para 183 países. Esta información fácilmente puede utilizarse para apoyar las decisiones de expansión internacional de las pequeñas empresas.

En la figura 18.5 los países se clasifican con códigos de color para indicar la relativa facilidad de hacer negocios en cada uno, el color gris claro representa países “adecuados”, que son relativamente propicios para los negocios; el color gris oscuro señala los países que de

FIGURA 18.5 Facilidad para hacer negocios



Fuente: "Doing Business – Economy Rankings", <http://www.doingbusiness.org/rankings>, consultado el 18 de febrero de 2011.

algún modo representan un mayor reto, donde las empresas deben “actuar con precaución”; y el color negro identifica a los países del tipo “deténgase y piénselo cuidadosamente”, donde es posible que las pequeñas empresas enfrenten más dificultades. Aunque el código de color no es parte del índice, la información proporcionada resulta muy útil para efectos de planeación. Para obtener detalles sobre el último reporte diríjase a <http://www.doingbusiness.org/rankings>.

Dirigir empresas de forma internacional nunca será tan sencillo como hacerlo en su país de origen, ya que es posible que exija el máximo de sus habilidades gerenciales y recursos. El comercio global complica cada tarea y presenta complicaciones relacionadas con cada función de la empresa. No obstante, las motivaciones para globalizarse son importantes, y otras personas han demostrado que puede hacerse. Usted puede hacerlo también, si realiza una planeación cuidadosa y aprovecha los recursos disponibles para ayudarle a alcanzar sus aspiraciones globales.

Asistencia para las empresas globales

Existe asistencia disponible para las empresas pequeñas con aspiraciones internacionales, solamente es necesario abrir los ojos para encontrarla. Una vez que usted haya decidido ingresar al mercado global, se sorprenderá de la cantidad de recursos que existen para ayudarle.

ANÁLISIS DE MERCADOS Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Entre las muchas actividades necesarias para preparar a una pequeña empresa para hacer frente a los retos de la globalización, existen dos especialmente importantes para el éxito en el extranjero: identificar mercados internacionales que se ajusten a los potenciales únicos de la empresa e integrar un plan para ingresar en los mercados meta.



Una pequeña empresa debe iniciar su investigación agotando las fuentes secundarias de información. El gobierno de Estados Unidos ofrece diversas publicaciones sobre la manera de identificar y aprovechar oportunidades en el mercado global. Adicionalmente, la Oficina de la Pequeña Empresa está preparada para ayudar a las pequeñas empresas a expandirse internacionalmente. Muchos de los programas y servicios internacionales de la SBA se proporcionan mediante los Centros de Asistencia a las Exportaciones de Estados Unidos (USEAC-U.S. Export Assistance Centers).

Una excelente fuente de información acerca de negocios globales para pequeñas empresas es *Breaking into Trade Game: A Small Business Guide to Exporting* (Irrumpiendo en el juego comercial: Una breve guía para la exportación). Esta publicación de la SBA, disponible en línea, ofrece una introducción a la estrategia de exportación útil para exportadores nuevos y con experiencia. El detallado manual está diseñado para guiar a las pequeñas empresas a través de las complejidades de la globalización, con capítulos destinados específicamente a la identificación de mercados, selección de una estrategia de ingreso, administración de transacciones, financiamiento comercial, configuración de la transportación y formación de alianzas estratégicas.

Aunque no diseñado especialmente para las pequeñas empresas, un sitio web propiedad de la Oficina de Comercio Internacional del Departamento de Comercio de Estados Unidos (<http://trade.gov>) proporciona una útil perspectiva sobre la expansión internacional. Publicaciones como la revista *World Trade* (<http://www.worldtrademag.com>) pueden ser también útiles, ofreciendo análisis oportunos y profundos de los mercados de comercio internacional y aspectos de negocios. Además de estos recursos, organizaciones estatales y privadas son excelentes fuentes de información comercial, oportunidades de intercambio comercial y bases de datos de empresas. Una fuente de este tipo, TradePort (<http://www.tradeport.org>), ofrece información para promover el comercio internacional con empresas con sede en California.

Al hablar con alguien que ha vivido o incluso que ha visitado un mercado extranjero potencial puede ser una valiosa forma de aprender sobre éste. Por ejemplo, sostener conversaciones con estudiantes internacionales de una universidad local puede ser muy útil. No obstante, la mejor forma de estudiar un mercado exterior es visitar el país personalmente. Un representante de una pequeña empresa puede hacer esto como individuo o como miembro de un grupo organizado con el propósito de explorar nuevas posibilidades de negocios internacionales.

CONEXIÓN CON CLIENTES INTERNACIONALES

Una pequeña empresa no puede vender en el exterior a menos que se vincule con clientes en los mercados internacionales seleccionados, no obstante, existen muchos recursos disponibles para que usted inicie.

Oportunidades de intercambio comercial

Las oportunidades de intercambio comercial son esenciales para la identificación de clientes potenciales en mercados seleccionados. Por lo regular abordados por Internet, ofrecen una forma de bajo costo de establecer vínculos importantes con compradores y proveedores en los mercados de destino. Una buena fuente en línea de oportunidades de intercambio comercial la ofrece el Centro para la Educación e Investigación de Negocios Internacionales de la Universidad Estatal de Michigan (vea <http://globaledge.msu.edu/resourcedesk/trade-leads>). Este sitio web ofrece una gran cantidad de recursos sobre negocios internacionales, incluyendo oportunidades que pueden dirigir a una empresa con socios valiosos en la mayoría de los mercados mundiales. El sitio web de la Federación de Asociaciones de Comercio Internacional (<http://www.fita.org>) también puede ayudarle a identificar oportunidades de intercambio comercial, y adicionalmente ofrece noticias, eventos programados y vínculos a más de 8 000 sitios web relacionados con el comercio.

misión comercial

Viaje organizado para ayudar a los propietarios de pequeñas empresas a reunirse con compradores extranjeros potenciales y establecer alianzas estratégicas en un mercado internacional.

Misiones comerciales

Unirse a una misión comercial es otra excelente forma de evaluar un mercado exterior y vincularse con clientes extranjeros. Una **misión comercial** es una visita planeada a un mercado internacional potencial, diseñado para presentar empresas estadounidenses con compradores extranjeros potenciales y para establecer alianzas estratégicas. Estas misiones por lo general involucran a grupos de 5 a 10 ejecutivos de negocios y se establecen para promover las ventas internacionales. Los miembros del grupo pagan sus gastos y comparten los costos de operación

de la misión. Los gobiernos extranjeros ocasionalmente patrocinan misiones comerciales para promover vínculos empresariales con empresas estadounidenses.

Intermediarios comerciales

Quizá la forma más sencilla de llegar a mercados internacionales sea utilizar un **intermediario comercial**. De forma similar a la ayuda que los mayoristas proporcionan con las ventas nacionales, los intermediarios comerciales distribuyen productos a clientes internacionales bajo el amparo de un contrato. Estas agencias aprovechan su red establecida de contratos, así como su cultura local y experiencia en el mercado. En resumen, un intermediario puede administrar por completo el extremo final de un negocio, encargándose de todo, con excepción de atender los pedidos, y sus resultados pueden ser sorprendentes. Por ejemplo, American Cedar, Inc., buscaba expandir el mercado de sus productos de madera de cedro en el extranjero. Con la ayuda de un intermediario comercial, la empresa fue capaz de generar 30% de sus ventas totales a partir de las exportaciones. El entonces presidente de la empresa, Julian McKinney, recuerda cómo se desarrolló todo: “Presentamos nuestros productos en una exposición comercial, y una empresa de administración de exportaciones nos localizó. Ellos nos facilitaron el proceso de exportación directa. Nuestros productos se distribuyeron por toda [Europa] a partir de un punto de distribu-

intermediario comercial

Agencia que distribuye por contrato los productos de una empresa a los clientes en otro país.

FIGURA 18.6 Intermediarios comerciales más adecuados para las pequeñas empresas

**Cámara de ratificación
(Agente de compras)**

- Trabaja para empresas extranjeras que están interesadas en adquirir productos estadounidenses.
- “Localiza” el precio más bajo posible para los artículos solicitados.
- Se le paga una comisión por sus servicios.
- En ocasiones se trata de una agencia gubernamental exterior o una empresa muy cercana al gobierno.

**Empresa de Administración
de Exportaciones (CAE)**

- Actúa como el departamento de exportaciones para uno o varios fabricantes de productos o servicios.
- Localiza y cierra negocios a nombre de los fabricantes que representa o a su propio nombre, a cambio de una comisión, un sueldo o un anticipo más comisión.
- Puede proporcionar el pago inmediato de los productos o servicios al tramitar financiamientos o directamente adquiriendo productos para su venta.
- Por lo general cuenta con redes bien organizadas de distribuidores extranjeros ya instalados.

**Empresa de Comercio
de Exportación (ECE)**

- Actúa como el departamento de exportaciones de los fabricantes o adquiere la propiedad del producto y lo exporta bajo su propio nombre.
- Puede ser establecido y operado por productores.
- Puede organizarse sobre una o varias líneas industriales.
- Puede representar a fabricantes de productos competidores.

**Agente de exportaciones, comerciante
o revendedor**

- Adquiere los productos directamente del fabricante, empaca y etiqueta el producto con base en sus propias especificaciones.
- Vende el producto en el extranjero bajo su propio nombre mediante contratos y asume todo el riesgo.
- Exige al productor que renuncie al control del marketing y la promoción de su producto.

Comercializador asociado (piggyback)

- Es un fabricante o empresa de servicios.
- Distribuye el producto o el servicio de otra empresa.

Fuente: Administración de Comercio Internacional, *A Basic Guide to Exporting* (Washington, DC: Author, 2009).

ción en Francia”.⁵⁰ Una empresa de administración de exportaciones solamente representa uno de los diversos tipos de intermediarios comerciales. La figura 18.6 presenta los intermediarios comerciales que mejor pueden ofrecer la ayuda que requieren las pequeñas empresas.

FINANCIAMIENTO

Mientras mayor información posean las pequeñas empresas sobre las fuentes de financiamiento directas o indirectas, más favorable será su consideración de los mercados internacionales. Las fuentes de esta información incluyen bancos privados y la Oficina de la Pequeña Empresa.

Bancos privados

Los bancos comerciales cuentan por lo general con un ejecutivo de créditos responsable de manejar transacciones extranjeras. Los bancos grandes cuentan con un departamento internacional completo. Los exportadores emplean a los bancos para emitir cartas comerciales de crédito y para realizar otras actividades financieras asociadas con la exportación.

Una **carta de crédito** es un acuerdo para liquidar un giro u otra demanda de pago cuando se cumplen condiciones específicas. Ayuda a garantizar que un vendedor recibirá un pronto pago. Una carta de crédito puede ser revocable o irrevocable. Una carta de crédito irrevocable no puede ser modificada a menos que tanto el comprador como el vendedor estén de acuerdo en la modificación. El proceso de establecer una carta de crédito es bastante complejo y puede resultar confuso; no obstante, los bancos y otras instituciones financieras que ofrecen este servicio contarán con personal experto que puede asesorarle en el funcionamiento de este tipo de documentos y guiarle en el proceso.

Una garantía de un banco reconocido de que el exportador recibirá su pago resulta crucial para una pequeña empresa que ha llevado el uso de sus recursos hasta el límite, simplemente para ingresar al terreno de la globalización y, por tanto, no podría soportar una cuenta incobrable. Pero ¿qué sucede si la pequeña empresa se encuentra en el extremo de la importación en el intercambio comercial? ¿Cómo se protegen sus intereses? La carta de crédito también ofrece seguridad para la empresa receptora, dado que el exportador no recibe el pago del banco hasta que ha liberado el derecho, o prueba de propiedad, de los bienes enviados. Una vez que el producto ha sido enviado y el derecho transferido, el exportador recibe un documento llamado **conocimiento de embarque** para confirmar esto. Este documento debe recibirse antes de que el banco pague la carta de crédito. En resumen, la carta de crédito garantiza que el exportador reciba su pago únicamente cuando los bienes son entregados en el país receptor, y también garantiza que el exportador reciba su pago.

Oficina de la Pequeña Empresa

La Oficina de la Pequeña Empresa (Small Business Administration, SBA) ayuda a pequeñas empresas de Estados Unidos principalmente a través de sus oficinas regionales, distritales y filiales. Las pequeñas empresas que ya se encuentran exportando o están interesadas en hacerlo, pueden recibir información valiosa de la SBA a través de conferencias y seminarios, publicaciones educativas y asesoría sobre la exportación. En el sitio web de la agencia se presenta un listado completo de los programas de asistencia financiera ofrecidos por la SBA a las pequeñas empresas en <http://www.sba.gov/content/financing-your-small-business-exports-foreign-investments-or-projects>.

Los motivos de que un creciente número de pequeñas empresas elija participar en los negocios internacionales incluyen tanto razones tradicionales como los nuevos motivos que surgen a partir de un nuevo panorama competitivo. Cualquiera que sea su motivación para ingresar a la arena global, su empresa seguramente enfrentará importantes retos que las empresas puramente domésticas no enfrentan. Ésta es la naturaleza del terreno, no obstante, existe mucha asistencia disponible de parte de diversas agencias públicas y privadas. Con un poco de ayuda y mucho trabajo, su empresa podrá tener éxito en el mercado global.

carta de crédito

Acuerdo emitido por un banco para liquidar un giro u otra demanda de pago cuando se cumplen condiciones específicas.

conocimiento de embarque

Documento que indica que un producto ha sido enviado y que el derecho de dicho producto ha sido transferido.

1. Describir el potencial de las pequeñas empresas como empresas globales.

- Numerosas empresas incipientes e incluso la más pequeña de las empresas continúan expandiéndose internacionalmente, a pesar de la economía global en desaceleración.
- Algunas pequeñas empresas llamadas empresas que nacen globales se inician con actividades de negocios internacionales en mente.
- Antes de volverse global es importante que el propietario de una pequeña empresa determine si su organización se encuentra preparada.
- Los propietarios de pequeñas empresas que deciden globalizarse deben estudiar las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales (PESTEL) presentes en un mercado extranjero para identificar la mejor forma de adaptar sus productos y asegurar un ingreso sin problemas.

2. Identificar las fuerzas básicas que impulsan a las pequeñas empresas a participar en una expansión global.

- Las fuerzas básicas detrás de la expansión global son expansión de mercados, obtención de acceso a los recursos, reducción de costos y capitalización de elementos especiales de la ubicación.
- Dado que más de 95% de la población mundial vive fuera de Estados Unidos, la globalización extiende en gran medida el tamaño del mercado potencial de una empresa.
- Los mercados de rápido crecimiento de países de BRIC (Brasil, Rusia, India y China) atraen a las pequeñas empresas que desean aprovechar su enorme potencial de mercado.
- Las pequeñas empresas con productos altamente diferenciados pueden requerir un mercado internacional con el objetivo de incrementar las ventas lo suficiente para recuperar los costos del desarrollo de productos.
- Al globalizarse es posible obtener ventajas derivadas de las eficiencias de la curva de experiencia (resultantes de los efectos del aprendizaje y las economías de escala), especialmente para empresas de reciente creación basadas en tecnologías complejas.
- En ocasiones las pequeñas empresas se globalizan para obtener acceso a recursos, incluyendo materias primas y mano de obra especializada.
- Otro motivo por el que las pequeñas empresas ingresan a mercados extranjeros es para reducir sus costos en áreas como mano de obra, transportación o costos indirectos de manufactura.
- Las empresas de todo tamaño han reducido costos mediante contratos con proveedores independientes en el extranjero (*outsourcing internacional*) o reubicando sus operaciones nacionales en el extranjero (*offshoring*).
- Las pequeñas empresas pueden buscar capitalizar características especiales de una ubicación internacional para crear la autenticidad de ser local, para utilizar su reputación (u otras características) para mejorar la imagen de una marca o para seguir a una empresa cliente grande.

3. Comprender y comparar opciones de estrategias para empresas globales.

- La exportación, una estrategia internacional comúnmente utilizada por las pequeñas empresas, puede facilitarse mediante



el uso de Internet para incrementar la visibilidad internacional de la empresa.

- La importación implica la venta de productos provenientes del extranjero en el mercado local; y debe utilizarse cuando los productos fabricados en el extranjero cuentan con un mercado potencial en el país local.
- Las estrategias distintas a la exportación incluyen el licenciamiento internacional, el franquiciamiento internacional, las alianzas estratégicas internacionales y la ubicación de instalaciones en el extranjero.
- Aunque pueden ser más complejas que las estrategias de exportación, algunas estrategias distintas a la exportación (especialmente el licenciamiento) en realidad son las alternativas más seguras para las pequeñas empresas globales.

4. Explicar los retos que enfrentan las empresas globales.

- El riesgo político es el potencial de que las fuerzas políticas de un país afecten de forma negativa el desempeño de las pequeñas empresas que operan ahí; y varía en gran medida entre los países.
- El riesgo económico es la probabilidad de que un gobierno gestione mal su economía y afecte el entorno de negocios de una forma que obstaculice el desempeño de las empresas que operan ahí (de forma más notable mediante inflación y fluctuaciones en los tipos de cambio).
- El “Índice de facilidad para hacer negocios” que publica el Banco Mundial puede ayudar a una pequeña empresa a anticipar el nivel general de dificultad que probablemente enfrentará al ingresar al mercado de un país en particular.

5. Identificar las fuentes de apoyo disponibles para asistir los esfuerzos de negocios internacionales.

- Diversas organizaciones públicas y privadas ofrecen asistencia a las pequeñas empresas en el análisis de mercados y en la planeación de una estrategia de entrada.
- Las pequeñas empresas pueden contactar a clientes internacionales analizando fuentes de oportunidades comerciales, participando en misiones comerciales, o utilizando los servicios de intermediarios comerciales.
- Para obtener asistencia en cuestiones de financiamiento de su entrada a un mercado extranjero, una pequeña empresa puede acudir a la banca privada (que puede emitir cartas de crédito) y a los programas dirigidos por la Small Business Administration.

Términos clave

globalización p. 522	licenciamiento internacional p. 536	iniciativa de emprendimiento de campo fértil p. 539
empresas que nacen globales p. 523	licenciario p. 536	riesgo político p. 539
eficiencias por curva de experiencia p. 528	licenciante p. 536	riesgo económico p. 540
efectos del aprendizaje p. 529	regalías p. 536	tipo de cambio p. 540
economías de escala p. 529	actividad de falsificación p. 536	misión comercial p. 542
outsourcing internacional p. 530	franquiciamiento internacional p. 536	intermediario comercial p. 543
offshoring p. 530	alianza estratégica internacional p. 537	carta de crédito p. 544
exportación p. 532	adquisición transfronteriza p. 539	conocimiento de embarque p. 544
importación p. 535		

Preguntas para análisis

1. ¿Qué es una empresa “nacida global”? ¿Qué factores promueven el incremento en el número de este tipo de empresas?
2. Analice la importancia de un cuidadoso análisis cultural para una pequeña empresa que desea entrar a un mercado internacional.
3. ¿Cree usted que las pequeñas empresas deben participar en los negocios internacionales? ¿Por qué?
4. Identifique las cuatro principales fuerzas que impulsan a las pequeñas empresas a ingresar al terreno de la globalización. ¿Cuál considera usted que es el más influyente?
5. Proporcione ejemplos de algunas motivaciones emergentes que promueven que los propietarios de pequeñas empresas se globalicen. ¿Es probable que alguna de estas motivaciones continúe vigente dentro de 10 años? ¿Dentro de 20 años?
6. ¿A qué se debe que la exportación sea una estrategia tan popular entre las pequeñas empresas? ¿Considera usted que así debe ser?
7. ¿Qué impacto ha tenido Internet sobre la globalización de las pequeñas empresas? ¿De qué forma considera que las pequeñas empresas utilizarán Internet para los negocios en el futuro?
8. ¿Qué estrategias distintas a la exportación pueden adoptar las pequeñas empresas? En vista de las necesidades y capacidades únicas de las pequeñas empresas, ¿cuáles son las ventajas y desventajas de cada una de las estrategias?
9. ¿Cuáles son los tres principales retos que las pequeñas empresas enfrentan cuando se globalizan? ¿Cuáles son las estrategias que puede utilizar una empresa de este tipo para hacer frente a cada uno de estos retos?
10. ¿Qué tipo de asistencia se encuentra disponible para las pequeñas empresas globales? ¿Cuál de ellas considera que resultaría de mayor beneficio para las pequeñas empresas? ¿Por qué?

Usted decide

SITUACIÓN 1

Luis Aburto reconoció las ventajas de realizar por outsourcing las labores de desarrollo cuando decidió iniciar Scio Consulting International LLC, una empresa de tecnologías de información. Pero tenía una duda: ¿A qué parte del mundo (literalmente) debía acudir para obtener el talento que requería? Había considerado vincularse con un proveedor de servicios en Bangalore, India, dado que los sueldos son muy bajos, la cantidad de empleados bien capacitados es grande, y las habilidades técnicas se enfatizan intensamente en el sistema universitario. Pero India se encontraba muy alejada de la sede central de la empresa en San José, California, lo que implicaba mayores costos de traslado, tener que manejar zonas horarias prácticamente opuestas entre sí y retrasos

en las comunicaciones. También existían reportes de problemas con limitaciones en la infraestructura (incluyendo deficientes conexiones de Internet y telefónicas), así como con el costo y la calidad del trabajo entregado. Finalmente, la brecha cultural sería muy grande, incluso aunque los trabajadores más educados de India hablan inglés.

Aburto también se había comunicado con una empresa en Morelia, México. Sus contactos le indicaron que ahí se encontraba disponible el tipo de trabajadores capacitados que necesitaba, la brecha cultural es limitada, la rotación de personal es baja y el personal técnico no necesitaría visas especiales para viajar entre México y los sitios de los proyectos en Estados Unidos. No obstante, los sueldos eran mucho mayores que en Bangalore, los

graduados universitarios en México recibían muy poca capacitación práctica y la ley dificulta despedir empleados una vez que se contratan.

El reloj avanza y Aburto necesita integrar empleados para tres grandes contratos que se encuentra negociando, y sus clientes potenciales desean que sus proyectos inicien en un mes a partir de la decisión. Incluso si únicamente obtiene dos de los tres contratos, tendrá mucho más trabajo del que su personal en Estados Unidos puede manejar. Necesitará empleados adicionales y no está seguro de a dónde recurrir para su soporte de outsourcing.

Fuentes: Adaptado de Gail Dutton, "Outsource Closer to Home", *Entrepreneur*, vol. 26, núm. 10 (octubre 2008), p. 22; y Steve Hamm, "India Software Outsourcing: One Unhappy Customer", *Bloomberg Businessweek*, 24 de enero de 2011, http://www.businessweek.com/blogs/globespottin/archives/2007/01/india_software.html, consultado el 18 de febrero de 2011.

Pregunta 1 ¿Qué información adicional sería útil para Aburto para tomar su decisión?

Pregunta 2 ¿Qué ventajas y desventajas adicionales debe considerar Aburto cuando elija realizar por outsourcing su trabajo a India y a México?

Pregunta 3 ¿Qué ubicación elegiría usted, India o México? Genere un caso que apoye su decisión final.

SITUACIÓN 2

Bill Moss y otros propietarios de pequeñas empresas se unieron a una misión comercial a China para explorar oportunidades de mercado en este país. El grupo aprendió que China cuenta con una población de más de 1 300 millones de habitantes y que es el tercer mercado de exportación con mayor crecimiento para empresas estadounidenses pequeñas y medianas. El ingreso anual promedio varía mucho en el país, pero se incrementa rápidamente. Los ingresos anuales per cápita van desde \$750 para trabajadores rurales hasta prácticamente \$2 500 en áreas urbanas e incluso más en Shanghai, Beijing, y otras ciudades importantes. En un año, el mercado de software chino crece 30% y el número de usuarios de Internet se cuadruplica. Adicionalmente, la demanda de servicios de consultoría gerencial se incrementa, especialmente en la consultoría de tecnologías de información. Los miembros del grupo se vieron sorprendidos por el número de personas que tenían teléfonos celulares y navegaban con regularidad por Internet, especialmente en grandes centros urbanos. En el aspecto negativo, encontraron que los bienes falsificados (desde ropa y artículos de piel, hasta software y CD) se encontraban rápidamente disponibles a una fracción del costo de la mercancía legítima y que los comerciantes locales mostraban interés en hacer negocios únicamente con proveedores con los que ya hubieran establecido relaciones.

Fuentes: Andrew Batson, "China Narrows Inequity Between the Rich and Poor", *Wall Street Journal*, 3 de febrero de 2010, p. A13; y "China Software Market Forecast to 2012", <http://www.bharatbook.com/Market-Research-Reports/China-Software-Market-Forecast-to-2012.html>, consultado el 18 de febrero de 2011.

Pregunta 1 ¿Cuáles son los tipos de empresas que prosperarían en China? ¿Por qué?

Pregunta 2 ¿Cuáles son los retos y riesgos asociados con hacer negocios en China?

Pregunta 3 ¿Qué medidas debe tomar Moss para hacer frente a estos retos y riesgos, con el objetivo de incrementar su probabilidad de éxito en este mercado?

SITUACIÓN 3

Steven Friedman es el fundador de Holy Land Earth, con sede en Brooklyn, la cual importa bolsas de 16 onzas de tierra de Israel para ser utilizada en ceremonias, sepelios y otros eventos. La tierra sagrada de Israel tiene un significado especial para personas de distintas religiones, cada parcela es certificada como genuina por un rabino en Jerusalén. La empresa vende la tierra en \$39.95 por bolsa.

Los obstáculos que la empresa ha tenido que superar son diversos. Por ejemplo, puede resultar muy complicado establecer operaciones de importación, especialmente si se habla de materia orgánica. Los productos de la tierra no pueden importarse sin permiso del Departamento de Agricultura de Estados Unidos, el cual exige que sean tratados, probados y formalmente aprobados. La nueva empresa tuvo que cubrir estos costos además de los gastos de operación normales como obtener la tierra y el envío, empaque, almacenamiento, marketing y entrega a compradores. Friedman trabajó con científicos para identificar un proceso de limpieza de la tierra que satisficiera las regulaciones de importación de Estados Unidos, proporcionándole una ventaja competitiva sobre los posibles rivales.

Holy Land Earth ha estado funcionando desde hace tiempo, y Friedman se encuentra considerando formas de expandir el mercado y potencial de su joven empresa. Por ejemplo, considera comercializar su producto de la tierra a evangélicos cristianos, y su sitio web sugiere otras aplicaciones diversas, que incluyen usar la tierra como alimento para plantas, para promover la buena suerte o incluso como recuerdo. El futuro parece promisorio, pero por ahora, Friedman se siente complacido al saber que sus operaciones de importación ya despegaron del suelo. . . en más de una forma.

Fuentes: "Holy Land Earth", <http://www.holylandearth.com>, consultado el 21 de febrero de 2011; Norm Brodsky, "You Do What?" *Inc.*, vol. 30, núm. 2 (febrero 2008), pp. 59-60; y Martin Lindstrom, *Buyology: Truth and Lies About What We Buy* (Nueva York: Random House, 2010), pp. 109-110.

Pregunta 1 En su opinión, ¿cuáles serían otros mercados con el mayor potencial para ventas adicionales para la empresa de Friedman?

Pregunta 2 De las principales opciones de estrategia mencionadas en este capítulo, ¿cuál es la que está siguiendo Holy Land Earth? ¿Cuál de las otras estrategias ofrecería el camino más seguro para una expansión adicional? ¿Cuál ofrecería el camino más rápido para dicho crecimiento? ¿Cuál ofrecería el mejor camino? ¿Por qué?

Pregunta 3 ¿Cuáles son los mayores retos que enfrentará Friedman en el futuro? ¿Cuáles fuentes de asistencia le sugeriría utilizar cuando haga frente a estos retos?

Ejercicios para adquirir experiencia

1. Realice entrevistas telefónicas a 10 propietarios de pequeñas empresas para ver si están participando en negocios internacionales. Analice sus razones para globalizarse o para optar en realizar sus operaciones tan sólo a nivel nacional.
2. Contacte a un banquero local para analizar la participación del banco en pequeñas empresas involucradas en el comercio internacional. Reporte sus hallazgos ante su aula de clases.
3. Revise números recientes de la publicación *Entrepreneur, Inc.*, y otras relacionadas con las pequeñas empresas y prepárese para analizar artículos relacionados con negocios internacionales.
4. Haga una búsqueda en Internet para encontrar un artículo acerca de pequeñas empresas que se expandan en primera instancia a nivel internacional utilizando una estrategia de entrada diferente a la exportación. A partir de lo que comprenda de la situación de la empresa, sugiera lineamientos que pudiera seguir una empresa para globalizarse con estrategias diferentes a la exportación.
5. Consulte fuentes secundarias para desarrollar el perfil de riesgo político/económico de un país determinado. Elija a una pequeña empresa y explique lo que tendría que hacer para sortear estos riesgos si fuera a incursionar en el mercado del país reseñado.
6. Hable con el propietario de una pequeña empresa internacional. ¿Qué fuentes de asistencia utilizó el emprendedor cuando lanzó tal iniciativa global? ¿Qué fuentes fueron las más útiles para él? ¿Cuáles fueron las menos útiles?

Caso en video 17

SMARTER.COM

Este caso describe las experiencias de un emprendedor quien ha contratado y debe trabajar con ingenieros y otro tipo de personal para sus operaciones administrativas en China que estableció para apoyar su empresa en Internet.

ADMINISTRACIÓN DEL CRECIMIENTO EN LA PEQUEÑA EMPRESA

PARTES



CAPÍTULOS

- 19** Administración profesional y la pequeña empresa
- 20** Administración de recursos humanos
- 21** Administración de operaciones
- 22** Administración de los activos de la empresa
- 23** Administración del riesgo en las pequeñas empresas

Administración profesional y la pequeña empresa

En PRIMER PLANO
KIND LLC
<http://www.kindsnacks.com>

Cuando el propietario de una pequeña empresa alcanza ciertos puntos en el crecimiento de su negocio, se vuelve sensible a plantear la pregunta, “¿sigo siendo capaz de manejar esta empresa tan bien como un gerente “profesional” con un conjunto distinto de capacidades?” Algunos emprendedores tienen la capacidad de crecer junto con sus empresas, llegar más allá de sí mismos y adquirir nuevas competencias que concuerden con las demandas de sus empresas en expansión. Pero para otros, llevar a un presidente ejecutivo (CEO) experimentado o algún otro gerente profesional con más experiencia operativa y habilidades gerenciales avanzadas es la única forma de ayudar a florecer a sus empresas.



KIND Healthy Snacks

Daniel Lubetzky recientemente tuvo que responder a la pregunta sobre si llevar “asistencia contratada” para ayudarlo a manejar su empresa. Él lanzó KIND, un fabricante de refrigerios saludables en la ciudad de Nueva York en 2004. Pero con el tiempo llegó el crecimiento. Para 2010, KIND tenía casi 30 millones de dólares en ingresos anuales y 55 empleados de tiempo completo y Lubetzky enfrentaba muchos desafíos operativos. Se percató de que era el momento de un cambio. Esta es la forma en que describe la situación administrativa de la empresa en la actualidad:

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá . . .

1. Analizar el rol de liderazgo del emprendedor.
2. Explicar el proceso de administración de una pequeña empresa y sus características únicas.
3. Identificar las tareas administrativas de los emprendedores.
4. Describir el problema de la presión del tiempo y sugerir soluciones.
5. Describir los distintos tipos de asistencia administrativa externa.

© iStockphoto.com/Dan Bachman

PERSPECTIVA

Cada lunes me reúno con nuestro presidente, John Leahy, quien tiene 30 años de experiencia de negocios. Tomamos dos horas y repasamos todo: finanzas, operaciones, ventas, marketing, manufactura. Yo lo contraté (en febrero de 2010). En

retrospectiva, debí haber contratado antes a un presidente. No soy un gerente terrible, pero mi problema es que no me controlo. Había ocasiones en que yo quería lanzar los productos rápido, incluso digamos, si no estaba totalmente terminado el empaque.

El enfoque del nuevo presidente es mucho más metódico que el guiado por los instintos gerenciales de Lubetzky y eso ha cambiado las cosas para mejorar. Por ejemplo, Leahy estableció un proceso de revisión de seis meses para monitorear y evaluar todas las iniciativas de la empresa. A partir de esto, Lubetzky y Leahy pueden determinar “qué funcionó y qué no, los logros de la empresa y dónde presentó deficiencias”. El proceso les ha ayudado a identificar problemas que necesitan arreglo, como el programa de socio preferido que tenía un mal desempeño. El programa había sido lanzado “para ayudar al equipo de ventas a manejar promociones y eventos con los minoristas” y el equipo gerencial se había involucrado para ayudar en el desarrollo de herramientas para respaldarlo. Pero ventas interpretó esto como una imposición superior, así que el programa se ejecutó a medias. Como el proceso de revisión de Leahy identificó la raíz del problema, él y Lubetzky pudieron abordarlo al permitir al equipo de ventas elegir sus propias herramientas para el programa. Problema solucionado.

Contratar un gerente profesional ha funcionado bien para Lubetzky y su empresa, pero este no siempre es el caso. Luego de hacer esas transiciones, los emprendedores en ocasiones sienten que pierden el control de sus empresas

y esto puede llevar rápidamente a un conflicto y disfunción en la empresa. Norm Bordsky, un emprendedor serial y columnista regular de la revista *Inc.*, observa que es crucial que el propietario de una pequeña empresa y el CEO (o algunos otros altos directivos) estén en total acuerdo acerca de la cultura que guía la empresa. Esto moldeará la forma en que funciona una empresa; “quién trabaja ahí, qué tan arduo trabajan esas personas, cómo se tratan entre ellas, cómo se relacionan con los clientes y proveedores y demás”. Si se preserva la cultura organizacional, es mucho más probable que el emprendedor esté complacido con la transición y la empresa pueda tomar el impulso que requiere para moverse al siguiente nivel. Pero un cambio en la cultura puede poner en peligro en forma rápida todo lo que el propietario ha creado y eso llevaría a un final muy distinto en la historia de la pequeña empresa y por cierto, uno no muy feliz.

Fuentes: “KIND Healthy Snacks-Our Story”, <http://kindsnacks.com/our-story>, consultado el 1 de marzo de 2011; Norm Bordsky, “Culture Clash”, *Inc.*, Vol. 37, No. 2, septiembre de 2010, pp. 33-34; “Reflections on Wealth and Management from a Home-Grown Private Entrepreneur in China”, <http://www.knowledgeatwharton.com.cn/index.cfm?fa=viewArticle&articleID=2174>, consultado el 17 de febrero de 2010; y David Lubetzky, citado en Issie Lapowsky, “The Way I Work”, *Inc.*, Vol. 32, No. 10, diciembre 2010/enero 2011, pp. 152-156.

A menos que usted planea permanecer por siempre como una empresa minúscula de una persona, es seguro que enfrentará en su camino problemas de liderazgo y administración. Cuando llegue ese momento, usted debe encontrar formas de integrar los esfuerzos de los empleados y dar una nueva dirección a la empresa. Esto es absolutamente necesario si se pretende que los empleados de producción, los vendedores y el personal de soporte de servicio y otro personal trabajen juntos en forma eficaz. Incluso las empresas establecidas de mucho tiempo necesitan un liderazgo sólido si pretenden evitar el estancamiento o el fracaso. En este capítulo examinamos los desafíos de liderazgo que enfrentan los emprendedores y las actividades de administración que se requieren al tiempo en que las empresas maduran y crecen.

Liderazgo en la pequeña empresa

Los roles de liderazgo difieren en gran medida, según el tamaño de la empresa y su etapa de desarrollo. Por ejemplo, una empresa que acaba de iniciar enfrentará problemas e incertidumbre distintas a los de una empresa familiar que ha funcionado bien durante dos o tres generaciones. Por tanto, debemos empezar con el reconocimiento de que

1

Analizar el rol de liderazgo del emprendedor.

el liderazgo no se puede reducir a simples reglas o procesos que concuerden con todas las situaciones.

¿QUÉ ES LIDERAZGO?

La pregunta es simple, pero la respuesta no lo es. Aquí tenemos la respuesta de un líder de negocios, Richard Barton, fundador y ex CEO de la fuerte empresa de viajes en línea Expedia.com, a la pregunta “¿cómo define el liderazgo?”

El liderazgo para mí significa inclinarse hacia adelante, ver hacia el futuro, tratar de mejorar, estar entusiasmado por lo que uno hace y tener la capacidad de comunicar eso en forma verbal y no verbal a las personas que nos rodean.¹

Dicho en forma breve, el liderazgo incluye señalar el camino y hacer que los demás lo sigan de manera voluntaria. Está mucho más enfocado en el destino que en los detalles de cómo llegar ahí. Un emprendedor debe comunicar su visión del futuro de la empresa a todos los demás participantes en la empresa para que ellos puedan contribuir con más eficacia al logro de la misión. Aunque los líderes también deben participar en procesos más rutinarios, en particular al tiempo en que la empresa crece, la primera tarea del propietario de una pequeña empresa es crear y comunicar una visión de la empresa.

CUALIDADES DE LIDERAZGO DE LOS FUNDADORES

El emprendedor es el pionero que enlista a los demás, tanto a los miembros del equipo como a los externos, para trabajar con él en una empresa creativa. Otros pueden entonces comprar esta visión de la empresa mientras unen sus esfuerzos con los del emprendedor.

En una empresa totalmente nueva, el fundador enfrenta importantes incertidumbres e incógnitas. Por tanto, los individuos que están lanzando iniciativas de emprendimiento prometedoras o que tienen la posibilidad de alcanzar un monto significativo de rentabilidad, necesitan tener ciertas cualidades. Uno de los rasgos más importantes es la tolerancia a la ambigüedad. Debido a la incertidumbre que tiene que ver con iniciar una nueva empresa, los emprendedores también deben ser adaptables, capaces de ajustarse a los problemas y oportunidades no previstos. Un experto en pequeñas empresas expresó esto en términos poéticos: “Cualquiera puede ser un emprendedor, que quiere experimentar los profundos y oscuros cañones de la incertidumbre y la ambigüedad y... caminar por las impresionantes montañas del éxito”.² Tener la capacidad de tolerar y ajustarse a las circunstancias al tiempo en que se presentan son dos cualidades básicas que pueden ser útiles en muchos entornos de negocios, pero nunca son más importantes que en la situación de inicio.

¿QUÉ HACE EFECTIVO A UN LÍDER?

Muchas personas asumen que un líder de negocios debe tener una personalidad vistosa, altamente carismática de “yo estoy a cargo” para ser efectivo, pero esta no es la norma y ciertamente no es un requerimiento. De hecho, el carisma poco tiene que ver con un liderazgo efectivo. No es tanto acerca de querer *estar* a cargo como tener la capacidad de *hacerse* cargo e inspirar a los demás a seguir el liderazgo personal. Este es exactamente el punto que enfatiza Judith Cone, líder de pensamiento en desarrollo del espíritu emprendedor que en la actualidad funge como asistente especial en Chancellor for Innovation and Entrepreneurship en la Universidad de Carolina del Norte en Chapel Hill:

Un líder es capaz de explicar una visión en una forma atractiva que motive a las personas a seguir o a volverse parte de esa visión. [Los líderes] son inteligentes, tienen integridad, las personas los respetan y los quieren seguir debido a la calidad humana que poseen.³

Los líderes muestran una determinación de hacer lo que sea necesario para dirigir a sus empresas hacia el éxito. Es claro que el liderazgo efectivo no está basado en una personalidad más grande que la vida, sino en lugar de eso, en un enfoque en alcanzar las metas de negocios.

En la mayoría de las pequeñas empresas, el liderazgo de la empresa es personalizado. El propietario-gerente no es un desconocido sin rostro, sino un individuo a quienes los empleados ven y con quien se relacionan en el curso de sus jornadas de trabajo normales. Esta situación es completamente diferente a la de las corporaciones grandes, donde la mayoría de los empleados nunca ven al director ejecutivo. Si la relación entre empleador y empleado es buena, los empleados en las pequeñas empresas desarrollan sentimientos fuertes de lealtad personal con su empleador.

En una corporación grande, los valores de los altos directivos deben filtrarse a través de muchos niveles administrativos antes de llegar a aquéllos que producen y venden los productos. Como resultado, la influencia de quienes están en la parte superior tiende a diluirse en el proceso. En contraste, el personal en una pequeña empresa recibe los mensajes del líder en forma directa. Este contacto frente a frente facilita su comprensión de la visión del líder así como su posición sobre la integridad, el servicio al cliente y otros temas importantes. Al final, este sentido infundido de propósitos, altos estándares y logro puede en realidad crear una ventaja competitiva para la pequeña empresa sobre sus rivales corporativos.

ESTILOS DE LIDERAZGO

Los líderes utilizan muchos estilos de liderazgo diferentes, los cuales pueden describirse de varias maneras. Ciertos estilos de liderazgo pueden ser más apropiados para ciertas situaciones, pero la mayoría de los líderes elige de una diversidad de enfoques mientras enfrenta diferentes temas. Daniel Goleman y sus colaboradores han descrito seis estilos de liderazgo. En su estudio de casi 4 000 gerentes, encontraron que los líderes efectivos cambian con fluidez y con frecuencia entre los primeros cuatro estilos listados más abajo y hacen un uso limitado pero hábil de los dos últimos estilos.⁴

1. Los *líderes visionarios* movilizan personas hacia una visión compartida.
2. Los *líderes de coaching* desarrollan personas al establecer una relación y confianza.
3. Los *líderes afiliativos* promueven vínculos emocionales y una armonía organizacional.
4. Los *líderes democráticos* construyen consenso a través de la participación.
5. Los *líderes que marcan el ritmo* fijan estándares desafiantes y emocionantes y esperan la excelencia.
6. Los *líderes dominantes* demandan un cumplimiento inmediato.

Un emprendedor puede utilizar diferentes estilos en distintos momentos mientras él o ella intenta obtener lo mejor de la organización y de sus empleados. Aunque debe usarse con moderación, el liderazgo dominante podría ser necesario y esperado en una situación de emergencia genuina, pero no sería apropiado en la mayoría de los entornos.

Para la mayoría de las empresas con espíritu emprendedor, se recomienda fuertemente el liderazgo que reconoce y aprecia el valor personal. Hace algunas décadas, muchos gerentes eran autócratas severos que daban órdenes y mostraban poco interés por los que trabajaban bajo sus órdenes. Con el paso de los años, este estilo de liderazgo ha dado paso a una variedad más sensible y eficaz que enfatiza el respeto por todos los miembros de la organización y muestra una apreciación tanto por su trabajo como por su potencial. Los empleados encuentran este tipo de dirección mucho más motivadora.

Danny Meyer posee 10 de los mejores y más populares restaurantes, así que ha tenido su porción de éxitos. Pero no siempre ha sido fácil. Meyer recuerda un tiempo, en sus veintes, cuando sus gerentes y meseros continuamente lo ponían a prueba y lo empujaban al límite. En respuesta al consejo de un mentor altamente respetado y exitoso, Meyer ideó su propio enfoque gerencial único. De hecho, le ha puesto nombre: *presión constante y gentil*. Surgirán problemas que conspirarán para sacar las cosas de balance, pero Meyer está comprometido a mover las cosas “de vuelta al centro”, donde deben estar. Esa es la característica “constante” de



© Poulson Photography/Shutterstock.com

El valor de tres generaciones de desafíos

En cierta forma, las empresas son como las familias: las personas trabajan juntas (en parte porque tienen que hacerlo), pero también tienen muchos desacuerdos a lo largo del camino. Debido a las diferencias intergeneracionales en valores, actitudes y estilos, la comunicación deficiente y el conflicto son inevitables. Liderar en el contexto de esta mezcla en ocasiones salvaje de formas de pensar y hábitos en el lugar de trabajo puede ser un gran desafío.

Numerosas empresas en la actualidad tienen empleados de tres generaciones: Baby Boomers (nacidos entre 1946 y 1964), Generación X (nacidos entre 1965 y 1980) y Generación Y o "del milenio" (nacidos entre 1981 y 2000). Como estas generaciones fueron expuestas en sus primeros años a diferentes tecnologías, formas de entretenimiento, prácticas culturales y otros factores, cada una ha adoptado sus propias formas de hacer las cosas, que en ocasiones chocan en el lugar de trabajo.

Nancy Lublin sabe lo que es manejar una pequeña empresa. En 1996, ella fundó Dress for Success, una organización de capacitación de desarrollo profesional para mujeres. Y desde 2003, ha fungido como CEO de Do Something, una organización sin fines de lucro con sede en Nueva York que se dedica a "inspirar, respaldar y celebrar a las personas jóvenes que ven la necesidad de hacer algo, creer en su capacidad de hacerlo y luego tomar acción". Lublin misma, pertenece a la generación X; sin embargo, casi todo el personal de Do Something compuesto por 21 personas de tiempo completo son de la generación Y, así que ha trabajado en forma ardua para idear la mejor forma de dirigir a través de una división generacional.

Una práctica de los miembros de la generación Y que en ocasiones puede generar un conflicto en el lugar de trabajo es su insistencia en ejecutar múltiples tareas en forma simultánea. Los estudios han demostrado que los miembros de la generación Y no son tan buenos en esto como ellos piensan (y la investigación acerca de este tema es muy atractiva), pero no tienen la intención de dejar ese hábito. Así, Lublin adoptó una perspectiva más positiva acerca de este tema, una que tiene probabilidad de impulsar la productividad más que arrojarla por la borda. Ella se ha percatado de lo siguiente:

Un estudio reciente reveló que los miembros de la generación Y por lo general utilizan hasta siete dispositivos electrónicos, aplicaciones y programas a la vez, envían mensajes de texto, chatean, twitean y escuchan música mientras trabajan en ese memorando. Mientras yo hago una lista y lentamente tachó una tarea a la vez, Aria Finger, estrella de rock de 27 años de Do Something (directora de operaciones) se sentará frente a tres pantallas, (dos PC, un iPhone) y avanzará en el triple de tareas aproximadamente en la misma cantidad de tiempo.

Seguro que la ejecución de múltiples tareas en forma simultánea tiene desventajas, pero Lublin ha encontrado que es mejor apelar a sus ventajas naturales. Para obtener el mayor provecho de las habilidades considerables en la ejecución de tareas múltiples simultáneas del personal joven como Finger, Lublin ahora administra su potencial al dar a estos empleados un sentido claro de dirección y proporcionar los recursos que necesitan para hacer el trabajo; luego enfatiza el retirarse del camino.

Lublin ofrece otras sugerencias de administración que pueden generar un conflicto intergeneracional en el lugar de trabajo. Por ejemplo, los miembros de la generación Y crecieron con el uso de las herramientas de medios sociales, así que están acostumbrados a vivir sus vidas en voz alta. En otras palabras tienen mucha menor preocupación acerca de la privacidad y comparten los detalles de sus vidas en forma relativamente libre. Eso puede presentar ciertos riesgos para la reputación de una empresa (imagine fotos embarazosas que pueden publicarse en línea luego de que una fiesta de Navidad de la empresa se torna salvaje). Sin embargo, eso también significa que estos empleados tienen mayor



Henry S. Dzickun III/Getty Images

probabilidad de bloguear, twitear y publicar en Facebook acerca de lo que hacen en el trabajo, lo cual puede aportar en forma de marketing gratuito para la empresa. Pero más allá de su holgado sentido de las fronteras, a los miembros de la generación Y siempre se les ha dicho que son los mejores y que pueden hacer lo que deseen, lo que con frecuencia lleva a un arraigado sentido de merecimiento. Incluso en este caso, Lublin ve un rayo de esperanza, “usted dice autoindulgente y obsesionado con sí mismo”, ella observa “pero yo digo optimista y con seguridad personal. Ellos están hambrientos de responsabilidad y yo se las doy”. Todo es cuestión de perspectiva.

Aunque los estereotipos pueden ser peligrosos, parece claro que las generaciones difieren en forma significativa en sus actitudes hacia la tecnología y su nivel de comodidad con ella, las demandas de aumentos y tiempo libre, enfoques de soluciones de problemas y estilos de creación de redes sociales, sólo por nombrar algunos de los muchos temas que surgen con frecuencia. Las generaciones ni siquiera se ponen de acuerdo en la utilidad de las herramientas comunes del lugar de trabajo, como las juntas. Un estudio reciente reveló que casi la mitad de los baby boomers cree que las juntas representan un medio “muy eficiente” para la toma de decisiones, pero sólo 29% de los miembros de la generación Y piensa que ese es el caso. Esto puede bien explicar por qué sólo la mitad de los miembros de la generación Y (51%) en la misma encuesta reportó que es muy importante prestar atención durante las juntas.

Las tres generaciones tienen mucho que aprender, incluida la forma de apreciarse entre sí y los conocimientos especiales y las capacidades que cada grupo ofrece a la empresa. Llevar alguna solución a las diferencias de comunicación generacional no será fácil, pero sin embargo es muy importante en un mundo de negocios que cada vez se vuelve más competitivo.

Fuentes: Citrix Forrester Research, “Gen X Driving Social Networking at Work-Not Gen Y, Citrix Online Study Finds”, <http://www.citrixonline.com/pr/pressRelease.tml?FileID=101910>, consultado el 2 de marzo de 2011; “Good Spark-Do Something”, <http://www.goodsark.org/charity/children>, consultado el 2 de marzo de 2011; Joe Robinson, “E-mails Is Making You Stupid” *Entrepreneur*, Vol. 38, No. 3, marzo de 2010, pp. 61-63; Kelley Services, “Generational Differences Make the Workplace More Productive”, http://www.kellyglobal.net/web/au/smartmanager/en/pages/intergenerational_management.html, consultado el 2 de marzo de 2011; y Nancy Lublin, “In Defense of Millennials”, *Fast Company*, octubre de 2010, pp. 72, 74, <http://www.dosomething.org>

su enfoque. Pero nunca responderá en forma que robe la dignidad a sus empleados. Por eso la llama “gentil”. También insiste en un desempeño excelente, supervisa los detalles de cada mesa e incluso mueve un salero que esté mal ubicado al lugar apropiado. Ahí es donde entra la “presión”. Es un estilo gerencial que funciona.⁵

En muchos casos, los gerentes progresivos buscan cierto grado de participación de los empleados en las decisiones que afectan el personal y los procesos de trabajo. Con frecuencia, el enfoque está en características importantes del negocio, como dar forma a la misión de la organización o establecer las prácticas diarias del lugar de trabajo. Los gerentes pueden llevar este enfoque de liderazgo a un nivel llamado **empowerment**. El gerente que utiliza el empowerment va más allá de solicitar las opiniones e ideas de los empleados al incrementar su autoridad para actuar por sí mismos y tomar decisiones acerca de los procesos en los que participan. Glenn Ross, un experto en tratar con clientes, señala cómo los propietarios de pequeñas empresas pueden usar el empowerment de los empleados para ayudar a resolver quejas de los clientes:

Como solía decir el filósofo inmortal, Barney Fife [de “The Andy Griffith Show”] “Córtelo. Tiene que cortarlo de raíz”. Detenga la queja antes de que escale a algo mayor. La mejor forma de hacer esto es ver que sus empleados entiendan su visión, políticas y procedimientos en lo que se relacionan con el servicio al cliente. Dar empowerment a sus empleados también les muestra que usted confía en que ellos harán lo correcto. Esto a su vez tiene un impacto positivo en la moral de los empleados. Entre mayor sea la moral de los empleados, mejor servicio proporcionarán a sus clientes. Es aquello del “Círculo de la Vida”.⁶

Ross continúa al señalar que dar empowerment al personal de atención al cliente en esta forma ofrece beneficios adicionales, como liberar el tiempo de los propietarios y los gerentes para atender otros desafíos de negocios importantes.

empowerment

Dar a los empleados la autoridad para tomar decisiones o acciones por sí mismos.

equipos de trabajo

Grupos de empleados con libertad de funcionar sin supervisión cercana.

Algunas empresas en realidad llevan la participación de los empleados un paso más adelante al crear **equipos de trabajo** autodirigidos. A cada equipo de trabajo se le asigna una tarea u operación determinada; sus miembros administran esa tarea u operación sin una supervisión directa y asumen la responsabilidad de los resultados. Cuando los equipos de trabajo funcionan en forma apropiada, el número de supervisores que se necesitan disminuye en forma abrupta. Mientras que este enfoque puede no ser el apropiado para algunas pequeñas empresas, ciertamente proporciona un modelo poderoso para la administración de muchas empresas.

LOS LÍDERES DAN FORMA A LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN

Con el tiempo, una organización tiende a tomar vida propia. Como se indica en el capítulo 2 y la sección En primer plano de este capítulo, una cultura organizacional comienza a surgir en cada pequeña empresa, al establecer un tono que ayuda a los empleados a entender lo que la empresa representa y cómo realizar su trabajo. Usted puede pensar de la cultura organizacional como el factor que determina la “sensación” de una empresa. Tiende a ser el “maestro silencioso” que establece el tono para el comportamiento de los empleados, incluso cuando los gerentes no están presentes.

La cultura de la empresa no surge de la noche a la mañana; se desenvuelve durante el tiempo de vida de la organización y por lo general refleja el carácter y estilo del fundador. (Usted podrá recordar que analizamos la huella del fundador en la cultura organizacional en la empresa familiar en el capítulo 5). Debido a su poder para moldear la forma en que se realizan los negocios, la cultura de la organización no debe dejarse a la casualidad. Si un fundador es honesto en sus tratos, si respalda a los empleados y es rápido para comunicarse, es probable que él o ella establezca un estándar que los demás seguirán. Un emprendedor puede crear un entorno cultural innovador al dejar a un lado su ego y abrirse a las ideas de los demás, respaldar la experimentación a través de la eliminación de las penas innecesarias por el fracaso y buscar y apelar a los dones únicos de todos los empleados. Al igual que el empowerment, crear una cultura organizacional que fomente la innovación tiende a llevar a los empleados hacia el trabajo de la empresa y con frecuencia proporciona un impulso al compromiso y a la moral de los empleados.⁷

Las acciones antes mencionadas en gran medida son simbólicas, al enfocar la atención al impulso de la empresa y su propósito. Sin embargo, los esfuerzos de diseño físico deliberado, también pueden influir en la cultura, con lo cual ayudan a moldear la forma en que piensan las personas en la organización, la forma en que interactúan y lo que logran juntos. Jonathan Vehar, socio senior de New & Improved, una firma de desarrollo y capacitación de innovación en Evanston, Illinois, ha emprendido acciones muy intencionales para establecer el tono de la empresa y generar resultados específicos para ella. Por ejemplo, señala que se puede impulsar la creatividad al permear todos los espacios de trabajo con características visualmente estimulantes como obras de arte inspiradoras de ideas, monitores de video y ventanas bien posicionadas que amplíen la visión. También es posible alentar la comunicación, por ejemplo, al posicionar los espacios de trabajo lejos de las instalaciones de los baños, lo que crea en forma natural la ocasión de que los empleados se encuentren unos con otros e inicien conversaciones generadoras de ideas.⁸ Estos ajustes relativamente simples en el espacio físico pueden tener un efecto profundo en el pensamiento que los empleados asumen en el trabajo.

Otro factor importante para moldear la cultura es la contratación de los nuevos empleados con base en su actitud, estilo y concordancia con la personalidad de la empresa. Tony Hsieh está apenas en sus treinta, pero en menos de una década construyó Zappos.com, una empresa de miles de millones de dólares. (Como se reportó en el capítulo 2, la empresa fue vendida a Amazon en 2009, pero se le pidió a Hsieh que permaneciera como CEO).⁹ El minorista en línea con sede en Las Vegas ahora también vende ropa, bolsas, artículos para el hogar, electrónicos y artículos de cocina, pero en su punto central se encuentra una cultura sólida y cuidadosamente elaborada. Es un poco extraño; valores como “adoptar y orientar al cambio” y “crear diversión y un poco de locura” están en la parte superior de la lista, pero es difícil discutir el enfoque de la empresa, dado su éxito. Durante el proceso de entrevistas, los probables nuevos empleados son filtrados por su concordancia con la cultura de Zappos.com y aún los prospectos altamente calificados son rechazados si no concuerdan. Como lo plantea Hsieh, “Lo más importante es que hay una cultura en la que se cree y estamos dispuestos a contratar y despedir con base en ella”.¹⁰ La cultura organizacional es un tema serio; puede hacer o deshacer con facilidad una empresa.

Debe quedar claro para este momento, que en gran medida la administración de empresas es un deporte mental y los que tienen el marco mental correcto tienen mayor probabilidad de ganar. Por tanto, cada líder debe luchar por incorporar una actitud de “sí se puede” en la cultura organizacional. Usted puede trabajar en su propia actitud e inspirar a los demás a seguir su liderazgo. La actitud con frecuencia es todo, que un suceso sea mentalmente enmarcado como una desventaja o una experiencia de vida positiva depende totalmente de usted. Si todos los espacios de estacionamiento cercanos a la tienda están llenos, tomar uno más lejos puede verse como la oportunidad de hacer más ejercicio. Un nuevo competidor puede presentar un nuevo recordatorio de por qué es tan importante atender a sus clientes lo mejor que su capacidad le permita. Y una venta perdida puede mostrarle cómo mejorar su producto o ajustar su presentación para poder generar muchas más ventas en el futuro. Desarrolle un pensamiento positivo y permita que moldee la cultura de quienes ha contratado para trabajar junto a usted.

El proceso de administración de la pequeña empresa

Como lo comentó un emprendedor, “A menos que usted prospere en el caos, una empresa pequeña puede resultar difícil”. Desde luego, las operaciones de una pequeña empresa no son siempre caóticas, pero los propietarios de las pequeñas empresas enfrentan desafíos que difieren en gran medida de los de los ejecutivos corporativos. Más aún, las pequeñas empresas experimentan cambios en su liderazgo y procesos de administración mientras se mueven del inicio al punto en que emplean una plantilla completa de **gerentes profesionales**, capacitados en el uso de métodos de administración más sofisticados.

DE FUNDADOR A GERENTE PROFESIONAL

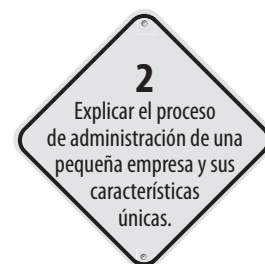
Desde luego, hay mucha variación en la forma en que se administran las empresas y otras organizaciones. Entre los extremos de los tipos de administración con muy pocas habilidades y los altamente profesionales se encuentra un continuo. En el extremo menos desarrollado están los emprendedores y otros gerentes que se basan en gran medida en experiencia pasada, reglas de sentido común y antojos al momento de dar dirección a sus empresas. En la mayoría de los casos, sus modelos mentales de administración se basan en la forma en que fueron tratados en sus experiencias de negocios anteriores o en las relaciones familiares.

Otros emprendedores y gerentes adoptan un enfoque más sofisticado. Son analíticos y sistemáticos al tratar con problemas y temas de la administración. Como enfatizan obtener los hechos y trabajar en las soluciones lógicas, su enfoque en ocasiones se describe como de naturaleza metódica.

El desafío para los líderes de las pequeñas empresas es desarrollar un enfoque profesional, al tiempo que se retiene el espíritu emprendedor de la empresa. Esto puede ser especialmente difícil porque los fundadores de las nuevas empresas no siempre son buenos miembros de la organización. Como se analizó en el capítulo 1, son individuos creativos, innovadores, tomadores de riesgos que tienen el valor de salir por sí mismos. De hecho, con frecuencia son impulsados hacia el desarrollo del espíritu emprendedor al precipitar los sucesos, que en ocasiones tiene que ver con su dificultad para encajar en los roles organizacionales convencionales. Pero incluso los emprendedores muy capaces pueden fracasar en apreciar la necesidad de buenas prácticas de administración al tiempo en que crece la empresa.

Aunque él cree que el problema en ocasiones puede exagerarse, Adam Hanft, CEO de Hanft Unlimited Inc., una firma de consultoría, publicidad y de edición con sede en la ciudad de Nueva York, señala que muchos expertos creen que es muy difícil (con frecuencia imposible) que los emprendedores hagan la transición de fundador a gerente profesional.

Si tuviera 10 centavos por cada vez que lo he escuchado, podría iniciar otra empresa: los emprendedores son personas apasionadas, maravillosas al construir empresas, pero sólo hasta cierto nivel. Al tiempo en que sus empresas alcanzan la madurez, estos fundadores impacientes e impetuosos necesitan ser reemplazados por gerentes “profesionales”... En la tierra de las inversiones de capital, incluso tienen un nombre para ese problema: fundadoritis.¹¹



gerente profesional

Un gerente que utiliza métodos analíticos sistemáticos de administración.



Algunos emprendedores reconocen el problema de manera temprana y hacen ajustes. Sara Blakely, fundadora de la innovadora ropa para moldear para mujer SPANX y un verdadero “dínamo de negocios”, reporta que construir un equipo para manejar su empresa fue uno de sus mayores desafíos. Antes de ser empresaria, Blakely no tenía capacitación formal de negocios ni experiencia gerencial, pero iniciar una nueva empresa significaba asumir la responsabilidad de sus empleados y sus medios de vida. Pronto se sintió muy abrumada, pero entonces se percató, “está bien si no eres bueno en esto; contrata alguien que lo sea”. Así que contrató un CEO (“una de las decisiones de negocios más inteligentes que he tomado”) y cedió el control de las tareas

que no se alineaban con sus habilidades naturales para que ella pudiese enfocarse en las que apelaban a sus fortalezas. En la actualidad, las responsabilidades de trabajo en la empresa han sido reconfiguradas de manera drástica. Blakely es el “rostro público de SPANX”, evangelista de la empresa y sus productos, pero continúa su trabajo en el desarrollo de productos y también en ideas de marketing. Esto ha resultado ser mucho más cómodo y un arreglo práctico para ella. Como lo expresa Blakely, “la persona que inicia una empresa desde cero no siempre es la mejor para hacerla crecer. Creo que esta es la lección más importante que puede aprender un emprendedor”.¹²

Aunque muchos emprendedores son profesionales en su enfoque de la administración y muchos gerentes corporativos son emprendedores en cuanto a que son realmente innovadores y están dispuestos a asumir riesgos, los métodos más simplistas de un fundador pueden actuar como un lastre en el crecimiento de negocios. De manera ideal, el fundador debe poder agregar una medición de la administración profesional sin sacrificar el espíritu emprendedor y los valores centrales que han dado a la empresa un inicio exitoso.

Expansión más allá de la zona de confort

Aunque algunas empresas grandes experimentan una administración pobre, las empresas pequeñas parecen particularmente vulnerables a esta debilidad. Numerosas empresas pequeñas son empresas marginales o no rentables que luchan por sobrevivir cada día. En el mejor de los casos obtienen apenas exiguas ganancias para sus propietarios.

Es común escuchar acerca de empresas que se vuelven exitosas, son elogiadas por su sabiduría para solucionar problemas y empiezan a obtener clientes de alto prestigio. Pero es precisamente en ese punto cuando muchas empresas empiezan a perder su control de negocios. Cuando estas empresas eran pequeñas, con tal vez unas pocas docenas de empleados en el taller y un puñado de proyectos en proceso, podían desempeñarse muy bien. Pero cuando se expanden más allá de un punto confortable, los problemas comienzan a acumularse. Los proveedores empiezan a quejarse acerca de retrasos en los pagos, los clientes están descontentos por entregas tardías y una elaboración de baja calidad, la moral de los empleados empieza a decaer. Esto puede fácilmente ser el principio del fin y la quiebra con frecuencia es el resultado final. En el análisis post mortem queda claro que la causa del fracaso en muchos casos fue la falta de una administración profesional. Sin embargo, la buena noticia es que la mala administración no es universal ni inevitable.

Cómo manejar las restricciones que entorpecen a las pequeñas empresas

Los gerentes de las pequeñas empresas, en particular las empresas nuevas y en crecimiento, están restringidos por condiciones que no causan problemas al ejecutivo corporativo promedio; deben enfrentar la triste realidad de cuentas bancarias pequeñas y personal limitado. Una empresa pequeña con frecuencia carece del dinero para sofisticados folletos y no puede permi-

tirse mucho en cuanto a investigación de marketing. La escasez de efectivo también dificulta emplear un número adecuado de personal de soporte. Esas limitaciones son dolorosamente evidentes para los gerentes de empresas grandes que se mueven a posiciones gerenciales en las pequeñas empresas.

Un ex CEO de una empresa de telecomunicaciones describió algunas de las diferencias drásticas entre sus experiencias en administrar una empresa de *Fortune* 500 y una empresa incipiente. En una situación de empresa incipiente,

*El dinero no proviene de una sola fuente. No hay un sólo jefe a quien presentar el caso. De hecho, el dinero para construir la empresa viene de varias fuentes externas, cada una con agendas ligeramente diferentes... No hay garantía de sobrevivir, incluso si se cumplen las metas. En otras palabras, no hay margen de error... Así que a menos que usted se percate de que se ha convertido en una versión de una sola persona de su director de finanzas, relaciones de inversionistas, personal de relaciones públicas y máquina recaudadora de fondos de su empresa de Fortune 500, no estará preparado para la misión.*¹³

Las pequeñas empresas por lo general tienen muy poco personal especializado. La mayoría de sus gerentes son generalistas. Carecen del respaldo de especialistas experimentados en áreas como investigación de mercados, análisis financiero, publicidad y administración de recursos humanos, el gerente de una pequeña empresa con frecuencia debe tomar decisiones en estas áreas sin el expertise (conocimiento experto) que está disponible en una empresa más grande. Esta limitación puede superarse en forma parcial al utilizar asistencia administrativa externa (fuentes que se analizarán más adelante en este capítulo). Pero enfrentar una escasez de talento profesional interno es parte de la realidad de administrar una empresa con espíritu emprendedor.

CRECIMIENTO DE LA EMPRESA Y PRÁCTICAS GERENCIALES

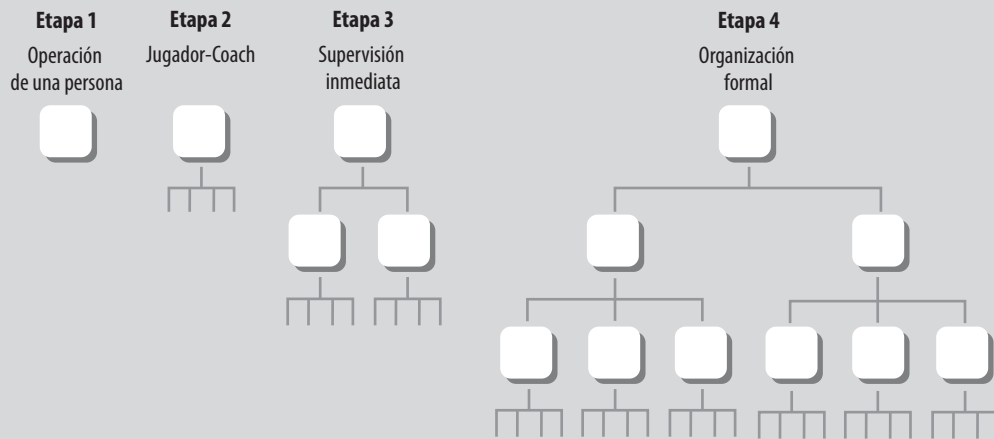
Al tiempo en que una empresa recién formada se establece y crece, su estructura organizacional y su patrón de administración tendrán que ser ajustados. Hasta cierto grado, la administración en cualquier organización debe adaptarse al crecimiento y al cambio. Sin embargo, los cambios que tienen que ver con las etapas de rápido crecimiento de una empresa nueva son mucho más extensos que los que ocurren con el crecimiento de una empresa relativamente madura.

Varios expertos han propuesto modelos relacionados con las etapas de crecimiento de las empresas comerciales.¹⁴ Estos modelos describen cuatro o cinco etapas de crecimiento e identifican varios temas de administración relacionados con cada etapa. El modelo que ofrecemos en este capítulo podría ser visto como una curva relativamente suave sin interrupciones ni tendencias descendentes. Nuestro enfoque es en su mayor parte en los desafíos de administración que van junto con cada una de estas etapas de crecimiento y parecería implícito que estos siempre son manejables. Sin embargo, reconocemos que muy pocas empresas con espíritu emprendedor se desarrollan a lo largo de un camino directo y que la navegación suave con frecuencia se verá alterada por momentos de crisis a lo largo del camino y tal vez incluso de fracasos.

En la figura 19.1 se muestran cuatro etapas de crecimiento organizacional características de muchas empresas pequeñas. Al tiempo en que las empresas progresan de la etapa 1 a la 4, agregan niveles de administración e incrementan la formalidad de las operaciones. Aunque algunas empresas saltan la primera etapa o dos al empezar como empresas más grandes, miles de pequeñas empresas avanzan por cada una de las etapas que se muestran en la figura.

En la etapa 1 la empresa es simplemente una operación de una persona. Algunas empresas comienzan con una organización más grande, pero la empresa incipiente de una sola persona no es de ninguna manera rara. Muchas empresas permanecen como operaciones de una sola persona en forma indefinida. En la etapa 2, el emprendedor se convierte en jugador-coach, lo que implica continuar una participación activa en las operaciones de la empresa. Además de desempeñar el trabajo básico (ya sea elaborar el producto, venderlo, llenar los cheques, llevar los registros u otras actividades) el emprendedor también debe coordinar los esfuerzos de los demás.

Un hecho relevante se alcanza en la etapa 3, cuando se agrega un nivel intermedio de supervisión. En muchas formas, este es un punto crucial para una empresa pequeña, porque el emprendedor debe elevarse por encima de la administración directa y participativa y trabajar a



través de un nivel intermedio de administración. La etapa 4, la etapa de la organización formal, incluye más que el mayor tamaño y una organización de múltiples niveles. La formalización de la administración conlleva la adopción de políticas escritas, elaboración de planes y presupuestos, estandarización de las prácticas del personal, computarización de registros, preparación de organigramas y descripciones de puestos, programación de conferencias de capacitación, establecimiento de procedimientos de control y demás. Mientras que algunas prácticas de administración formales pueden ser adoptadas antes de la etapa 4, los pasos que se muestran en la figura 19.1 describen un patrón típico de desarrollo de las empresas exitosas. La flexibilidad y la informalidad pueden ser útiles cuando se inicia una empresa, pero el crecimiento de la misma requiere de una mayor formalidad en la planeación y el control. Con frecuencia se desarrolla tensión al tiempo en que los patrones tradicionales despreocupados se vuelven disfuncionales. Se requiere de una gran habilidad gerencial del emprendedor con el fin de preservar la atmósfera de “familia” mientras se introduce una administración profesional.

Al tiempo en que una empresa se mueve de la etapa 1 a la 4, el patrón de actividades emprendedoras cambia. El propietario de una pequeña empresa se vuelve menos ejecutor y más líder y gerente. Aquéllos con sólidas habilidades “para hacer las cosas” con frecuencia tienen habilidades débiles de administración y esto es entendible. La mayoría de los emprendedores construye sus empresas sobre sus capacidades especializadas; por ejemplo, pueden conocer acerca del desarrollo de software por dentro y por fuera, tener un talento natural para recaudar dinero o plantear habilidades de ventas envidiables. Pero cuando se trata de tareas como evaluar el talento en los demás, con frecuencia decepcionan. Eso simplemente no es su fuerte y esta limitación puede ser un problema serio.

Al tiempo en que una empresa crece, el propietario necesita llenar las posiciones clave con individuos que tengan la capacidad de desempeñarse bien como gerentes. ¿El mejor vendedor o el técnico más capaz pueden avanzar a un nivel más alto? En ocasiones, pero no siempre.

Erika Mangrum tenía un año en su empresa y se sentía presionada a promover a su empleada estrella a gerente general. “Ella quería más responsabilidad y más sueldo”, dice Mangrum, cofundadora y presidenta de Iatria Day Spas and Health Center, una empresa de 40 empleados en Raleigh, Carolina del Norte. Mangrum tenía un fuerte sentido de lealtad con esta empleada, que había estado con la empresa desde el inicio, así que siguió adelante con la promoción. Sin embargo, no pasó mucho tiempo antes de que Mangrum se percatara de que estaba promoviendo la desmoralización.¹⁵

La rudeza de la nueva gerente y su incapacidad para manejar el conflicto creó quejas de los clientes y tensión entre los empleados. La gerente se fue 14 meses después de la promoción. Y desafortunadamente, la empresa también perdió empleados clave entre la conmoción.¹⁶

En ocasiones el talento personal o la inteligencia del emprendedor puede permitir sobrevivir a una empresa mientras se adquieren habilidades de negocios. Considere a Ronald y a Rony Delice, hermanos gemelos nacidos en Haití, que han incendiado las pasarelas de moda y la ropa de hombres con sus modernos diseños. Después de obtener títulos del aclamado Fashion Institute of Technology de Nueva York, Ronald y Rony trabajaron como sastres y diseñadores personalizados. Pronto iniciaron su propia empresa y obtuvieron reconocimientos por sus diseños y para 2003 su empresa ya generaba casi medio millón de dólares en ingresos anuales. Sin embargo, el lado del negocio de su empresa presentaba los mayores desafíos. Los gemelos encontraron que llevar los libros, pagar las cuentas y elaborar un plan de negocios era mucho más difícil que diseñar la ropa. Como Ronald lo explicó “somos más artistas que personas de negocios”. Superar ese desafío significaba integrar personas calificadas.¹⁷

Las pequeñas empresas que dudan en moverse por varias etapas organizacionales y adquirir la administración profesional necesaria, con frecuencia limitan su tasa de crecimiento. Por otro lado, una empresa pequeña puede intentar crecer con demasiada rapidez. Por ejemplo, si la principal fortaleza de un emprendedor reside en el desarrollo de productos o las ventas, un movimiento rápido hacia la etapa 4 podría saturar al emprendedor con actividades administrativas y privar a la organización de sus talentos valiosos.

Un emprendedor desempeña un rol diferente al iniciar una empresa del que él o ella tiene al operar la empresa mientras se vuelve más desarrollada. Y las cualidades personales que tienen que ver con iniciar una empresa difieren de las que se requieren para administrar a largo plazo. Esto ayuda a explicar por qué tan pocas empresas en realidad se convierten en empresas establecidas con un poder de permanencia. Hacer crecer una empresa requiere de maduración y adaptación por parte del emprendedor.

Responsabilidades gerenciales de los emprendedores

Hasta ahora, nuestro análisis del proceso administrativo ha sido muy general. Ahora es tiempo de observar de manera más cercana la forma en que los emprendedores organizan y dirigen las operaciones de una empresa.

ACTIVIDADES DE PLANEACIÓN

Más allá de crear un plan de negocios inicial para guiar el *lanzamiento* de una nueva empresa (el enfoque del capítulo 6), la mayoría de los emprendedores también planea la operación continua de sus empresas. Sin embargo, la cantidad de planeación que terminan por lo general es menor que la ideal. Y la poca planeación que realizan tiende a ser fortuita y enfocada en temas específicos y apremiantes; por ejemplo, cuánto inventario comprar, si comprar una pieza de equipo nuevo y demás. Las circunstancias afectan el grado al que se necesita la planeación formal, pero la mayoría de las empresas pueden funcionar en forma más rentable al incrementar la cantidad de planeación que realizan los gerentes y hacerla más sistemática.

La ruta básica de una empresa para el futuro se describe en un documento llamado **plan a largo plazo** o *plan estratégico*. Como se señaló en el capítulo 3, las decisiones de estrategia tienen que ver con temas como identificar nichos de mercado y establecer características que distingan a una empresa de sus competidores. Pero la planeación es importante incluso en las empresas establecidas, para asegurar que los cambios en el entorno de negocios se puedan abordar al tiempo en que ocurren.

Los **planes a corto plazo** son planes de acción diseñados para tratar con las actividades en producción, marketing y otras áreas durante un periodo de un año o menos. Una parte importante de un plan operativo a corto plazo es el **presupuesto**, documento que expresa los planes futuros en términos monetarios. Un presupuesto se prepara por lo general cada año (con un



plan a largo plazo (plan estratégico)

Plan general de una empresa para el futuro.

plan a corto plazo

Plan que regula las operaciones de una empresa por un año o menos.

presupuesto

Documento que expresa los planes futuros en términos monetarios.

año de anticipación), con un desglose de cifras para cada mes o trimestre. (La elaboración de presupuestos se explica con mayor detalle en el capítulo 22).

La planeación fructifica de muchas formas. Primero, el proceso de pensamiento a través de los temas que confronta una empresa y el desarrollo de un plan para tratar con esos temas puede mejorar la productividad. Segundo, la planeación proporciona un enfoque para una empresa: las decisiones gerenciales durante el curso del año pueden ser guiadas por el plan anual y los empleados pueden trabajar en forma consistente hacia la misma meta. Tercero, la evidencia de la planeación incrementa la credibilidad con los banqueros, proveedores y otras personas externas.

La administración del tiempo durante el curso del día de negocios es otra actividad de planeación importante para los gerentes de la pequeña empresa, quienes con demasiada frecuencia sucumben a lo que en ocasiones se llama “la tiranía de lo urgente”. En otras palabras, pueden distraerse con facilidad por problemas apremiantes. Ryan Gibson, un emprendedor joven en el centro de Texas, comentó “Mientras mi empresa se vuelve más grande, hay una presión creciente por luchar con los incendios diarios del negocio cuando necesito

pensar acerca de cómo mover mi empresa hacia adelante”.¹⁸ Esto facilita ignorar o posponer la planeación para liberar tiempo y la energía para concentrarse en temas más urgentes en áreas como producción y ventas. Y, como los mariscales de campo que se enfocan en un receptor pueden tener un punto ciego por el ataque de los linebackers, los gerentes que han descuidado la planeación pueden verse superados por los competidores. (La administración del tiempo personal se analiza con mayor profundidad más adelante en el capítulo).

LA PUESTA EN MARCHA

HERRAMIENTAS

Carrera contra el tiempo

En los negocios, el tiempo es dinero. Pero sentirse presionado por el tiempo puede dañar su enfoque, ocasionar que se rompan sus habilidades racionales de toma de decisiones y erosionar su salud. Usted puede minimizar el daño de la urgencia del tiempo al cambiar el enfoque del reloj al contenido, buscar señales (como un malestar estomacal, un corazón agitado o hablar con excesiva rapidez) que indiquen la necesidad de ir más despacio. Para más sugerencias, vea Joe Robinson, “Boom” *Entrepreneur*, Vol. 38, No. 11, noviembre de 2010, pp. 74-78.

CÓMO CREAR UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Mientras que un emprendedor puede dar dirección por medio del liderazgo personal, él o ella también debe definir las relaciones entre las actividades de la empresa y entre los individuos en la nómina de la misma. Sin cierto tipo de estructura organizacional, las operaciones finalmente se vuelven caóticas y la moral sufre.

La estructura no planeada

En empresas muy similares, la estructura organizacional tiende a evolucionar con poca planeación consciente. Ciertos empleados comienzan a desempeñar funciones particulares cuando la empresa es nueva y a retener esas funciones mientras madura.

Esta evolución natural no es necesariamente mala. En general, un elemento fuerte de la practicidad con frecuencia caracteriza estos tipos de arreglos organizacionales. La estructura se forja mediante la experiencia de trabajar y crecer, más que inventarla de la nada o copiarla del organigrama de otra empresa. Pero las estructuras no planeadas rara vez son perfectas y el crecimiento por lo general crea la necesidad de un cambio organizacional. Por tanto, el emprendedor debe examinar las relaciones estructurales en forma periódica y hacer ajustes según sea necesario para el trabajo en equipo efectivo.

La cadena de mando

Una **cadena de mando** se refiere a las relaciones entre superior y subordinado con un flujo descendente de instrucciones, pero incluye mucho más. También es un canal de comunicación de dos vías. En forma práctica, la adherencia estricta a la cadena de mando no es aconsejable. Una organización en la que el canal principal de comunicación es rígido será burocrática e ineficiente. Al mismo tiempo, el desacato frecuente y flagrante de la cadena de mando rápidamente mina la posición del gerente que se pasa por alto. Así, existe la necesidad de un equilibrio y lograr esto correctamente requerirá de un cuidado razonable y una administración alerta.

En una **organización lineal**, cada persona tiene un supervisor a quién él o ella reporta y pide instrucciones. Todos los empleados participan en forma directa en el trabajo de la empresa, producción o en el desempeño de tareas de oficina o de finanzas. La mayoría de las empresas muy pequeñas (por ejemplo, aquellas con menos de 10 empleados) usan esta forma de organización.

Una **organización lineal y de staff** es similar a una organización lineal en cuanto a que cada persona reporta a un solo supervisor. Sin embargo, una estructura lineal y de staff también tiene un staff de especialistas que desempeñan servicios específicos o actúan como consultores de la gerencia en áreas particulares (vea la figura 19.2). El staff de especialistas puede incluir un gerente de recursos humanos, un técnico de control de producción, un experto en control de calidad y un asistente de la presidencia. La organización lineal y de staff, en cierta forma, se utiliza en muchas empresas pequeñas.



© iStockphoto.com/Jacob Wackerhausen

cadena de mando

Canal de comunicación oficial y vertical en una organización.

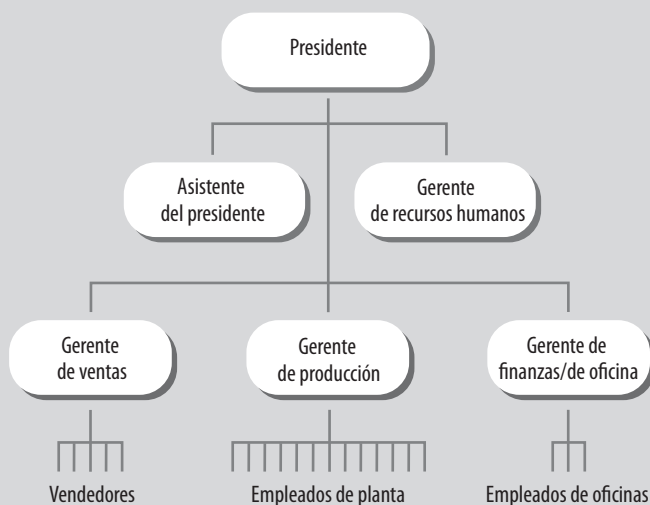
organización lineal

Estructura organizacional simple en la que cada persona reporta a un supervisor.

organización lineal y de staff

Estructura organizacional que incluye especialistas de staff que ayudan a la administración.

FIGURA 19.2 Organización lineal y de staff



tramo de control

Número de subordinados supervisados por un gerente.

Tramo de control

El **tramo de control** es el número de empleados que son supervisados por un gerente. Aunque algunos expertos han expresado que entre seis y ocho personas son todo lo que un individuo puede supervisar de manera eficaz, el tramo de control óptimo en realidad es una variable que depende de diversos factores. Entre estos factores están la naturaleza del trabajo y el conocimiento, la energía, la personalidad y las capacidades del gerente. Además, si las capacidades de los subordinados son mejores que el promedio, el tramo de control puede extenderse en consecuencia.

Al tiempo en que una empresa muy pequeña crece y agrega empleados, el tramo de control del propietario de la pequeña empresa se extiende. En ese punto, él o ella con frecuencia tiene la tendencia de extender demasiado el tramo; para supervisar no sólo los primeros cinco o seis empleados contratados, sino también los nuevos empleados que se agregan cuando pasa el tiempo. Finalmente, el tramo de control que se intenta excede el alcance del emprendedor, lo que demandará más tiempo y esfuerzo del que puede dedicar a la empresa. Es en este punto donde el emprendedor debe establecer niveles de supervisión intermedios y dedicar más tiempo a la administración y moverse más allá del rol de jugador-coach.

delegación de autoridad

Otorgar a los subordinados el derecho de actuar o tomar decisiones.

DELEGACIÓN DE AUTORIDAD

Por medio de la **delegación de autoridad**, un gerente otorga a los subordinados el derecho de actuar o tomar decisiones. Entregar algunas funciones a los subordinados al delegar autoridad libera al superior para desempeñar tareas más importantes.

Aunque no delegar puede encontrarse en cualquier organización, con frecuencia es un problema especial para los emprendedores, dados sus antecedentes y personalidades. Como con frecuencia deben pagar por los errores que cometen los subordinados, los propietarios están inclinados a mantener un fuerte control sobre las riendas de liderazgo con el fin de proteger a la empresa. Parte del problema es simplemente una cuestión de hábito e impulso. Numerosos emprendedores se han acostumbrado a hacer todo por ellos mismos, lo cual dificulta entregar algunas de las tareas a otros cuando la empresa crece y ellos realmente necesitan ayuda con sus responsabilidades ampliadas. También pueden sentir la necesidad de continuar con esas cosas que hicieron que la empresa fuese exitosa o concluir que ellos simplemente las hacen mejor que sus empleados. Sin importar la preocupación subyacente, el resultado final es el mismo: delegación insuficiente.

La incapacidad o falta de disposición para delegar autoridad puede volverse evidente en diversas formas. Por ejemplo, los empleados pueden encontrar necesario obtener aprobación incluso para las decisiones más pequeñas con el jefe. En cualquier momento, varios subordinados pueden intentar obtener la atención del propietario para resolver algún tema del que carezcan autoridad para resolver. Esto mantiene al propietario excepcionalmente ocupado, que corre de ayudar a un vendedor a ayudar a liberar un cuello de botella y luego a establecer un nuevo sistema de llenado. Los emprendedores con frecuencia trabajan muchas horas y los que tienen dificultad para delegar complican el problema.

Cuando Russ Lewis operaba una pequeña pastelería en Vermont con su esposa, Linda, enfrentó este problema en un nivel muy básico. Personalmente horneaba entre 2 000 y 3 500 barras de pan cada día y el ritmo drenaba toda la energía de Russ, junto con su amor por hornear. La panadería suministraba a restaurantes y cafés un excelente pan y proporcionaba a los propietarios los mayores ingresos que habían tenido en su historia, pero también dominaba sus vidas. Seis días a la semana, Russ se levantaba muy temprano para llegar a la panadería a la 1:00 de la mañana y hornear durante 13 horas seguidas. En el verano, cuando la población de Vermont rebozaba de turistas, Russ tenía que iniciar su día de trabajo entre dos y tres horas antes. Estaba tan cansado que no podía cambiar los hábitos que lo hacían estar tan cansado. La pareja podría haber llevado el negocio a un nivel superior, pero Russ no podía ceder sus tareas o su control y decía “disfruto hornear, pero me gusta manejar todo yo mismo”. Al rehusarse a delegar, Russ se volvió una víctima de su propio éxito.¹⁹

Un pequeño escritor de negocios ha observado, “al delegar la autoridad, los emprendedores desatan la misma fuerza en sus subordinados que los hace tan productivos: la emoción de estar a cargo”.²⁰ Esto no es para decir que la delegación es una cura para todos los desafíos de la administración; de hecho, entregar las tareas puede llevar con facilidad a sus propios problemas como resultado del descuido de un subordinado o alguna otra falla. Pero esto se puede

minimizar si la entrega se maneja bien. Ofrecemos las siguientes sugerencias para facilitar la transmisión:

- Aceptar el hecho de que ya no podrá tomar todas las decisiones. Si no lo hace, entorpecerá el potencial de la empresa de crecer y desarrollarse.
- Prepararse emocionalmente para la pérdida de control que sienten los propietarios de las pequeñas empresas cuando empiezan a delegar por primera vez. Esto es completamente natural.
- Administrar en forma cuidadosa el proceso de encontrar, seleccionar, contratar y retener a los empleados que son lo suficientemente dignos de confianza para manejar una mayor responsabilidad. En otras palabras, mantenga un ojo en el futuro cuando contrate personal nuevo.
- Moverse un paso a la vez. Empiece por delegar las funciones que usted se siente más cómodo en ceder. Incluso entonces, continúe proporcionando una supervisión razonable para suavizar la transición y asegurar la calidad del trabajo.
- Planear invertir el tiempo necesario en capacitar a quienes asumen nuevas responsabilidades para poder dominar las habilidades requeridas. Lo primero que hacer es redactar descripciones de puestos para ayudar a minimizar la confusión.
- Hacer que la delegación sea significativa. Enfocarse en resultados y dar a los subordinados la flexibilidad para realizar las asignaciones. Para obtener los beneficios de la delegación, usted debe construir liderazgo en los subordinados, quienes entonces pueden asumir tareas más avanzadas y complejas.

EL CONTROL DE LAS OPERACIONES

A pesar de una buena planeación, las operaciones nunca funcionan a la perfección. Como resultado, los gerentes deben monitorear las operaciones para descubrir las desviaciones de los planes y asegurarse que la empresa funcione como se pretende. Las actividades gerenciales que revisan el desempeño y lo corrigen cuando es necesario son parte del control administrativo; sirven para mantener a la empresa en curso.

El proceso de control comienza con el establecimiento de estándares, que se determinan mediante la planeación y la establecimiento de metas. (Esto es una prueba de la conexión entre la planeación y el control). Los encargados de la planeación traducen las metas en normas (estándares) al hacerlos mensurables. Por ejemplo, una meta para incrementar la participación de mercado, puede expresarse como un incremento proyectado en dinero en el volumen de ventas para el siguiente año. Esa meta anual a su vez puede desglosarse en estándares de metas trimestrales para poder emprender acción correctiva en caso de que el desempeño comience a caer por debajo de la cifra proyectada.

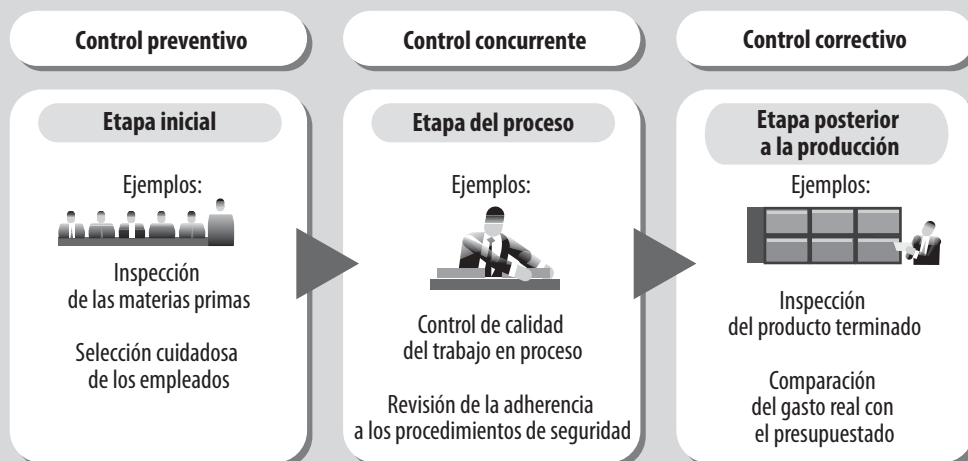
Como se muestra en la figura 19.3, la medición del desempeño ocurre en diversas etapas del proceso de control. El desempeño se puede medir en la etapa inicial (tal vez para determinar la calidad de los materiales adquiridos), durante la etapa del proceso (tal vez para determinar si una máquina opera dentro de las tolerancias predeterminadas) y al terminar la producción (tal vez para revisar la calidad de un producto terminado).

Se requiere de una acción correctiva cuando el desempeño se desvía de manera significativa del estándar en una dirección no favorable. Para evitar que el problema recurra, dicha acción debe seguirse después un análisis de la causa de la desviación. Por ejemplo, si el porcentaje de productos defectuosos se incrementa, un gerente debe determinar si esto es causado por materia prima por debajo del estándar, trabajadores no capacitados, fallas en el equipo o algún otro factor. Para que un problema sea controlado en forma eficaz, la acción correctiva debe identificar y tratar con la causa real.

COMUNICACIÓN

Otra clave para una organización sana es una comunicación efectiva, es decir, hacer que los gerentes y los empleados hablen entre sí y compartan de manera abierta sus problemas e ideas.

FIGURA 19.3 Etapas del proceso de control



© Cengage Learning

El resultado es una comunicación de dos vías, lo que dista mucho de la idea antigua de que los gerentes dan las órdenes y los empleados simplemente las realizan.

Es claro que la comunicación efectiva del personal es fundamental y crucial para el éxito de la pequeña empresa y hay investigación sólida que lo demuestra. Un estudio reveló que las empresas que seguían prácticas de comunicación profundas reportan niveles más altos de “participación de los empleados” y una rotación más baja en comparación con aquellas que no. Y esto tiene implicaciones para los resultados netos. Por ejemplo, los investigadores del estudio estimaron que las empresas que se comunican en forma efectiva valen en promedio casi 20% más que sus contrapartes con desafíos en la interacción.²¹ Aún así, la comunicación en el lugar de trabajo rara vez es adecuada; de hecho, siempre hay espacio para mejorar.



Para comunicarse en forma efectiva, los gerentes deben decir a los empleados dónde se encuentra, cómo va la empresa y cuáles son sus planes para el futuro. Mientras que en ocasiones puede ser necesaria la retroalimentación negativa, dar una retroalimentación positiva a los empleados es la meta principal para establecer buenas relaciones humanas. Tal vez el concepto más fundamental que los gerentes necesitan tener en mente es que los empleados son personas, no máquinas. Pueden detectar con rapidez la falta de sinceridad y responder a los esfuerzos honestos por tratarlos como individuos maduros y responsables. En pocas palabras, una atmósfera de confianza y respeto contribuye en gran medida a una buena comunicación.

Pueden emplearse muchas herramientas y técnicas prácticas para estimular una comunicación de dos vías entre gerentes y empleados. Aquí tenemos algunas que pueden funcionarle a usted y a su empresa:

- Sesiones periódicas de revisión del desempeño para analizar ideas, preguntas, quejas y expectativas laborales de los empleados.

- Pizarrones de boletines (físicos o electrónicos) para mantener a los empleados informados acerca de acontecimientos que les afecten a ellos o a la empresa.
- Blogs para comunicación interna, en especial en las empresas que tienen culturas organizacionales abiertas y que realmente quieren un diálogo transparente.²²
- Herramientas de microblogs (como Twitter y Yammer) para permitir a los empleados comunicarse, colaborar y compartir ideas y observaciones breves acerca de la empresa en tiempo real.
- Buzones de sugerencias para solicitar ideas de los empleados acerca de posibles mejoras.
- Wikis (sitios web que permiten a los visitantes agregar, remover, editar y cambiar el contenido) establecidos para llevar temas a la superficie y recibir retroalimentación de los empleados.
- Juntas formales de staff para analizar los problemas y los asuntos de interés general.
- Desayuno o almuerzo con los empleados para socializar y sólo hablar.

Estos métodos y otros pueden emplearse para suplementar el más básico de todos los canales para la comunicación, interacciones diarias entre cada empleado y su supervisor.

Hasta ahora el enfoque ha estado en la comunicación dentro de la empresa, pero los emprendedores deben también hacer presentaciones a los grupos externos, desde lanzar ideas de productos en exposiciones comerciales hasta vender a los banqueros la necesidad de proporcionar fondos y hasta ofrecer discursos clave en eventos de la comunidad. Y la necesidad de contar con habilidades para hablar en público es seguro que incrementará al tiempo en que la empresa crezca y se desarrolle. El temor a hablar en público es una de las fobias más comunes (clasificadas por arriba incluso del miedo a morir) y una incapacidad para comunicarse en público puede inhibir el progreso de la empresa. Las buenas noticias son que, mediante la práctica, usted puede mantener su pánico escénico bajo control (si ese es un problema) y ciertamente puede mejorar su entrega. En la figura 19.4 se proporcionan algunos consejos que le ayudarán a desarrollar confianza en su oratoria y ser más interesante como presentador.

NEGOCIACIÓN

Al operar una empresa, los emprendedores y los gerentes deben interactuar de manera personal con otros individuos gran parte del tiempo. Algunos contactos incluyen personas externas, como proveedores, clientes, banqueros, agentes inmobiliarios y proveedores de servicios de negocios. Los intereses de las partes están, por lo general, en conflicto, al menos hasta cierto grado. Por

ejemplo, un proveedor, quiere vender un producto o servicio por el precio más alto posible y el comprador quiere comprarlo por el precio más bajo posible. Para tener un negocio exitoso, un gerente debe ser capaz de llegar a acuerdos que cumplan con los requerimientos de la empresa y contribuyan a buenas relaciones con el tiempo.

Incluso dentro de la empresa, las relaciones personales enfrentan diferentes perspectivas e intereses personales entre sí. Por ejemplo, los subordinados a menudo desean cambios en sus asignaciones de trabajo o sienten que valen más para la empresa de lo que indican sus

LA PUESTA EN MARCHA

Persuasores poderosos

Una negociación efectiva es una habilidad adquirida que puede requerir mucha práctica. La investigación indica que usted debe hacer su tarea con anticipación, hacer primeras ofertas y contraofertas agresivas durante las negociaciones y emplear otras tácticas importantes. Para primer manual básico vea Robb Mandelbaum, "How to Negotiate Effectively", *Inc.*, 1 de noviembre de 2010, <http://www.inc.com/magazine/20101101/how-to-negotiate-effectively.html>.

FIGURA 19.4 Consejos para realizar una presentación

1. **Haga su tarea.** Conozca el propósito de la presentación y a quién le presentará. Si puede usted averiguar con anticipación quién asistirá a su presentación, podrá adaptar sus comentarios a sus necesidades y preocupaciones.
2. **Conozca su material.** Entre mejor conozca de lo que planea hablar, más podrá concentrarse en la entrega. Y estar preparado inspira confianza.
3. **Sea interactivo.** Los escuchas pueden adormecerse hasta el desinterés cuando no se les hace participar. Encuentre formas de hacer participar a la audiencia en lo que usted tiene que decir. Por ejemplo, no lea de sus notas por periodos extendidos; hacerlo asegurará que la comunicación vaya en una sola dirección y su público lo sabrá de inmediato.
4. **Haga conexiones mentales vívidas en las mentes de los escuchas.** Contar historias ayuda, pero también lo hacen otras herramientas y técnicas. Por ejemplo, use apoyos para enfocar la atención o emplee una metáfora a lo largo de la presentación para atraer a los escuchas de vuelta al tema central. El humor entretiene y puede proporcionar un alivio cómico, pero también puede utilizarse para hacer un punto inolvidable.
5. **Enfatice la pertinencia.** Sus escuchas son personas ocupadas, así que asegúrese de entregar información que les resulte útil y que valga su tiempo.
6. **Sea dinámico, pero sea usted mismo.** Deje saber a sus escuchas que usted es apasionado acerca del tema por la forma en que se entrega en la presentación. Es mucho más fácil para un público permanecer comprometido cuando el presentador es energético y utiliza la voz, gestos, movimiento y expresiones faciales para mostrarlo. Mantener contacto visual comunica que usted quiere conectarse con cada individuo en la sala, lo cual es motivador. Sin embargo, si su nivel de energía y su uso de voz y cuerpo son menos que auténticos, los escuchas rápidamente captarán eso y pueden desechar la plática por sonar poco sincera.
7. **Utilice PowerPoint en forma cuidadosa.** Las diapositivas cargadas de texto pueden tener el mismo efecto que las pastillas para dormir. Si una imagen dice más que mil palabras, entonces agregar imágenes y gráficos ciertamente puede ayudar al público a acceder a ideas que usted quiere comunicar (siempre y cuando no sean tan vistosas al punto de convertirse en distracción). Limite el texto en cada diapositiva y no lea de las diapositivas que está mostrando. Intente imaginar cómo respondería a las diapositivas si no estuviese particularmente interesado en el tema y luego haga ajustes en consecuencia.
8. **Vista de manera apropiada.** Aunque su público pueda estar utilizando ropa más casual, vista con atuendo de negocios profesional. Evite ropa que distraiga (como una corbata que aleje la atención de lo que usted tiene que decir) y revise para asegurarse que todo lo que usa esté en orden antes de empezar a hablar.
9. **Evite comida y bebida que le dificulte hablar.** Las bebidas con cafeína y alimentos azucarados pueden tornarlo inquieto, lo cual se sumará a su nerviosismo. Si tiene que aclararse la garganta con frecuencia después de consumir ciertos alimentos o bebidas, evítelos antes de compromisos en los que tenga que hablar.
10. **Practique, practique, practique.** Entre más presentaciones haga, más confianza tendrá al hacerlas. Y una de las mejores formas de conquistar el pánico escénico es pasar tiempo hablando frente a los demás. Reconozca que su malestar por hablar en público es probable que se desvanezca con la experiencia en el podio.

negociación

Proceso de comunicación de dos vías que se usa para resolver las diferencias en intereses, deseos o demandas.

niveles de sueldo. Los gerentes en diferentes departamentos pueden competir por servicios ofrecidos por un departamento de mantenimiento o una unidad de servicios de cómputo.

El proceso de desarrollar soluciones factibles mediante discusiones o interacciones se llama **negociación**. Todos somos negociadores en nuestra vida cotidiana, tanto dentro como fuera de nuestras relaciones familiares. Los intereses, deseos y demandas en conflicto requieren que reconciliemos o negociemos las diferencias con el fin de vivir juntos en forma pacífica.

Muchas personas consideran que la negociación es un juego de ganar-perder; es decir, una parte debe ganar y la otra perder. El problema con este concepto de negociación es que si las partes sienten que han perdido, pueden alejarse con sentimientos de desquitarse en negociaciones subsecuentes. Es claro que esos sentimientos no contribuyen a las buenas relaciones a largo plazo. En contraste, otros negociadores defienden una estrategia de ganar-ganar. Un negociador

de ganar-ganar intenta encontrar una solución que satisfaga al menos los intereses básicos de ambas partes.

Implementar una estrategia de ganar-ganar en las relaciones incluye pensar acerca de los propios intereses mientras también explora los de la otra parte. Después de aclarar los intereses de las partes involucradas y sus necesidades, el negociador puede explorar diversas alternativas para identificar su concordancia general, buscar una solución que produzca un plan que funcione para todos. Existen situaciones en las que una solución de ganar-ganar es imposible, pero una solución positiva debe lograrse siempre que sea factible. Y desde luego, la base para una negociación exitosa se crea al desarrollar relaciones fuertes entre las partes negociadoras, lo cual puede facilitar la cooperación.²³

Administración del tiempo personal

El propietario de una pequeña empresa emplea gran parte de la jornada de trabajo en las líneas del frente, en recibir a los clientes, solucionar problemas, escuchar las quejas de los empleados, hablar con los proveedores y demás. Ella o él atacan el problema con la ayuda de sólo un pequeño equipo de personas. Como resultado, las energías y actividades del propietario-gerente están difusas y el tiempo se vuelve un recurso escaso. Esto resalta la importancia de la *administración del tiempo*. Pero como lo señala el autor y experto en logros personales, Barry Farber, “Cuando usted piensa en administración del tiempo, se percata que realmente no administra el tiempo, sino las actividades”.²⁴ Es una forma interesante de pensar acerca de uno de los desafíos que seguramente enfrentará.

EL PROBLEMA DE LA PRESIÓN DEL TIEMPO

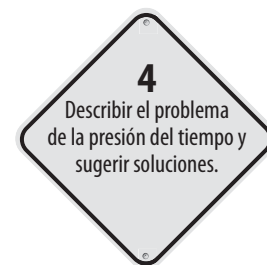
Las horas laboradas por la mayoría de los propietarios de empresas nuevas son particularmente largas; muchos trabajan entre 60 y 80 horas por semana o más. Un resultado frecuente y desafortunado de ese horario es un desempeño de trabajo ineficiente, en especial cuando el emprendedor no ha hecho el esfuerzo necesario para establecer prioridades en la vida y el trabajo. Los propietarios-gerentes pueden estar demasiado ocupados para ver a los representantes de ventas quienes podrían suministrar información de mercado sobre los productos y procesos nuevos, demasiado ocupados para leer bibliografía técnica o de negocios que les diría lo que hacen los demás y qué mejoras podrían adaptarse a su uso personal, demasiado ocupados para escuchar con cuidado las opiniones y quejas de los empleados y demasiado ocupados para dar a los empleados las instrucciones que necesitan para hacer sus trabajos de manera correcta.

Alejarse por unas vacaciones parece imposible para algunos propietarios de pequeñas empresas. En las empresas extremadamente pequeñas, los propietarios pueden encontrar que es necesario cerrar la empresa durante su ausencia. Incluso en empresas algo más grandes, los propietarios pueden temer que la empresa no funcione en forma adecuada si no están ahí. Desafortunadamente, realizar un trabajo monótono puede costar mucho a un emprendedor en términos de salud personal, relaciones familiares y eficacia en el liderazgo de una empresa.

AHORRADORES DE TIEMPO PARA LOS GERENTES OCUPADOS

Parte de la solución al problema de presión de tiempo es la aplicación de los enfoques gerenciales analizados en la sección anterior. Por ejemplo, cuando sea posible, el gerente debe asignar tareas a los subordinados que pueden trabajar sin una supervisión cercana. Aunque para que esa delegación funcione, un gerente debe primero elegir y capacitar a empleados calificados.

El mayor ahorrador de tiempo es un uso eficaz del tiempo. Poco se logrará si un individuo salta de una tarea a otra y luego de regreso. El uso de la tecnología moderna, como teléfonos celulares, correo electrónico e Internet, puede ser muy útil para permitir a un gerente aprovechar al máximo su tiempo. (Esto amerita una advertencia: como las herramientas pueden volverse una distracción, deben usarse en forma inteligente. Por ejemplo, revisar y responder de manera detallada los mensajes de correo electrónico entrantes a lo largo del día puede distraer de las tareas presentes y esto se debe minimizar).



El primer paso en la administración del tiempo debe ser analizar cuánto tiempo se emplea normalmente en diversas actividades. Confiar en las impresiones generales es probable que no sea preciso; en lugar de eso, durante un periodo de varios días o (de preferencia) semanas, el gerente debe registrar las cantidades de tiempo que se emplean en diversas actividades durante el día. Un análisis de estas cifras revelará un patrón, lo que indicará cuáles proyectos y tareas consumen la mayor parte del tiempo y cuáles son responsables del desperdicio de tiempo. También descubrirá el desperdicio de tiempo crónico debido a una socialización excesiva, trabajo en asuntos triviales, descansos de café y demás.

Si sus hábitos son típicos, probablemente encontrará que los “desperdiciadores de tiempo” en el lugar de trabajo en su vida son similares a los que surgieron en una encuesta de empleados, incluido el tiempo perdido por interrupciones telefónicas, entradas de visitantes, delegación ineficiente, perder cosas en el desorden del escritorio, desidia y juntas frecuentes o largas.²⁵ Conocer las distracciones que los demás encuentran como desperdiciadores de tiempo puede ayudarle a señalar las que crean un problema para usted. Sólo al identificar las distracciones usted puede tomar medidas para enfrentarlas.

Después de eliminar las prácticas que desperdician el tiempo, un gerente puede planear de manera cuidadosa su uso del tiempo disponible. Un enfoque planeado para el trabajo del día o de la semana es mucho más eficaz que un estilo fortuito de hacer-lo-primero-que-llegue. Esto es cierto incluso para los gerentes de una pequeña empresa cuyos horarios se ven interrumpidos a menudo en formas no anticipadas.

Muchos especialistas en administración del tiempo recomiendan el uso de un plan escrito de actividades de trabajo, llamado “lista de pendientes”. Una encuesta aplicada a 2 000 ejecutivos, en su mayoría de pequeñas empresas, reveló que alrededor de 95% de ellos tiene una lista de pendientes. Esos ejecutivos pueden tener en un momento determinado, entre 6 y 20 pendientes en su lista aunque menos de 1% de ellos completa todas las tareas listadas diariamente.²⁶ Numerosos emprendedores utilizan Outlook de Microsoft o un planeador diario para crear y administrar estas listas, pero otros usan sus PDA, tarjetas de notas o incluso notas adhesivas. Sin importar el medio elegido, usted debe resaltar las prioridades entre los temas listados. Al clasificar las tareas como prioridades de primer, segundo o tercer nivel, usted puede identificar y enfocar la atención en las tareas más cruciales.

Hay incontables guías para la administración del tiempo y ofrecen muchos consejos valiosos: consiga un buen sistema de administración del tiempo y úselo, intente hacer que las juntas sean más eficientes, deje las suscripciones a revistas y catálogos que nunca lee, cree un archivo para proyectos activos, mantenga su escritorio y oficina organizados, utilice vencimientos para promover el enfoque, administre el correo electrónico en forma eficaz y demás. Sin embargo, un consejo que aparece en casi todas las listas de sugerencias es separar tiempo para trabajar sin interrupciones. Al tiempo en que el ritmo de la empresa y el flujo de información aceleran y las nuevas tecnologías y canales de medios compiten cada vez más por su atención, reservar tiempo para el trabajo enfocado en los proyectos importantes se vuelve cada vez más difícil, pero es crucial hacerlo. La salud y el futuro de su empresa bien pueden depender de ello.

En el análisis final, la administración del tiempo efectiva requiere de prioridades firmemente establecidas y de disciplina personal. Un individuo puede comenzar con buenas intenciones, pero caer en hacer de manera habitual cualquier cosa que encuentre que hacer en el momento. La desidia es un ladrón frecuente del tiempo, muchos gerentes retrasan las tareas desagradables y difíciles y se retiran hacia actividades triviales y menos amenazantes con la justificación de que quitan esas actividades del camino con el fin de concentrarse mejor en las tareas más importantes.

Asistencia administrativa externa

Como los emprendedores tienden a ser mejores ejecutores que gerentes, deben considerar el uso de asistencia administrativa externa. Ese respaldo puede complementar el conocimiento personal del gerente y el conocimiento experto del poco staff de especialistas en la nómina de la empresa.

Tanto que hacer... en tan poco tiempo

Todos tienen las mismas 24 horas cada día, pero algunas personas parecen tener la capacidad de introducir más actividades en ellas. De manera interesante, los líderes y gerentes productivos pueden utilizar muy distintos enfoques para aprovechar más su tiempo. Esto significa que tiene que encontrar el método que sea correcto para usted. Tal vez estos modelos de trabajo le darán algunas ideas de qué intentar.



Krissi Barr es fundadora de Barr Corporate Success, en Cincinnati, Ohio. Su firma de consultoría orientada a resultados muestra empresas de todos los tamaños para obtener lo más posible de sus recursos. Barr describe una técnica simple que utiliza para la administración del tiempo: "Si pienso que algo me llevará una hora, me doy 40 minutos. Al reducir sus vencimientos mentales, usted trabaja más rápido y con mayor enfoque". Así que piense *menos* y haga *más*.

Compare el método de Barr al que utiliza Scott Lang, CEO de Silver Spring Networks, una empresa de soluciones de cuadrillas inteligentes (energía) con sede en Redwood City, California:

Para mí, una gran parte de la productividad es ser ágil, me gusta dejar muchos bloques abiertos en mi día. En un día promedio sólo tengo 50% de programación, aunque de manera ocasional aumenta hasta 80%. Eso es imperativo, porque con frecuencia algo surge de la nada.

Cuando el CEO de un nuevo socio llegó a su oficina en forma inesperada, Lang pudo encontrar una ventana abierta de tiempo para hablar con él debido a sus hábitos de programación. Y es bueno que lo haya hecho; durante una visita de una hora de duración, los dos identificaron mercados nuevos que permitirían a la empresa expandirse globalmente. Pero observe que Lang obtiene más resultados de su tiempo al liberar su horario, mientras que Barr hace más al asignar menos tiempo a su trabajo; enfoques muy diferentes, pero finalmente el resultado es el mismo.

El método de administración del tiempo de Barbara Corcoran es un poco más complicado. Usted puede conocer a Corcoran por sus apariciones como inversionista en el exitoso programa de televisión de ABC "Shark Tank" o como contribuidora a "TODAY" de NBC. Sin embargo, ella tuvo su primer éxito como una emprendedora que utilizó un préstamo de 1 000 dólares para iniciar Corcoran Group y aprovechó esa inversión en una compañía de bienes raíces que vendió en 2001 por 70 millones de dólares. A lo largo del camino, ella aprendió cómo enfocar su tiempo al usar un sistema creativo, con base en la idea de una comida agradable, para priorizar su lista de pendientes. Aquí tenemos los cuatro "tiempos" de su plan:

- **Entrada 1:** Tareas sensibles de tiempo que impulsarán la empresa y que sólo Corcoran puede hacer
- **Entrada 2:** Tareas que no son tan cruciales para la empresa, pero que aún son sensibles de tiempo
- **Guarnición:** Tareas importantes, pero que no tienen un vencimiento.
- **Postre:** Tareas no importantes en la imagen general, pero dignas de atención cuando el tiempo lo permita

Cuando todo se ha dicho y hecho, Corcoran terminará con una "dieta equilibrada" de actividades, pero que siguen un conjunto definido de prioridades. Esto asegura que las tareas más importantes reciban la atención que merecen.

VIVIR ^{EL} SUEÑO



© iStockphoto.com/Angelika Schwarz

Así, ¿alguno de estos métodos de administración del tiempo parecerían concordar con su personalidad y estilo individual? Si no, no hace falta preocuparse. En este capítulo se ofrecen algunos principios generales que lo iniciarán. Y cuando obtenga mayor experiencia como propietario de una pequeña empresa, podrá desarrollar un sistema que sea perfecto para usted. Hasta entonces, tome algún tiempo para pensar en ello; sólo no demasiado tiempo.

Fuentes: "Barbara Corcoran-About Barbara", <http://barbaracorcoran.com>, consultado el 3 de marzo de 2011; "Barr Corporate Success-Who We Are", <http://barrcorporatesuccess.com/whoweare.php>, consultado el 2 de marzo de 2011; Gillian Reagan, "Double-Click Dude Aces His Second Act", *New York Observer*, Vol. 32, No. 2, 4 de noviembre de 2008, Leigh Buchanan, "The Chief Recruiter: Kevin P. Ryan of AlleyCorp", *Inc.*, marzo de 2010 y "Silver Spring Networks-About Us", <http://silverspringnet.com/aboutus>, consultado el 3 de marzo de 2011.

LA NECESIDAD DE ASISTENCIA EXTERNA

Los emprendedores con frecuencia carecen de oportunidades para compartir ideas con sus colegas, dado el pequeño staff en la mayoría de las nuevas empresas. En consecuencia, pueden experimentar una sensación de soledad. Algunos emprendedores reducen sus sentimientos de aislamiento al unirse a grupos como Entrepreneurs' Organization y Young President's Organization,²⁷ que les permite encontrarse con colegas de otras empresas y compartir problemas y experiencias.

Al obtener ayuda de grupos de colegas y otras fuentes fuera de la asistencia administrativa, los emprendedores pueden superar sus deficiencias administrativas y aliviar su sensación de soledad. Las personas externas pueden aportar un punto de vista desapegado y con frecuencia objetivo e ideas nuevas. También pueden poseer un conocimiento de métodos, enfoques y soluciones más allá de la experiencia de un emprendedor en particular.

FUENTES DE ASISTENCIA ADMINISTRATIVA

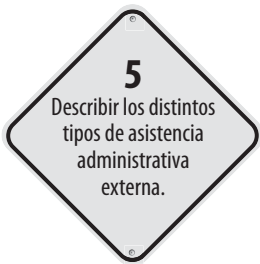
Los emprendedores que buscan asistencia administrativa pueden acudir a varias fuentes, como programas de fondos de la Oficina de la Pequeña Empresa (Small Business Administration, SBA), incubadoras de empresas y consultores en administración. Otros enfoques incluyen consultar bibliotecas públicas y universitarias, asistir a clases en una universidad local y considerar las sugerencias de amigos y clientes informados.

La Oficina de la Pequeña Empresa (Small Business Administration, SBA)

Para muchos aspirantes a propietarios de pequeñas empresas, la Oficina de la Pequeña Empresa de Estados Unidos (U.S. Small Business Administration, SBA) es una puerta importante para la información y respaldo a las iniciativas de emprendimiento y otras pequeñas empresas y con frecuencia es el primer lugar al que acuden por ayuda. El gobierno federal específicamente encarga a la SBA contactar a estas empresas con los recursos que necesitan para empezar o crecer. Con base en este mandato, la agencia ayuda a empresas de todo el país a través de lo que se conoce como "las 3C de nuestro servicio".²⁸

- **Capital.** Trabajar por medio de 5 000 bancos para proporcionar préstamos a las pequeñas empresas.
- **Contratos.** Dirigir el 23% de los contratos en dinero del gobierno de Estados Unidos hacia las pequeñas empresas.
- **Consultoría.** Proporcionar dirección mediante una red de 14 000 consultores afiliados a la SBA.

Como verá más adelante, la SBA utiliza el llamado Service Corps of Retired Executives (Cuerpo de Servicio de Ejecutivos Retirados) y sus Small Business Development Centers (Centros de Desarrollo de Pequeñas Empresas) para ofrecer consultoría y otras formas de asistencia; sin embargo, también proporciona fondos para una amplia gama de programas de consultoría, que usted puede encontrar al hacer clic en la pestaña "Counseling & Training" de su sitio web principal en <http://www.sba.gov>.



SERVICE CORPS OF RETIRED EXECUTIVES (SCORE). Al contactar a cualquier oficina de campo de la SBA, los gerentes de pequeñas empresas pueden obtener consultoría gratuita administrativa del **Service Corps of Retired Executives** o **SCORE**. Los 13 000 ejecutivos de negocios activos y retirados fungen como consultores voluntarios para casi 20 000 iniciativas de emprendimiento cada año.²⁹ Como socio de negocios de la SBA, SCORE proporciona una oportunidad para los ejecutivos retirados de contribuir a la comunidad de negocios y, en el proceso, ayudar a los gerentes de pequeñas empresas a resolver sus problemas. Por tanto, la relación es mutuamente beneficiosa.

Judson Lovering, un emprendedor que opera una pastelería de especialidad en Nueva Inglaterra, deseaba mejorar su empresa. Un consultor de negocios de SCORE, que anteriormente fue propietario de una pequeña empresa, le ayudó a capitalizar los productos más populares de la pastelería y a eliminar las ofertas de bajas utilidades. Esto requería a Lovering declinar algunos pedidos de especialidad que habían hecho de la empresa una “pastelería personalizada” sin márgenes de utilidad adecuados. Al seguir el consejo del consultor, Lovering ha podido hacer crecer su empresa.³⁰

CENTROS DE DESARROLLO DE PEQUEÑAS EMPRESAS (CDPE). Con el patrón del Servicio de Extensión Agrícola, la mayoría de los **centros de desarrollo de pequeñas empresas (CDPE)** están afiliados con colegios o universidades como una parte del programa general de asistencia a las pequeñas empresas de la SBA. Operan desde unas 1 100 oficinas de sucursales, los CDPE proporcionan consulta directa, educación continua, asistencia de investigación y servicios de exportación. Una de sus prioridades es brindar respaldo a las empresas propiedad de minorías. El staff incluye por lo general miembros del profesorado, consultores SCORE, personal profesional y asistentes estudiantiles de posgrado.³¹

Instituciones educativas

Muchos colegios y universidades tienen equipos de consultoría estudiantiles que están dispuestos a ayudar a las pequeñas empresas. Estos equipos de estudiantes de clases superiores y de posgrado, bajo la dirección de un miembro del profesorado, trabajan con los propietarios de pequeñas empresas para analizar e idear soluciones a sus problemas de negocios.

Estos programas ofrecen beneficios mutuos: proporcionan estudiantes con un punto de vista práctico de administración de empresas y ofrecen a las pequeñas empresas respuestas a sus problemas. Los estudiantes que participan son combinados en equipos que proporcionan diversidad de antecedentes académicos. Por ejemplo, un equipo individual, puede incluir estudiantes que se especializan en administración, marketing, contabilidad y finanzas.

Algunos colegios y universidades ofrecen capacitación directamente a los aspirantes a propietarios de pequeñas empresas. Por ejemplo, casi 300 000 emprendedores han pasado por un programa de desarrollo de empresas llamado FastTrac, que está disponible en los 50 estados de Estados Unidos y países selectos del mundo. Este currículo fue desarrollado por Ewing Marion Kauffman Foundation y se ofrece a través de una amplia variedad de afiliados, incluidos colegios y universidades, cámaras de comercio, centros de desarrollo de negocios y firmas de consultoría.³² FastTrac es un programa práctico, participativo diseñado para mostrar a los emprendedores cómo perfeccionar las habilidades prácticas que necesitarán para lanzar, administrar y hacer crecer una empresa exitosa. Los participantes no sólo aprenden acerca de su empresa, la viven al trabajar sobre sus propias ideas de negocios.³³

Incubadoras de empresas

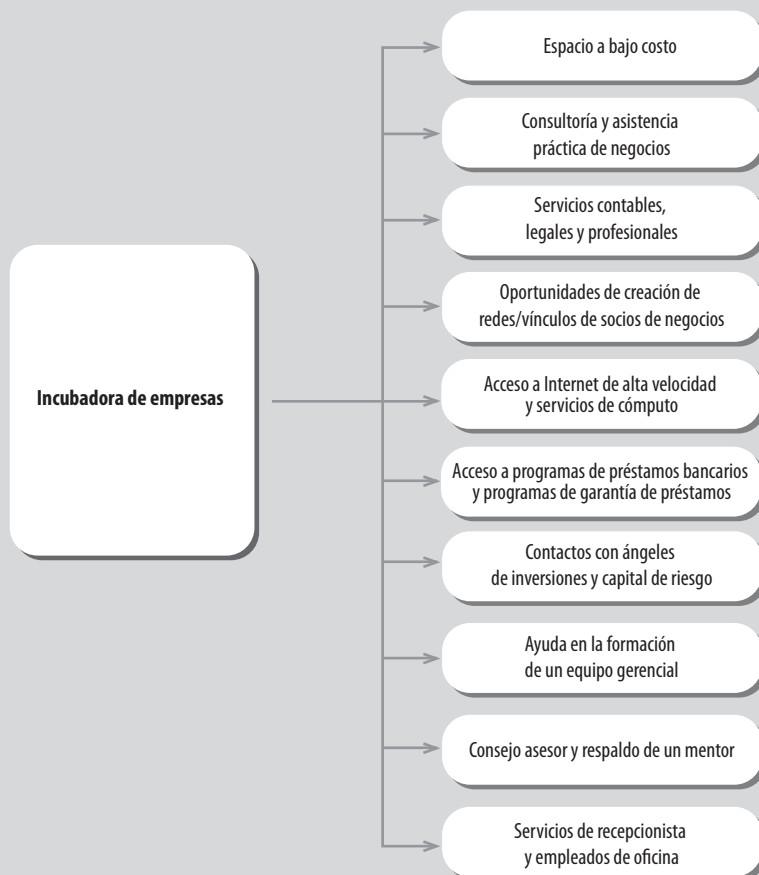
Como se analizó en el capítulo 9, una incubadora de empresas es una organización que ofrece respaldo, así como espacio y servicios administrativos y de oficina a las nuevas empresas. Según la National Business Incubation Association, ahora hay más de 1 400 incubadoras en Estados Unidos y unas 7 000 a nivel mundial.³⁴ Alrededor de 94% de las incubadoras en Norteamérica son operadas como organizaciones sin fines de lucro, muchas de las cuales incluyen la participación de agencias gubernamentales o universidades; sin embargo, alrededor de 6% han sido lanzadas como iniciativas privadas.³⁵ La motivación primaria para establecer incubadoras ha

Service Corps of Retired Executives (SCORE)

Grupo patrocinado por la SBA de ejecutivos retirados que da consultoría gratuita para las pequeñas empresas.

centros de desarrollo de pequeñas empresas (CDPE)

Centros de desarrollo afiliados a universidades que ofrecen consultoría, educación y otro respaldo para pequeñas empresas.

FIGURA 19.5
Servicios proporcionados por las incubadoras a las nuevas empresas


© Cengage Learning

sido un deseo por alentar el desarrollo del espíritu emprendedor y de esa manera contribuir al desarrollo económico.

Con frecuencia, los individuos que desean iniciar empresas carecen de un conocimiento pertinente y la experiencia apropiada. En muchos casos, necesitan una guía práctica en marketing, mantenimiento de registros, prácticas de administración, elaboración del plan de negocios y otras formas de expertise operativo. Una lista más completa de los servicios que están disponibles en una incubadora se muestran en la figura 19.5.

Una incubadora proporciona una atmósfera de respaldo para una empresa durante los primeros meses de su existencia cuando es más frágil y vulnerable a los peligros externos y a errores internos. Si la incubadora funciona como debe de ser, la nueva empresa obtiene fortaleza con rapidez y pronto deja el entorno de la incubadora. La mayoría de las incubadoras “gradúan” a las iniciativas de emprendimiento dentro de cierto periodo (por lo general, tres años) o cuando la empresa alcanza ciertos hechos relevantes de desempeño. Por lo general, a las empresas no se les lanza a “la vida salvaje” hasta que puedan hacer frente a la competencia que encontrarán en el mercado.

En la actualidad, algunas incubadoras en Estados Unidos se reinventan como *incubadoras virtuales*; es decir, ya no requieren que las empresas clientes establezcan un taller en una sola ubicación. En lugar de eso, se enfocan en conectar un mayor número de emprendedores con expertos de alta calidad y los mentores que requieren. Este modelo es de operación menos costosa, así que los ahorros pueden ser transmitidos a los emprendedores.

Cuando Christie Stone, cofundadora de Tico Beans Coffee, un distribuidor de café en Nueva Orleans, acababa de empezar, necesitaba ayudar para ejecutar su plan de negocios. Sin embargo, reubicarse en una incubadora estaba descartado, ella quería una oficina cerca de un almacén donde se pudiesen almacenar sus frijoles. Finalmente se unió a una incubadora virtual llamada The Idea Village, sin tener que mudarse. El equipo de abogados, contadores y vendedores asignados a la empresa le ayudaron a lograr un inicio sólido, a muy bajo costo. Tico Beans recibió un valor de alrededor de \$30 000 en servicios jurídicos y de consultoría por sólo \$3 000 de abogados y contadores que vieron que proporcionar asistencia era una forma de construir sus redes.³⁶ Todos terminaron felices.

Consultores en administración

Los consultores en administración atienden pequeñas empresas, así como corporaciones grandes, y lo hacen con operaciones que pueden oscilar desde grandes empresas globales hasta empresas de una o dos personas. Aunque con mayor razón, los resultados que entregan pueden proporcionar un impulso significativo para una pequeña empresa. Por ejemplo, 69% de las empresas en una encuesta reciente de la revista *Inc.* reportó que había empleado consultores; y de estas, 90% encontró que sus servicios fueron útiles.³⁷ Pero muchos gerentes de empresas pequeñas aún están renuentes a emplear consejeros externos, por diversas razones. Algunos creen que pueden resolver los problemas ellos mismos, que una persona externa nunca podría entender realmente su empresa o que llevar a un consultor externo simplemente podría costar mucho. Pero algunas empresas pequeñas necesitan un análisis por parte de consultores y encuentran que la empresa puede recuperar con facilidad el costo de dichos servicios en los ingresos adicionales que resultan de ese desempeño mejorado. Definitivamente los resultados varían.

Para las empresas pequeñas que deciden seguir esta opción, el propietario y el consultor deben llegar a un entendimiento acerca de la naturaleza de la ayuda que se proporcionará antes de comenzar. Esto puede ayudar a asegurar la satisfacción para el proveedor y para el cliente. Se debe especificar cualquier tarifa por consultoría y los particulares del acuerdo deben ponerse por escrito. Las tarifas con frecuencia se cotizan por día y pueden oscilar fácilmente entre 500 y 5 000 dólares o más. Aunque el costo puede parecer alto, debe evaluarse en términos del expertise que se adquiere.

Existen directorios disponibles para ayudar a los emprendedores a encontrar al consultor administrativo correcto. Una de esas fuentes se publica por el Institute of Management Consultants USA (<http://www.imcusa.org>). El código de ética al que se suscriben sus miembros es un indicativo de su deseo de fomentar el profesionalismo en su trabajo.

Redes de pequeñas empresas

Los emprendedores también pueden empezar a obtener asistencia administrativa de colegas mediante la **creación de redes**, el proceso de desarrollar y participar en relaciones informales mutuamente beneficiosas. Cuando se reúnen los propietarios de empresas, descubren intereses comunes que pueden llevar a un intercambio de ideas y experiencias. Los entornos para esas reuniones pueden ser asociaciones comerciales, clubes cívicos, organizaciones fraternales o alguna otra situación que lleve a personas de negocios a tener contacto entre sí. Desde luego, la red personal de un propietario de una pequeña empresa no se limita sólo a emprendedores, pero esos individuos pueden ser la parte más significativa de su red de negocios.

Las oportunidades de la creación de redes de negocios con frecuencia vienen de entornos inesperados. Por ejemplo, en 2004 Ryan Bonifacino utilizó conexiones de su fraternidad universitaria para lanzar un evento especial y una empresa de fotografías corporativas. Con el tiempo, su empresa incipiente se expandió para ofrecer servicios de medios digitales, administración de marca y marketing y publicidad en Internet. “Nuestro principal inversionista en realidad fue uno de nuestros patrocinadores de un evento filantrópico de la fraternidad”, dice Bonifacino. “Le encantó el plan, la fraternidad y nuestra energía”. No hay duda de que las relaciones de la fraternidad del joven emprendedor fueron una gran ayuda. Sus primeros trabajos fueron en eventos griegos, donde pudo conectarse con miles de personas. Después de graduarse en 2005, Bonifacino llevó a su empresa, Bozmedia Group LLC a ventas de \$460 000 en un lapso de un año y la empresa ha duplicado su tamaño desde entonces.³⁸

Armar una red personal puede proporcionar un tremendo impulso al lanzamiento de una nueva empresa. Por ejemplo, los miembros de un club de jardinería podrían servir como focus

creación de redes

Proceso de desarrollar y participar en relaciones mutuamente beneficiosas.

group (grupo de enfoque) para evaluar las ideas de una empresa incipiente o como equipo de relaciones públicas para difundir las noticias de su nueva empresa de jardinería y estanques de agua en toda la ciudad. Las conexiones de exalumnos de sus días de universidad pueden conducirle a profesionales que pueden hacerse cargo de sus necesidades legales, bancarias u otras. Ellos incluso pueden convertirse en socios de negocios leales y efectivos, si la concordancia es correcta.

Otras empresas y servicios profesionales

Varios grupos de negocios y profesionales proporcionan asistencia administrativa. En muchos casos, esa asistencia es parte de la relación de negocios. Las fuentes de consultoría en administración incluyen banqueros, contadores públicos, abogados, agentes de seguros, proveedores, asociaciones comerciales y otras cámaras de comercio.

Requiere de iniciativa basarse en la asistencia administrativa disponible de esos grupos, así que es importante explorar las posibilidades. Por ejemplo, más que limitar la relación de negocios con un contador público (CPA) a auditorías y estados financieros, muchos propietarios de pequeñas empresas piden a sus contadores consejo sobre una variedad mucho más amplia de temas.

Un buen contador puede no sólo ofrecer consejos acerca de temas fiscales, sino también recomendar un paquete de salida apropiado cuando se trata de despedir a alguien. Si usted está pensando en abrir una nueva sucursal, un contador puede decirle si su flujo de efectivo lo soportará. ¿Está considerando el lanzamiento de un negocio adicional? La opinión de un contador le ayudará a determinar si los márgenes serán adecuados. Los contadores pueden ayudarle a hacer evaluaciones informadas de sus necesidades de seguros, el impacto de asumir una cuenta grande (así como la desventaja de perderla), los efectos en resultados netos de reducir gastos.

Como puede ver de estos ejemplos, la asistencia administrativa probable con frecuencia viene disfrazada como un servicio de profesionales y empresas que se encuentran en el curso normal de la actividad de negocios. Al aprovechar esas oportunidades, un emprendedor puede fortalecer la administración de una pequeña empresa y mejorar sus operaciones con poco costo adicional. Pero eso no significa que será fácil. Dirigir y supervisar las operaciones de una pequeña empresa puede requerir de un enfoque administrativo profesional, que se puede desarrollar sólo mediante un gran esfuerzo y atención a los detalles. Llegar a esta etapa es un desafío, pero las ideas en este capítulo pueden ayudar a guiarle hacia las competencias que necesitará para hacer que suceda.



1. Analizar el rol de liderazgo del emprendedor.

- Los emprendedores deben establecer y comunicar una visión del futuro de la empresa.
- Los emprendedores fundadores necesitan tolerancia a la ambigüedad y capacidad de adaptación.
- Dirigir una empresa hacia el éxito requiere de un enfoque en alcanzar las metas de negocios más que una personalidad vistosa.
- Un emprendedor ejerce una fuerte influencia en una empresa pequeña.
- Los gerentes progresistas utilizan diversos estilos de liderazgo, incorporan la administración participativa, el empowerment y hasta equipos de trabajo autodirigidos.

- Los emprendedores deben moldear en forma deliberada la cultura organizacional, que puede influir en gran medida la forma en que se realizan los negocios en la empresa y aquella en que se desempeña la empresa.

2. Explicar el proceso de administración de una pequeña empresa y sus características únicas.

- Muchos fundadores tienden a ser más orientados a la acción y menos analíticos y sistemáticos en su enfoque cuando se comparan con gerentes profesionales.
- El estilo gerencial menos sofisticado del fundador puede afectar de manera adversa el crecimiento de la empresa y muchos encuentran difícil adoptar modelos más efectivos.
- Las pequeñas empresas son particularmente vulnerables a la ineficiencia administrativa e incluso al fracaso.
- Los gerentes de pequeñas empresas enfrentan restricciones financieras y de personal especiales.
- Al tiempo en que la empresa nueva crece, agrega niveles de supervisión e incrementa la formalidad de la administración, una tendencia que se mueve por cuatro o cinco etapas.

- El crecimiento de una empresa requiere que el emprendedor se vuelva más gerente y menos ejecutor.

3. Identificar las tareas administrativas de los emprendedores.

- Se requiere planeación a corto y largo plazo, pero esto con frecuencia se pospone o se descuida.
- Se debe crear una estructura organizacional para proporcionar una dirección ordenada a las operaciones.
- La delegación de autoridad exitosa permite a los emprendedores dedicar más tiempo a las tareas importantes.
- Los gerentes ejercen control al monitorear las operaciones con el fin de detectar y corregir las desviaciones de los planes.
- Es importante una comunicación efectiva de dos vías para construir una organización sana.
- Los emprendedores deben desarrollar sus habilidades de oratoria en público para cumplir con las demandas de ser un líder de una empresa en crecimiento.
- Los gerentes deben tener la capacidad de negociar con personas internas y externas y deben enfocarse en estrategias de ganar-ganar, lo que satisfará los intereses básicos de ambas partes.

4. Describir el problema de la presión del tiempo y sugerir soluciones.

- Las presiones de tiempo crean ineficiencias en la administración de una pequeña empresa, porque las energías del emprendedor están dispersas.

- El mayor ahorrador de tiempo es el uso eficaz del tiempo, lo cual requiere prioridades firmemente establecidas y disciplina personal.
- Un gerente puede reducir la presión de tiempo mediante prácticas como eliminar las actividades inútiles y planear el trabajo en forma cuidadosa, al usar herramientas como una lista "de pendientes".

5. Describir los distintos tipos de asistencia administrativa externa.

- La asistencia administrativa externa puede utilizarse para remediar las limitantes de personal y reducir el sentimiento del emprendedor de aislamiento, entre otras cosas.
- La SBA es una fuente importante de información y respaldo para las pequeñas empresas y con frecuencia es el primer lugar al que acuden por ayuda los propietarios de una empresa pequeña.
- Tres fuentes de asistencia gubernamentales o patrocinadas por universidades son el Service Corps of Retired Executives (SCORE) y los Centros de Desarrollo de Pequeñas Empresas (CDPE), así como las instituciones educativas.
- Las incubadoras de empresas proporcionan guía y espacio para iniciar una nueva empresa.
- Se puede obtener asistencia administrativa al comprometer a consultores en administración y con la creación de redes con otros propietarios de pequeñas empresas.
- Los profesionales como banqueros y contadores públicos también pueden proporcionar asistencia administrativa valiosa.

Términos clave

empowerment p. 555

equipos de trabajo p. 556

gerente profesional p. 557

plan a largo plazo (plan estratégico) p. 561

plan a corto plazo p. 561

presupuesto p. 561

cadena de mando p. 563

organización lineal p. 563

organización lineal y de staff p. 563

tramo de control p. 564

delegación de autoridad p. 564

negociación p. 568

Service Corps of Retired Executives (SCORE) p. 573

Centros de Desarrollo de Pequeñas Empresas (CDPE) p. 573

creación de redes p. 575

Preguntas para análisis

1. ¿La mayoría de los empleados de las pequeñas empresas da la bienvenida o se resiste al enfoque de liderazgo que busca sus ideas y los hace participar en juntas para dejarles saber lo que sucede? ¿Por qué algunos empleados podrían resistirse a ese enfoque?
2. ¿La calidad de la administración es probable que sea relativamente uniforme en todos los tipos de pequeñas empresas? Si no, ¿cuáles podrían ser las diferencias?
3. ¿Cuáles son las cuatro etapas del crecimiento de una pequeña empresa, según lo descrito en este capítulo? ¿En qué forma la gerencia requiere el cambio, al tiempo en que la empresa se mueve por estas etapas?
4. Algunos entrenadores de fútbol profesional tienen planes de juego escritos que consultan de cuando en cuando durante los juegos. Si los entrenadores necesitan planes formales, por consiguiente ¿los propietarios de pequeñas

empresas también los necesitan cuando participan en su tipo de competencia en particular? ¿Por qué?

5. ¿Qué tipo de pequeña empresa podría utilizar en forma eficaz una organización lineal? ¿Cuándo sería necesario cambiar la estructura de la empresa? ¿A qué tipo de estructura? ¿Por qué?
6. Explique la relación entre la planeación y el control en una pequeña empresa. Proporcione un ejemplo que muestre cómo estas dos características pueden funcionar juntas.
7. Ralph Waldo Emerson alguna vez dijo, "Lo que usted hace suena tan fuerte que no puedo escuchar lo que dice". ¿Qué

significa esto y en qué se aplica a la comunicación en las pequeñas empresas?

8. ¿Qué prácticas puede utilizar un gerente de una pequeña empresa para conservar el tiempo?
9. ¿Cuáles son algunas ventajas y posibles desventajas para una nueva empresa minorista que se encuentra en una incubadora de empresas?
10. ¿Los equipos de consultoría estudiantiles son de mayor beneficio para la empresa cliente o para el estudiante que participa?

Usted decide

SITUACIÓN 1

John Smithers aprendió todo acerca del liderazgo en el ejército y espera aplicar esas habilidades al manejo de John's Deals to Go, su pequeña empresa de renta de automóviles. Una característica interesante de la vida en las fuerzas armadas es que considerables responsabilidades se delegan a hombres y mujeres jóvenes que tienen poca experiencia de trabajo. Smithers tenía sólo 27 cuando se le asignaron tareas como gerente de compras en el Aeropuerto de Kandahar, Afganistán en 2003. Como un joven marino, era directamente responsable por casi \$50 millones en contratos de compras, lo cual le forzó a crecer y muy rápido.

Para imitar su experiencia en la milicia, Smithers y su pequeño equipo gerencial han decidido utilizar diversos métodos para delegar la toma de decisiones en el nivel operativo en su empresa. Nuevos empleados son capacitados con profundidad después de ser contratados, pero los supervisores no monitorearán su trabajo de cerca una vez que han aprendido sus labores. La gerencia está dispuesta a participar y ayudar si es realmente necesario, pero de manera intencional dejan solos a los trabajadores cuando asumen sus tareas asignadas. Los gerentes no vigilarán por arriba del hombro de los empleados para asegurarse de que hagan su trabajo como se les asignó y ciertamente no monitorearán el trabajo sólo para intentar atrapar a alguien al cometer un error. La filosofía de administración de Smithers es que las personas funcionan mejor cuando sienten que sus superiores confían en sus habilidades y su integridad de negocios.

Smithers y su equipo en ocasiones se van a juntas que duran todo el día y permiten que los empleados manejen la empresa por sí solos. Las asignaciones de trabajo son definidas en forma holgada, pero la gerencia espera que los empleados asuman la responsabilidad y emprendan las acciones necesarias siempre que vean que algo debe hacerse. Para reforzar el mensaje de confianza, a los empleados que piden dirección en ocasiones simplemente se les dice que resuelvan el problema en cualquier forma que consideren mejor.

Pregunta 1 ¿Es probable que una empresa de organización tan holgada sea tan efectiva como una empresa que define los puestos con mayor precisión y que monitorea de cerca el desempeño?

¿Cuáles son las ventajas y las limitaciones del estilo de administración descrito arriba?

Pregunta 2 ¿Cómo podrían esos métodos de administración afectar la moral?

Pregunta 3 ¿Le gustaría trabajar en esta empresa? ¿Por qué?

SITUACIÓN 2

Unos años después de lanzar en forma exitosa una nueva firma de publicidad en exteriores, Sean Richeson encontró que empleaba 16 horas diarias en ir de una cita a otra, en negociaciones con clientes, en conseguir nuevos negocios, en firmar cheques y revisar lo más posible a sus seis empleados. El fundador se percataba de que su propia fortaleza eran las ventas, pero las responsabilidades de administración general consumían mucho tiempo e interferían con sus esfuerzos de ventas. Richeson incluso dormía en su oficina una o dos noches por semana para ir a la par de su trabajo.

Sin embargo, a pesar de su diligencia, Richeson sabía que sus empleados no estaban organizados y que se tenían que abordar muchos problemas. Por ejemplo, carecía del tiempo para establecer políticas de personal o esbozar descripciones de puestos específicas para sus seis empleados. Apenas la semana pasada se le había advertido de que un empleado en ocasiones se aprovechaba de la supervisión laxa y faltaba al trabajo. Las facturas con frecuencia se enviaban tarde a los clientes y los horarios de entrega no siempre se cumplían. Por fortuna, la empresa es rentable, a pesar de los numerosos problemas.

Pregunta 1 ¿El problema de Richeson es de administración del tiempo o de capacidad administrativa general? ¿Sería factible incluir a un consultor en administración para ayudar a resolver los problemas de la empresa?

Pregunta 2 Si Richeson le pidiese recomendarle un tipo de asistencia administrativa externa, ¿le recomendaría un consultor de SCORE, un equipo de consultoría estudiantil, un consultor en administración o algún otro tipo de asistencia? ¿Por qué?

Pregunta 3 Si se le pidiera mejorar el sistema de administración de la empresa, ¿Qué pasos tomaría primero? ¿Cuál sería su meta inicial?

SITUACIÓN 3

Después de un lento inicio en una habitación libre en su casa, la empresa de venta de medios de Sarah Sullivan florecía. Aunque habían sido sólo tres años desde que lanzó la empresa, Sullivan comenzaba a preguntarse si tenía el talento necesario para asegurar su éxito continuo. La empresa había crecido a 100 empleados después de dos años y ahora se aproximaba a 200. Cuando la empresa era pequeña, Sullivan podía idear las soluciones a los

problemas caso por caso, pero ahora los problemas eran cada vez más complicados.

Pregunta 1 ¿Qué tipos de prácticas o procedimientos necesitará adoptar Sullivan para permitir a la empresa continuar su operación exitosa?

Pregunta 2 ¿Qué recursos podría usar para obtener una buena retroalimentación para ayudarla a evaluar su competencia y entender los temas que enfrenta su empresa en crecimiento?

Ejercicios para adquirir experiencia

1. Entreviste a un consultor en administración, miembro de SCORE, director universitario de equipos de consultoría de estudiantes o un representante de una firma de contadores públicos para analizar las debilidades de administración de una pequeña empresa o la renuencia de las pequeñas empresas a emplear consultores. Prepare un informe sobre sus resultados.
2. Elabore un diagrama sobre las relaciones organizacionales en una pequeña empresa de su elección. Elabore un informe sobre cualquier problema organizacional que sea evidente para usted o que sea reconocido por el propietario-gerente u otros en la empresa.
3. Elabore un informe acerca de sus observaciones personales de liderazgo y delegación de autoridad por un supervisor en una organización donde usted haya sido empleado o voluntario. Incluya referencias a los tipos de liderazgo ejercido y lo apropiado de la delegación de autoridad (si acaso), la claridad de las instrucciones y cualquier problema que se encuentre.
4. Elija un bloque de tiempo no estructurado de una a cuatro horas en su horario; es decir, horas que no son regularmente dedicadas a asistencia a clase, dormir y demás. Registre en forma cuidadosa su uso de ese periodo por varios días. Prepare un informe que resuma su uso del tiempo y que describa un plan para utilizarlo en forma más eficaz.

Caso 18

DIAMOND WIPES INTERNATIONAL INC.

En este caso se señala cómo el crecimiento de una empresa requiere de liderazgo y ajustes administrativos, con un enfoque en la necesidad del emprendedor de contratar personal capaz y delegar las responsabilidades para poder administrar

los muchos desafíos nuevos que surgen cuando una empresa se expande.

CASO OPCIONAL

Caso 7, D'Artagnan.

Administración de recursos humanos

En PRIMER PLANO
37signals
<http://37signals.com>

Se requieren personas excelentes para construir una empresa maravillosa.

Jason Fried es cofundador y presidente de una empresa de aplicaciones Web con sede en Chicago llamada 37signals (nombrada por 37 señales telescópicas de radio del espacio identificadas como posible evidencia de vida extraterrestre). Desde el lanzamiento de la empresa en 1999, Fried ha desarrollado un enfoque cuidadoso y deliberado para encontrar y administrar personas para su empresa. ¿Por qué es tan intencional en sus contrataciones? Así responde Fried a esa pregunta:

Contratar personas es como hacer amigos. Elija buenos y ellos enriquecerán su vida. Haga malas elecciones y ellos lo derribarán. Con quien trabaja es aún más importante que con quien sale, porque pasa



© iStockphoto/Shutterstock.com

mucho más tiempo con sus compañeros de trabajo que con sus amigos.

La empresa deliberadamente tiene un pequeño equipo de 20 personas y trabaja arduamente para tenerlos felices. Después de 11 años en la empresa, sólo dos personas se han ido a buscar oportunidades en otro lugar y una de ellas regresó después de trabajar para otra empresa por siete años.

El método de contratación de Fried ha funcionado bien para 37signals, pero es poco usual de muchas maneras. Por ejemplo, contrata tarde (sólo “después de que duele”) y nunca antes de necesitar un empleado. Ni siquiera contratará “la adquisición perfecta” si no tiene abierto “el puesto perfecto” para esa persona. ¿Inventar una posición para evitar que una persona talentosa se aleje? Nunca. Y Fried no contratará para un puesto que él mismo no haya desempeñado. En su mente no hay forma de encontrar a la persona correcta para un puesto si no se entiende la posición a un nivel profundo.

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá...

1. Explicar la importancia del reclutamiento de empleados y listar algunas fuentes útiles para encontrar solicitantes o candidatos adecuados.
2. Identificar los pasos para evaluar a los solicitantes de empleo.
3. Describir los roles de la capacitación y el desarrollo para los empleados gerenciales y no gerenciales.
4. Explicar los diversos tipos de planes de compensación, incluido el uso de planes de incentivos.
5. Analizar los temas de recursos humanos de empleo conjunto, protección jurídica, sindicatos y la formalización de las relaciones empleador-empleado.

© iStockphoto.com/Dan Bachman

PERSPECTIVA

El enfoque de Fried para evaluar a los candidatos a un puesto también es algo fuera de lo ordinario. Los currículos (u hojas de vida) son ignorados ("están llenos de exageraciones, verdades a medias, embellecimientos y hasta mentiras directas"). Las cartas cubiertas reciben peso adicional, porque revelan quién desea el puesto en específico que se ofrece (y no sólo cualquier trabajo) y también muestran quién puede escribir bien. ("Cuando esté en duda, siempre contrate al que escribe mejor", sugiere Fried). Y durante las entrevistas, Fried escucha de manera cuidadosa en busca de señales de iniciativa personal. Su razonamiento de que los candidatos que preguntan "¿cómo hago eso?" o "¿cómo puedo averiguar esto o aquello?" con frecuencia no están acostumbrados a descifrar las cosas por sí mismos y, por tanto, serían una carga para los demás. Por otro lado, cuando un candidato pregunta ¿por qué? Fried lo interpreta como "una señal de un profundo interés en un tema" y "una dosis sana de curiosidad". Los detalles pueden hacer una enorme diferencia.

Incluso si todos los indicativos son positivos, Fried aún elige ir despacio. "Nosotros... intentamos probar a las personas antes de contratarlas de tiempo completo. Damos a los diseñadores un proyecto de una semana para ver cómo abordan

el problema" y les pagamos \$1 500 por su tiempo. En ocasiones Fried extiende el proyecto a un contrato de un mes de duración "para ver cómo nos sentimos con la persona y cómo esa persona se siente con nosotros". El punto es evitar contratar errores que serían malos para la empresa e injustos para el candidato.

Al enfrentar la recesión económica, muchas pequeñas empresas encuentran que tienen que contratar en forma muy cuidadosa (como lo hace Fried) o incluso ingeniárselas con menos trabajadores. Algunos apelan a prácticas de administración flexibles, como la capacitación cruzada de empleados, la contratación de trabajadores temporales según se necesiten o la formación de sociedades de outsourcing para ajustarse a las fluctuaciones de la demanda del mercado. De una forma o de otra, el espectáculo de la pequeña empresa debe continuar y eso significa tener a las personas correctas a bordo cuando se les necesita.

Fuentes: Jason Fried, "Never Read Another Resume", *Inc.*, vol. 32, núm. 5, junio de 2010, pp. 36-37; Sarah E. Needleman, "Entrepreneurs Prefer to Keep Staffs Lean", *Wall Street Journal*, 2 de marzo de 2010, p. B5; "37signals Press", <https://37s.backpackit.com/pub/1391756>, consultado el 23 de marzo de 2011; y <http://37signals.com>, consultado el 22 de marzo de 2011.

Las empresas pequeñas que abarcan mercados con gran potencial por medio de ventajas competitivas atractivas tienen mayor probabilidad de tener éxito. Eso es indudable. Pero las que llegan al círculo de ganadores con la esperanza de permanecer ahí deben tener algo más: empleados elegidos en forma inteligente, muy capaces y motivados. Las empresas exitosas saben que las personas son sus activos más importantes; así, los recursos humanos se deben manejar de manera inteligente para poder hacer una diferencia en el desempeño de una empresa.

El término **administración de recursos humanos (ARH)** se refiere a la administración de los empleados, de manera individual y colectiva y en una forma que les permita ayudar a la empresa a lograr sus objetivos estratégicos. Esto sólo puede alcanzarse si se pretende reclutar, capacitar, evaluar empleados altamente capaces y se les da incentivos para alcanzar su mayor potencial. Para complicar un poco las cosas, la ARH se ve muy diferente en las empresas grandes que en las pequeñas. Una pequeña organización de emprendimiento no puede ni debe replicar las políticas y procedimientos de personal de Google o General Motors. En lugar de eso, debe administrar de manera cuidadosa a sus empleados en una forma que sea más apropiada para los 10, 50 o 100 empleados en su nómina.

Las prácticas de ARH de las pequeñas empresas deben ser bien planeadas y profesionales, pero la investigación ha demostrado que con frecuencia este no es el caso.¹ Este lamentable estado de las cosas puede ser el resultado de la falta de conocimiento y eso es lo que queremos

administración de recursos humanos (ARH)

Administración de los empleados de manera que permita ayudar a la empresa a lograr sus objetivos estratégicos.

tratar primero. Si usted está preocupado de no conocer lo suficiente para empezar o expandir su empresa, esperamos llevarlo a una velocidad razonable. Para ese fin, en este capítulo se analizan las prácticas de ARH que funcionan mejor para las empresas con espíritu emprendedor.

Reclutamiento de personal

1

Explicar la importancia del reclutamiento de empleados y listar algunas fuentes útiles para encontrar solicitantes o candidatos adecuados.

El reclutamiento lleva a los solicitantes a una empresa; la meta es obtener un conjunto de probables empleados que sea lo suficientemente grande para contener varios prospectos talentosos. En una etapa subsecuente del proceso de selección, la gerencia decide qué solicitantes son “para retenerse”.

LA NECESIDAD DE EMPLEADOS DE CALIDAD

No hay un sustituto para los empleados de alta calidad; en la mayoría de los casos, entre más capaces y motivados, mejor. Joel Spolsky, fundador y presidente ejecutivo (CEO) de una empresa de desarrollo de software en la ciudad de Nueva York, describe el sorprendente impacto que los empleados excelentes pueden tener en una empresa:

Sigo escuchando decir a las personas que sólo contratan al principal 1% de los buscadores de empleo. En mi empresa, Fog Creek Software, también quiero contratar al principal 1%. Duplicamos nuestro tamaño cada año y siempre estamos en el mercado en busca de grandes desarrolladores de software. En nuestro campo, el principal 1% de la fuerza de trabajo bien puede ser 10 veces más productivo que el desarrollador promedio. Los mejores desarrolladores inventan los productos nuevos, idean atajos que ahorran meses de trabajo y cuando no hay atajos, se abren paso por las tareas de codificación como un monster truck en una fiesta de té.²

Tener “a bordo” a las personas correctas puede proporcionar un enorme impulso al desempeño general de la empresa. Y se trata más que sólo la contribución individual de cada empleado de alto potencial. La presencia de un trabajador capaz y motivado tiende a mejorar las expectativas de todos los demás y las interacciones entre dos o más empleados de alto impacto con frecuencia llevarán a resultados significativamente mayores que la suma de sus ya excelentes contribuciones individuales.

El reclutamiento y selección de empleados establece la base para las interacciones humanas continuas en una empresa. En un sentido, la calidad de sus empleados determina el potencial de la empresa. Una organización sólida y efectiva puede construirse sólo con una fuerza de trabajo talentosa y ambiciosa. Y como la nómina es una de las categorías de mayor gasto para la mayoría de las empresas, las decisiones de empleo inteligentes pueden tener un impacto directo en

sus resultados netos. Al reclutar al mejor personal posible, una empresa con espíritu emprendedor puede mejorar su rendimiento por cada dólar de la nómina.

La mayoría de las empresas exitosas se ha movido por delante de su competencia porque reconocen que los empleados son la empresa y viceversa. No hay forma de evitar esto, en especial en las empresas con espíritu emprendedor que están en expansión. “No puede separar la necesidad de crecimiento

LA PUESTA EN MARCHA

A
C
C
I
O
N

Contratación de personas trabajadoras

Los propietarios de pequeñas empresas tienden a ser individuos “que se hacen cargo”, más que supervisores. Pero ser bueno para contratar a otros para trabajar con usted es crucial para hacer crecer a su empresa. Para obtener un mejor control de su estilo personal de contratación tome una prueba en <http://www.inc.com/inc5000/2010/quiz-whats-your-hiring-style.html>. Puede que se sorprenda de lo que averigüe sobre su enfoque.

del número de personas que necesitará contratar”, observa Matthew Guthridge, un asociado principal en la firma global de consultoría en administración McKinsey & Co. “Y eso en el nivel más básico es la esencia de lo que se debe tratar una estrategia [de empleo]”.³ Contratar y retener a las personas correctas puede fácilmente hacer o deshacer a una pequeña empresa.

EL ATRACTIVO DE LAS EMPRESAS CON ESPÍRITU EMPRENDEDOR

Competir por el talento de negocios bien calificado requiere que las pequeñas empresas identifiquen sus ventajas distintivas, en especial cuando reclutan prospectos sobresalientes para posiciones gerenciales y profesionales. Por fortuna hay muchas buenas razones para trabajar para una empresa con espíritu emprendedor. Esto es especialmente cierto para empresas en crecimiento dirigidas por individuos o equipos con visiones atractivas de un futuro deseable y alcanzable. Es emocionante trabajar para una empresa que se dirige hacia algún lugar.

Chris Resto, Ian Ybarra y Ramit Sethi, coautores del libro *Recruit or Die* (Reclutar o morir), han concluido que las empresas con espíritu emprendedor pueden competir con los grandes reclutadores como Microsoft, McKinsey & Co. y Goldman Sachs cuando se trata de atraer a empleados prometedores. El secreto es idear una estrategia que convenza a los mejores y más brillantes de unirse a una empresa pequeña. Ofrecer sueldos competitivos ayuda (más sobre eso al final del capítulo), pero muchos reclutas están aún más interesados en oportunidades de logros de alto nivel, variedad laboral, experiencias interesantes, reconocimiento personal y el potencial de hacer trabajo que consideran importante.⁴ Numerosas pequeñas empresas están en posición excelente de ofrecer esas atractivas oportunidades a los posibles empleados.

Debido a su tamaño pequeño y personal limitado, las empresas con espíritu emprendedor permiten a los nuevos gerentes trabajar más de cerca con el presidente ejecutivo (con frecuencia el fundador), lo que puede llevar a acciones más rápidas. Una empresa pequeña también puede proporcionar oportunidades para las nuevas contrataciones de tomar decisiones y obtener la experiencia general gerencial o profesional que las contrataciones orientadas a los logros encuentran atractivas. Más que avanzar con dificultad en posiciones especializadas oscuras de bajo nivel en una empresa grande mientras “trabajan duro y aprenden” y trabajar en su ascenso en la escalera corporativa, los recién llegados competentes, pueden rápidamente moverse a posiciones de responsabilidad en una empresa pequeña bien administrada. En ese tipo de puestos, obtienen un lugar de primera fila para experiencias interesantes, lo que les permite ver los frutos de trabajo y saber que hacen una diferencia en el éxito de la empresa.

Las pequeñas empresas también pueden estructurar el ambiente de trabajo para ofrecer al personal profesional, gerencial y técnico una mayor variedad y libertad laboral de la que normalmente tendrían en una empresa más grande. En este tipo de entorno, las contribuciones individuales pueden reconocerse, en lugar de estar ocultas bajo numerosos niveles de burocracia. Además, los paquetes de compensación pueden ser estructurados para crear incentivos poderosos por un desempeño sobresaliente.

Es seguro que trabajar para una empresa pequeña tiene desventajas; por ejemplo, los errores administrativos garrafales son más difíciles de absorber y, por tanto, tienden a ser evidentes para todos, los sistemas de soporte del equipo jurídico o de recursos humanos pueden no estar disponibles de inmediato



**"En realidad somos una operación de dos personas.
Los demás son parte de la ambientación."**

y los beneficios o prestaciones limitadas de los empleados pueden llevar a niveles más altos de rotación y de cambios constantes en el personal.⁵ Pero muchos empleadores pequeños ofrecen contrarrestar estas desventajas con concesiones atractivas, como un horario de trabajo flexible, arreglos de puestos compartidos, menos (o más) viajes y otras ventajas.

Muchos antiguos empleados de corporaciones grandes que ahora trabajan para empresas pequeñas prefieren su nueva vida en el mundo emprendedor. Aquí tenemos los comentarios de algunos que han hecho la transición y que les gusta donde están hoy:⁶

- “Hay menos burocracia”, dice Jeff Macdonald, al comparar su trabajo en Acorda Therapeutics, una pequeña empresa de biotecnología con la vida en una compañía farmacéutica grande. “Se toman las decisiones sin tener que pasar por varios niveles de aprobación”.
- Patrick Crane alguna vez trabajó para una empresa grande de Internet, pero ahora está con LinkedIn Corp. de rápido crecimiento. “En Yahoo estreché la mano del CEO un par de veces y tuve tal vez cinco conversaciones con él durante cuatro años”, informa. “Ahora me reúno con nuestro CEO varias veces al día”.
- Scott Ruthfield encuentra su trabajo en WhitePages.com mucho más satisfactorio que su posición gerencial anterior en Amazon.com: “Todos tienen un rol central, así que si usted hace un buen trabajo, contribuye de manera directa a la forma en que la empresa se dirige hacia el éxito”.
- El sentimiento de contribución también es importante para Dean Medley, vicepresidente senior de reclutamiento en Medical Methods Inc., una empresa de reclutamiento de personal con sede en Florida, con 50 empleados. “Cuando consigues una cuenta, es maravilloso, es una gran negociación”.

Estos comentarios representan algunos de los “puntos de venta” que las empresas pequeñas pueden emplear para atraer empleados que tienen probabilidad de moverse hacia una carrera en una corporación grande. Con un poco de consideración y un posicionamiento cuidadoso, los emprendedores en realidad pueden ganar el desafío competitivo para atraer el mejor talento disponible.

FUENTES DE EMPLEADOS

Para reclutar de manera eficaz, el gerente de pequeñas empresas debe saber dónde y cómo encontrar solicitantes calificados. Las fuentes son numerosas y es imposible generalizar acerca del mejor conjunto, en vista de las diferencias en las necesidades de personal de las empresas y la calidad de los solicitantes entre una ubicación y otra. En las siguientes secciones se analizan algunas de las fuentes más conocidas de empleados entre las pequeñas empresas.

Los que se presentan personalmente

Una empresa puede recibir solicitudes de empleo de individuos que llegan al lugar de trabajo en busca de empleo. Quienes se presentan personalmente son una fuente de personal no costosa, en particular para el trabajo por horas, pero la calidad de los solicitantes es variable. Si los solicitantes calificados no pueden contratarse de inmediato, sus solicitudes deben mantenerse en el archivo para una referencia futura. En el interés de las buenas relaciones con la comunidad, se debe tratar a todos los solicitantes en forma cortés, sea que se les ofrezca el empleo o no.

Publicación de vacantes

Un anuncio de “vacantes” en la ventana es una forma tradicional de reclutamiento que utilizan algunas empresas pequeñas, en su mayoría minoristas y restaurantes de comida rápida. Una forma similar pero más agresiva de reclutamiento consiste en anunciarse en la sección de clasificados de los periódicos locales. Para algunas posiciones técnicas, profesionales y gerenciales, las empresas pueden anunciarse en periódicos comerciales y profesionales. Aunque la eficacia de anunciar la vacante ha sido cuestionada por muchos, muchas empresas pequeñas aún reclutan de esta manera.

Escuelas

Las escuelas secundarias, las escuelas profesionales, los colegios y las universidades son fuentes deseables de personal para ciertas posiciones en particular que no requieren experiencia laboral específica. Algunas escuelas secundarias y colegios tienen programas de becarios que permiten a los estudiantes obtener experiencia en las empresas, lo cual puede ser muy útil. Los solicitantes de escuelas profesionales con frecuencia tienen antecedentes educativos útiles que ofrecer a una pequeña empresa. Los colegios y las universidades pueden suministrar candidatos para posiciones gerenciales y en diversos campos técnicos y profesionales. Además, muchos estudiantes universitarios pueden trabajar como empleados de medio tiempo.

Para alcanzar su meta de encantar a sus clientes al proporcionar servicios de construcción superiores, Kay Construction utiliza un enfoque de equipos, que no sería posible sin un personal de alta calidad. Los directores de la empresa, Lorraine Kay y Steve Walsh, creen que es necesario respaldar al sistema educativo local para “construir una reserva de empleados apropiadamente capacitados y motivados”. Así que trabajan con los colegios cercanos para sintonizar los cursos ofrecidos con los estudiantes de administración de proyectos, ingeniería y arquitectura. Al contratar algunos de los estudiantes como internos, la empresa obtiene ayuda de tiempo parcial poco costosa para el presente y la posibilidad interna de ofrecerles posiciones de tiempo completo cuando se gradúen. Este enfoque ha funcionado bien para la empresa.⁷



Oficinas públicas de empleo

Las oficinas de empleo en cada estado administran, sin ningún costo para las empresas pequeñas, el programa de seguro de desempleo y ofrecen información acerca de solicitantes que buscan empleo activamente. Estas oficinas, ubicadas en todas las ciudades importantes, son una fuente útil de empleados de oficinas, trabajadores no calificados, trabajadores de producción y técnicos. No reclutan de manera activa sino que aconsejan y ayudan a quienes acuden. Hasta hace poco, los individuos con los que trabajan, en su mayor parte han sido no calificados o sólo marginalmente calificados. Sin embargo, desde la recesión, individuos con habilidades más avanzadas que han sido despedidos han buscado ayuda de su oficina de empleo estatal local. Es probable que el rol de esas agencias se vuelva más importante con el tiempo, en especial en lo que interesa a las necesidades de empleo de las pequeñas empresas.⁸

Agencias de empleo privadas

Numerosas empresas privadas ofrecen sus servicios como agencias de empleo. En algunos casos, los empleadores reciben estos servicios sin costo, porque los solicitantes pagan una cuota a la agencia; sin embargo, con más frecuencia, las empresas contratantes son las responsables de pagar una cuota a la agencia. Las agencias de empleo privadas tienden a especializarse en personas con habilidades específicas como contadores, operadores de computadoras y gerentes.

Agencias de ayuda temporal

La industria de ayuda temporal, que crece con rapidez, suministra empleados de tiempo completo (o temporales), como capturistas, ayudantes generales, empleados de oficinas, contadores, ingenieros, enfermeras y empleados de ventas, durante periodos breves. Al emplear una agencia como Kelly Services o Manpower Inc., las pequeñas empresas pueden enfrentar las fluctuaciones estacionales y las ausencias causadas por vacaciones o enfermedades. Por ejemplo, un reemplazo temporal podría cubrir la posición de un empleado que toma una ausencia después del nacimiento de un hijo, un tipo de ausencia familiar obligada por la ley para algunos empleados. Además, el uso de empleados temporales proporciona a la gerencia la introducción de individuos cuyo desempeño podría justificar una oferta de empleo permanente. La dotación de personal con empleados temporales es menos práctica cuando se requiere de capacitación extensa o cuando la continuidad es importante.

Reclutamiento por Internet

Los reclutadores cada vez más buscan solicitantes por medio de Internet. Varios sitios web, como CareerBuilder.com y Monster.com, permiten a los solicitantes enviar sus currículos en línea y a los empleadores potenciales buscar esos currículos para encontrar solicitantes calificados. Y como Internet abre una riqueza de conexiones a los solicitantes potenciales, muchas empresas publican ofertas de trabajo en sus mismos sitios web. Más allá de estas opciones, las herramientas de medios sociales, como Twitter.com, pueden ser indispensables para los esfuerzos de reclutamiento, en especial al intentar reclutar empleados con niveles más altos de habilidades.

El uso de Internet para reclutamiento es conveniente, pero también puede conllevar algunas limitaciones significativas y costos no anticipados. Un propietario de una pequeña empresa recientemente publicó una oferta de trabajo que requería un conjunto de habilidades de marketing muy específicas. De ese simple listado, la empresa tuvo respuesta de una pila de buscadores de empleo interesados, “que incluían un trabajador del Servicio Postal estadounidense, un químico, un reclutador y un director de cine... ninguno con las habilidades requeridas”. Los resultados finales fueron muy decepcionantes. En las palabras del emprendedor, “de los 141 solicitantes, entrevistamos a dos y no contratamos a ninguno. Eso costó horas de mi tiempo y del de mi gerente de contrataciones”.⁹ El punto es que el costo inicial de publicar una posición en línea puede ser baja (incluso gratuita) pero eso no significa que el proceso en general no será costoso y puede incluso no ser útil al final de cuentas.

Referencias de empleados

Las recomendaciones de candidatos apropiados por parte de buenos empleados pueden proporcionar excelentes prospectos. Los empleados dudarán, por lo general, en recomendar solicitantes a menos que crean en su capacidad para hacer el trabajo. También, la familia y los amigos de los empleados actuales pueden estar entre los mejores y más leales empleados disponibles, porque esos individuos son bien conocidos y confiables. Muchos propietarios de pequeñas empresas dicen que esta fuente representa más de las nuevas contrataciones que cualquier otra. Algunos empleadores van tan lejos como ofrecer recompensas financieras por referencias de empleados que resulten en la contratación de nuevos empleados.

Scott Glatstein con frecuencia está en busca de contratar consultores en administración capacitados para Imperatives, su pequeña firma de consultoría de Minnetonka, Minnesota, pero no ha tenido mucha suerte en encontrarlos por medio de las herramientas estándar de reclutamiento. “Es difícil encontrar consultores independientes para reforzar nuestras filas”, dice Glatstein. No es que no lo haya intentado. Luego de usar varios enfoques de reclutamiento, incluida la publicidad en Internet, encontró que la única que produce resultados es encontrar recomendaciones de sus 19 empleados actuales. Glatstein estima que contrata casi a todos sus empleados mediante referencias; hacerlo ahorra dinero (cuesta alrededor de 70% menos que la publicidad o las agencias de empleo) y reduce la rotación. Pero tal vez la ventaja más importante es que estas nuevas contrataciones se vuelven productivas en menos tiempo y tienden a tener habilidades superiores. Glatstein paga \$300 por cada referencia contratada. Pero si \$300 es demasiado para su empresa, ajuste la cifra hacia abajo o utilice un incentivo diferente, bien podría lograr el mismo resultado.¹⁰

Contratar con base en referencias en realidad es una forma de apelar a las redes personales de los empleados. Sin embargo, un reclutamiento de red se vuelve más importante al tiempo en que incrementan las responsabilidades asociadas con la posición. La creación de redes puede ser una herramienta indispensable al cubrir las posiciones gerenciales en una pequeña empresa, proporcionar las mejores conexiones con individuos que tienen antecedentes, habilidades e integridad que son esenciales para una posición de mayor responsabilidad en la empresa.

Empresas de búsqueda o reclutadoras de ejecutivos

Al llenar las posiciones clave, las empresas pequeñas en ocasiones acuden a empresas de búsqueda o reclutadoras de ejecutivos, con frecuencia llamadas **headhunters**, para localizar candidatos calificados. Las posiciones clave para las que esas empresas buscan solicitantes son las que pagan un mínimo de \$50 000 a \$70 000 al año. El costo para el empleador puede ir de 30 a 40% del sueldo del primer año. Debido al alto costo, el uso de headhunters puede parecer poco razonable para empresas pequeñas con espíritu emprendedor. Sin embargo, en ocasiones la nece-

headhunters

Empresa que localiza candidatos calificados para posiciones ejecutivas.

sidad de un gerente que pueda ayudar a una empresa a “moverse al siguiente nivel” justifica el uso de una empresa de búsqueda de ejecutivos. Un headhunter por lo general es más capaz que la pequeña empresa de realizar una búsqueda de amplio espectro en busca de individuos que posean la combinación correcta de talentos para la posición disponible.

DIVERSIDAD EN LA FUERZA DE TRABAJO

Con el tiempo, la composición en la fuerza de trabajo estadounidense ha cambiado en relación con la raza, el grupo étnico, el género y la edad. El Departamento del Trabajo de Estados Unidos proyecta que la tendencia continuará, con gran parte del cambio atribuido a un incremento en el número de los trabajadores latinos:

Se espera que la fuerza de trabajo de Estados Unidos se vuelva más diversa en 2018; que los blancos constituyan una porción decreciente de dicha fuerza, mientras que los negros, los asiáticos y todos los demás grupos incrementarán su porción [de 18.6% en 2008 a 20.6% en 2018]. Entre los grupos étnicos se proyecta que las personas de origen latino incrementen su porción de la fuerza de trabajo de 14.3% a 17.6%, lo que refleja 33.1% de crecimiento.¹¹

Este es un cambio digno de señalarse y las empresas tendrán que ajustarse para mantener el paso.

El equilibrio cambia con rapidez hacia una mayor **diversidad en la fuerza de trabajo**, no sólo por la creciente participación de las minorías raciales, sino también por las proporciones más altas de mujeres y trabajadores de mayor edad que ingresan a la fuerza laboral. Como resultado, el desafío para la administración de recursos humanos es adaptarse a un conjunto más diverso de empleados potenciales. Para seguir siendo completamente competitivos, los propietarios de empresas necesitan dar un paso adelante en el reclutamiento de mujeres y minorías y estar abiertos a formas innovadoras de tener acceso al conjunto disponible de solicitantes. En muchos casos, contratar más trabajadores de grupos diversos puede ayudar a una empresa a mantener buenas relaciones con una base de clientes cada vez más heterogénea.¹²

Numerosas pequeñas empresas apelan a los migrantes como una fuente de trabajadores. De hecho, las pequeñas empresas tienen mayor probabilidad de emplear migrantes que las empresas más grandes. Aproximadamente 17% de los trabajadores de pequeñas empresas son migrantes (ciudadanos y no ciudadanos), lo que significa casi uno de cada cinco empleados. De los casi 20 millones de migrantes empleados en Estados Unidos, alrededor de dos terceras partes trabajan para pequeñas empresas; unos 3.3 millones de éstos en empresas con menos de 10 empleados.¹³ Desalentamos fuertemente a los emprendedores de contratar trabajadores ilegales o indocumentados y les sugerimos consultar el sitio web del Departamento del Trabajo para tener información acerca de certificación de trabajadores extranjeros y otras leyes aplicables.¹⁴ Sin embargo, es importante lanzar la red del empleo en forma tan amplia como sea posible para encontrar a las mejores personas disponibles. Al desarrollar conciencia del potencial de diversas partes del conjunto de talento, las pequeñas empresas pueden mejorar la eficacia de sus métodos de reclutamiento.

Adaptarse a la diversidad es importante no sólo porque la fuerza de trabajo se vuelve más variada, sino también porque la diversidad en sí misma puede ser algo bueno, a través de la innovación que introduce al lugar de trabajo y el efecto positivo que tiene en la solución de problemas. Los investigadores en la Universidad de Northwestern estudiaron el valor de la diversidad al solicitar a 50 grupos de personas resolver un misterio de asesinato. Los grupos que incluían individuos de diferentes antecedentes sociales tenían mayor probabilidad de solucionar el caso; los grupos homogéneos con más frecuencia estaban equivocados y tenían más confianza de estar en lo correcto.¹⁵ Los capitalistas de inversión están muy conscientes de este fenómeno y, por tanto, tienen menor probabilidad de invertir en una empresa cuando el equipo gerencial se parece más de cerca a los resultados de un experimento de clonación, que a un grupo de individuos que llevan perspectivas únicas a los desafíos de una empresa. Las diferentes formas de diversidad



diversidad en la fuerza de trabajo

Diferencias entre los empleados en dimensiones como género, edad, origen étnico y raza.

(con base en el género y la etnicidad, así como en formas más sutiles de variación relacionadas con la personalidad, la sensibilidad, el estilo de trabajo y demás) son claramente beneficiosas, en especial cuando la innovación es importante para la competitividad de una empresa.

DESCRIPCIONES DE PUESTOS

El gerente de una pequeña empresa debe analizar las actividades o el trabajo que se desempeñará para determinar el número y los tipos de puestos que se ocuparán. Conocer los requerimientos del puesto permite una selección más inteligente de solicitantes para posiciones específicas.

Ciertamente, un propietario-gerente no debe elegir al personal simplemente para concordar con especificaciones rígidas de educación, experiencia o antecedentes personales. En vez de eso, él o ella debe concentrarse en la capacidad general de un individuo para ocupar una posición particular en la empresa. Tomar esta determinación requiere de una descripción o resumen del trabajo que se desempeñará, lo que con frecuencia se conoce como **descripción de puesto**. (Para ver muestras de descripciones para distintos puestos, vaya a <http://www.samplejobdescriptions.org>.)

Las tareas listadas en una descripción de puestos no deben definirse de manera demasiado estrecha. Es importante que esas descripciones minimicen el traslape, pero también que eviten crear una mentalidad de “ese no es mi trabajo”. La competencia técnica es tan necesaria en las pequeñas empresas como lo es en las empresas grandes, pero la versatilidad y la flexibilidad pueden ser aún más importantes. Los ingenieros pueden necesitar ocasionalmente hacer visitas de ventas y las personas de marketing pueden necesitar prestar ayuda en producción.

En el proceso de analizar un puesto, un analista debe listar el conocimiento, las habilidades, las capacidades y otras características que un individuo deba tener para desempeñar el trabajo. Este estado de requerimientos se llama **especificaciones o perfil del puesto** y bien puede ser parte de la descripción del puesto. Por ejemplo, las especificaciones del puesto para la posición empleado de inventarios, podría expresar que el individuo deba tener la capacidad de levantar 50 libras y tener completos entre 10 y 12 años de formación académica.

Las descripciones de puestos son herramientas administrativas de recursos humanos muy importantes, pero sólo si se toman con seriedad. Hay algunas razones profundas para desarrollar grandiosas (y no sólo buenas) descripciones de puestos. Por ejemplo, si no especifica aspectos importantes del puesto y cómo se debe hacer con detalle, la Ley de Estadounidenses con Discapacidad asume que un empleado puede hacer las tareas del puesto real de cualquier forma que lo desee, sin importar la política de la empresa o las que usted crea que son la mejor forma de hacerlas.¹⁶ También, la elección precisa de una descripción del puesto determinará que un empleado en ese puesto sea elegible para un pago de tiempo extra, con base en los lineamientos establecidos por el Departamento del Trabajo.¹⁷ Obtener la descripción del puesto correcta puede evitar serias confusiones legales, ahorrarle dinero y darle una preocupación menos cuando se vaya a dormir por la noche.

Mientras que las descripciones de puestos son principalmente un apoyo en el reclutamiento de personal, también tienen otros aspectos prácticos. Por ejemplo, pueden llevar enfoque al trabajo de los empleados, proporcionar una dirección a la capacitación y ofrecer un marco de referencia para guiar las revisiones del desempeño.

descripción de puesto

Descripción o resumen del trabajo que se realizará en un puesto en particular.

especificaciones o perfil del puesto

Lista del conocimiento, las habilidades, experiencia, escolaridad, capacidades y otras características necesarias para desempeñar un trabajo en específico.

Evaluación de prospectos y selección de empleados

2

Identificar los pasos para evaluar a los solicitantes de empleo.

Las actividades de reclutamiento identifican prospectos de empleo. Se necesitan pasos adicionales para evaluar a estos candidatos y extender las ofertas de trabajo. Para reducir el riesgo de asumir un riesgo no informado acerca de solicitantes de calidad desconocida, un empleador puede dar los siguientes pasos.

PASO 1: UTILIZAR FORMATOS DE SOLICITUD

Al utilizar un formato de solicitud, un empleador puede recolectar suficiente información para determinar si un prospecto está mínimamente calificado y para proporcionar una base para una

evaluación posterior. Una solicitud pide el nombre, domicilio, número de seguridad social, historial académico, historial de empleos y referencias de un solicitante.

Aunque un formato de solicitud no necesita ser largo ni elaborado, debe estar escrito en forma cuidadosa para evitar complicaciones jurídicas. En general, un empleador prospecto no puede solicitar información acerca de género, raza, religión, color, nacionalidad, edad o discapacidades. La información solicitada debe enfocarse en ayudar al empleador a hacer una mejor valoración relacionada con el trabajo. Por ejemplo, a un empleador se le permite preguntar si un solicitante se ha graduado del bachillerato. Sin embargo, una pregunta relacionada con el año en que el solicitante se graduó se consideraría inapropiada, porque la respuesta revelaría la edad del solicitante.

PASO 2: ENTREVISTAR AL SOLICITANTE O CANDIDATO

Una entrevista permite al empleador tener alguna idea de la apariencia del solicitante, su conocimiento del trabajo, inteligencia y personalidad. Y cualquiera de estos factores puede ser significativo para el puesto que se trata de ocupar.

Aunque la entrevista puede ser un paso útil en el proceso de selección, no debe ser sólo un paso. Algunos gerentes tienen la idea equivocada de que son jueces infalibles del carácter humano y pueden elegir a los buenos empleados sobre la base únicamente de entrevistas. Aún cuando se realiza con cuidado, una entrevista puede llevar a falsas impresiones. Por ejemplo, los solicitantes que tienen buenas entrevistas tienen un talento para las respuestas rápidas y habla suave, pero este conjunto de habilidades puede no ser útil cuando se trata de manejar procesos o tecnologías. La entrevista puede revelar poco acerca de qué tan bien trabajan bajo presión o cuando son parte de un equipo, qué los motiva y otros temas importantes. De hecho, la investigación ha demostrado que la entrevista de trabajo típica (no estructurada y no enfocada) es de valor limitado para pronosticar el éxito en el puesto. La correlación entre las valoraciones basadas en las entrevistas y el desempeño real es apenas de 0.20, lo cual no es muy alentador.¹⁸

En vista de un interés creciente relacionado con el valor de las entrevistas como se utilizan de manera típica, muchas empresas han adoptado nuevos métodos que son variantes sobre el tema de la entrevista. Por ejemplo, algunas empresas han encontrado que las **entrevistas conductuales** son mucho más predictivas del potencial de un candidato para el éxito en el trabajo. Jeffrey Pfeffer, un experto en administración muy reconocido de la Graduate School of Business de la Universidad de Stanford, describe esta forma de entrevistas como “preguntar a las personas no tanto acerca de los logros sino de cómo podrían reaccionar a situaciones hipotéticas, la forma en que emplean su tiempo libre y cómo abarcan los valores centrales”.¹⁹ Aunque puede tratarse de un proceso gravoso que puede parecer al solicitante como un ataque abrumador de preguntas desafiantes, la entrevista conductual está diseñada para obtener una sensación del desempeño pasado del solicitante y sus respuestas probables en situaciones futuras. La naturaleza del método dificulta el alardeo y el enfoque en los hechos más que en sentimientos lleva a una impresión más precisa de lo que una persona es *capaz* de hacer, así como lo que es *probable* que haga en el trabajo.

Numerosas empresas han decidido que las entrevistas conductuales son lo apropiado, pero esto les requiere elegir un conjunto de preguntas que descubran las ideas que necesitan para tomar una decisión de contratación informada. Para darle una idea de cómo se puede estructurar ese tipo de entrevistas, aquí tenemos algunas preguntas que se plantean con frecuencia:²⁰

- Déme un ejemplo específico de un momento en que usted utilizara el buen juicio y la lógica al resolver un problema.
- Dígame alguna vez que se haya fijado una meta y la haya cumplido.
- ¿Puede recordar alguna vez cuando se haya tenido que conformar con una política de la empresa con la cual no haya estado de acuerdo? ¿Cómo manejó esa situación?



© Adam Gager/Shutterstock.com

entrevista conductual

Enfoque que evalúa qué tan apropiados son los candidatos a un puesto con base en cómo responderían a situaciones hipotéticas.

- Por lo general, ¿cómo enfrenta el conflicto en el lugar de trabajo? Describa una experiencia que le haya requerido hacer ese ajuste.
- Proporcione un ejemplo de alguna vez que su integridad se haya puesto a prueba y sin embargo haya prevalecido en una situación de un lugar de trabajo.

Como puede ver por estas preguntas, el enfoque está en patrones de desempeño y conductas en situaciones pasadas, similares a situaciones que es probable que surjan en el puesto para el cual el solicitante está siendo considerado. Diseñar este énfasis en el proceso de entrevistas llevará a decisiones de contratación más efectivas.

Sin importar el método de entrevista que usted elija, recuerde que puede haber serias consecuencias jurídicas por un proceso mal concebido. Así como en las solicitudes de empleo, es muy importante evitar preguntas en una entrevista que entren en conflicto con la ley. Algunas empresas creen que los solicitantes deben ser entrevistados por dos o más personas con el fin de proporcionar un testigo para todas las interacciones y minimizar los sesgos y errores de juicio, pero esto no siempre es posible y ciertamente hace que el proceso sea más costoso. En cualquier caso, una planeación cuidadosa del proceso puede evitar serios problemas en el futuro por demandas por discriminación y una mala selección de empleados.

El tiempo empleado en entrevistas, así como en otras fases del proceso de selección, puede ahorrar a la empresa tiempo y dinero a la larga. En la sociedad litigante actual, despedir a un empleado puede resultar difícil y costoso. Un empleado despedido puede demandar incluso cuando el empleador tenga razones justificables para el despido. Sin embargo, observe que los empleados despedidos tienen una menor probabilidad de presentar una demanda si concluyen que su empleador ha sido justo a lo largo del proceso y les ha proporcionado una amplia oportunidad para mejorar su desempeño laboral antes de la terminación.²¹

Es importante recordar que las entrevistas de empleo en realidad son un proceso de dos vías. El solicitante evalúa al empleador mientras éste evalúa al solicitante. Con el fin de que el solicitante tome una decisión informada, ella o él necesita una idea clara de lo que conlleva el trabajo y una oportunidad para hacer preguntas.

PASO 3: REVISAR LAS REFERENCIAS Y OTRA INFORMACIÓN DE ANTECEDENTES

Una verificación cuidadosa con los antiguos empleadores, con las autoridades de la escuela y otras referencias puede ayudar a un empleador a evitar errores de contratación. Por ejemplo, suponga que usted contrata un técnico de electrodomésticos que más adelante roba la casa de un cliente. Si usted fallara en revisar los antecedentes del solicitante y tuviese antecedentes penales, su decisión podría considerarse una decisión de contratación negligente. Intentar evitar que surjan esos escenarios se vuelve cada vez más importante, ya que el número de demandas por contratación negligente continúa en aumento.

Cada vez se vuelve más difícil obtener más que los hechos básicos acerca de los antecedentes de una persona por empleadores previos, debido al potencial de demandas por parte de solicitantes decepcionados. Aunque las revisiones de referencias en un registro de empleo previo no constituyen infracciones a la privacidad, con frecuencia terceros están renuentes a divulgar información negativa y esto limita la utilidad práctica de la revisión de referencias. Para alentar que los anteriores empleadores sean honestos, es mejor pedir primero el consentimiento para una revisión por parte de los solicitantes. Luego, pregunte sólo información apropiada, como fechas de empleo, tareas, fortalezas y debilidades y si el individuo es elegible para reconstrucción.

Al mismo tiempo, recolectar información en línea acerca de la historia financiera, penal y de empleo de un solicitante nunca ha sido más fácil. Mientras que ciertos empleadores realizan sus propias revisiones de antecedentes al ingresar a bases de datos que están disponibles con facilidad, la mayoría subcontratan esta función con uno de los cientos de proveedores que se especializan en desempeñar este servicio. Varias empresas anuncian que proporcionarán revisiones gratuitas de antecedentes por medio de Internet. Esto ciertamente suena atractivo. Pero, dada la importancia de la tarea, le sugerimos que usted revise con National Association of Professional Background Screeners (<http://www.napbs.com>) antes de seleccionar a una empresa con este fin.

Investigación en Facebook

Setenta y cinco por ciento de los reclutadores y los profesionales de recursos humanos reportan que investigan a los solicitantes de puestos en línea y la mayoría de ellos emplea Facebook. Esto es más fácil y rápido que revisar las referencias, lo cual explica la popularidad de la práctica. Tristemente, más de la mitad de las empresas contratantes citan el encontrar fotografías provocativas como el mayor factor en sus decisiones de no contratar.

Unas cuantas advertencias finales acerca de las revisiones de antecedentes resultan pertinentes. Primero, debe tener en mente que si un probable empleador solicita un informe de crédito para establecer la elegibilidad de empleo de un solicitante, la Ley de reporte crediticio justo requiere que el solicitante sea notificado por escrito que se está solicitando ese reporte. Pero en general, esta es una buena práctica, cuando se trata de revisiones de antecedentes. La mayoría de los exper-

tos sugiere que usted pida a los solicitantes que firmen un consentimiento por escrito (donde se detalle cómo y qué planea revisar) antes de realizar una revisión, para asegurar un cumplimiento legal y para dar al solicitante la oportunidad de retirarse antes de una posterior consideración. Si un solicitante se rehúsa a firmar el formato de consentimiento, es legal que la empresa decida no contratarlo con base en su negativa.²²

Obtener acceso a los datos es crucial para tomar una decisión de contratación informada; sin embargo, usted puede estar jurídicamente impedido de usar algunos de los conocimientos revelados para rechazar a un solicitante. Un experto en pequeñas empresas señala algunas de las cosas que puede y no puede utilizar: “Cualquier cosa reciente y pertinente para las tareas laborales se puede considerar de manera legal, pero incluso una convicción por un delito pasado puede considerarse irrelevante si sucedió hace más de siete años”.²³

Finalmente, algunos emprendedores cuestionan la precisión de la información que surge de revisiones de antecedentes penales. George Zimmer, fundador de la tienda de ropa de rápido crecimiento Men's Warehouse, ha declarado que ningún empleado ni entrevistado en su empresa tendrá que pasar por este tipo de revisión. “No confío en que el sistema de justicia estadounidense haga las cosas bien”, declara de manera audaz. “Prefiero tomar mis propias decisiones y creo en dar a las personas una segunda oportunidad”. La sabiduría convencional sugiere que ese tipo de política llevaría a hurtos menores a gran escala, pero ésta no ha sido la experiencia de Zimmer. La empresa pierde sólo aproximadamente 0.4% de sus ingresos debido a robos, muy por debajo del promedio nacional de 1.5% que pierden los grandes minoristas.²⁴ Pero mientras que la actitud confiada de Zimmer parece crear una abundancia de crédito mercantil, puede dejar a la empresa abierta a una gran responsabilidad si un empleado es acusado de conducta criminal hacia un cliente u otros trabajadores. Se debe evaluar con cuidado estas concesiones.

PASO 4: PROBAR AL SOLICITANTE

Muchos puestos se prestan para pruebas de desempeño. Por ejemplo, un solicitante para un puesto secretarial o de oficina, puede recibir una prueba en teclado estandarizado o en procesador de textos. Con un poco de ingenuidad, los empleadores pueden desarrollar pruebas prácticas que estén claramente relacionadas con el trabajo en cuestión y éstas pueden proporcionar ideas extremadamente útiles para las decisiones de selección.

Los exámenes psicológicos también pueden ser utilizados por las pequeñas empresas, pero los resultados pueden ser engañosos debido a la dificultad para interpretar las pruebas o adaptarlas a una empresa en particular. Además, la Corte Suprema de Justicia de Estados Unidos ha apoyado el requerimiento de la Comisión de Oportunidades Equitativas de Empleo (Equal Employment Opportunity Commission) de que cualquier examen utilizado para tomar decisiones de empleo debe estar relacionado con el trabajo.

Para ser útiles, los exámenes de cualquier tipo deben cumplir con criterios de **validez** y **confiabilidad**. Para que un examen sea válido, sus resultados deben corresponder bien con el

validez

Grado al cual un examen evalúa la verdadera capacidad de desempeño en un trabajo.

confiabilidad

Consistencia de un examen al medir la capacidad de desempeño en un trabajo.



© Orange Line Media/Shutterstock.com

desempeño del trabajo; es decir, que los solicitantes con las mejores puntuaciones en los exámenes deben ser los mejores empleados. Para que un examen sea confiable, debe proporcionar resultados consistentes cuando se utiliza en diferentes momentos o por varios individuos.

Incluso si todos los indicativos de las pruebas son positivos, aún resulta útil buscar más profundo cuando es práctico hacerlo. Usted puede recordar el enfoque de contratación de Jason Fried, presidente y cofundador de 37signals, la empresa descrita en la sección En primer plano. Un candidato a un puesto al que le va bien en el proceso de entrevista muy intencional de la empresa aún recibe una “prueba de manejo”. Es decir, Fried contrata a los probables empleados para un proyecto de una semana o en algunos casos la asignación de un mes de duración para ver cómo trabajan, se comunican, manejan la presión, etc. De acuerdo con Fried, “Estas pruebas del mundo real nos han ahorrado contrataciones mal asignadas y han confirmado a una gran cantidad de personas maravillosas”. Eso hace que las pruebas valgan mucho el esfuerzo que toman.

PASO 5: REQUERIR EXÁMENES FÍSICOS

Un propósito principal de los exámenes físicos es evaluar la capacidad de los solicitantes para cumplir con las exigencias físicas de trabajos específicos. Sin embargo, se debe tener cuidado de evitar discriminar en contra de los que tienen discapacidad. La Ley de Estadounidenses con Discapacidad requiere a las empresas con 15 empleados o más hacer adaptaciones “razonables” para facilitar el empleo de esos individuos.

Aunque algunas empresas pequeñas requieren de exámenes médicos antes de contratar a un solicitante, en la mayoría de los casos primero la empresa debe haber ofrecido el trabajo a ese individuo.²⁵ Como parte del proceso de exámenes físicos, la ley permite el análisis de drogas en los solicitantes. Pero la mayoría de los propietarios de pequeñas empresas han concluido que los análisis de drogas son costosos e innecesarios, a pesar de la abrumadora evidencia que indica que el uso de drogas es predominante y crea riesgos y costos innecesarios para los empleadores. Según la Oficina de Salud y Seguridad Ocupacional (Health and Safety Administration), 65% de los accidentes de trabajo pueden deberse al abuso de sustancias y los empleados que abusan de las drogas presentan seis veces más reclamaciones de compensación que los trabajadores que los que no lo hacen. Por consiguiente un programa de revisión de drogas puede ser una ganga para las pequeñas empresas, al reducir contrataciones problema y costos a largo plazo.²⁶

Como puede ver, un programa sólido para evaluar y elegir empleados tiene que ver con varias “piezas en movimiento”, pero muchas pequeñas empresas unen todas las piezas de manera muy hábil. Rick Davis, fundador y CEO de DAVACO Inc., describe la forma en que él y el personal en su empresa de servicios al menudeo revisan todos los puntos para asegurar la calidad de su proceso de contratación:

Reclutar a las mejores personas es lo más importante que DAVACO puede hacer. No sólo hago un esfuerzo por conocer a todos los empleados antes de que sean contratados, sino que nuestro equipo de recursos humanos toma todas las medidas para evaluar que hemos reclutado y elegido al mejor candidato para cada posición a fin de maximizar su éxito y el de la empresa. Incorporamos prácticas en nuestros esfuerzos de reclutamiento con base en su posición, incluida una selección telefónica, entrevistas cara a cara, revisiones de antecedentes, revisiones crediticias, análisis de drogas, pruebas de personalidad y comportamiento, evaluación de habilidades y revisiones de historial de vehículos motorizados.²⁷

Además de enfatizar el expertise (conocimiento experto) relacionado con el trabajo, la empresa también cree que la fortaleza de carácter es tan importante como las habilidades, si no es que más. Las habilidades se pueden enseñar, pero Davis reconoce que la ética, la lealtad y los altos estándares son cualidades difíciles de transmitir en un entorno de negocios y cree que el proceso de contratación debe considerar todo esto.²⁸

Capacitación y desarrollo de los empleados

Una vez que un empleado ha sido reclutado y agregado a la nómina, el proceso de capacitación y desarrollo debe comenzar. El propósito de este proceso es transformar a un nuevo recluta en un técnico, vendedor, gerente u otro tipo de empleado, bien capacitado y efectivo. Esos programas bien pueden valer el costo. Más allá de los beneficios del conocimiento y habilidades transmitidos, un estudio reveló que los empleados de empresas de tamaño pequeño y mediano que participaron en eventos de capacitación y desarrollo tenían menor probabilidad de renunciar a sus puestos y mayor probabilidad de presentarse a trabajar, llegar a tiempo y dar un esfuerzo mayor en su trabajo.²⁹ Estos resultados ofrecen ventajas evidentes para cualquier empresa.

COMPONENTES BÁSICOS DE LA CAPACITACIÓN Y EL DESARROLLO

Aunque los términos con frecuencia se combinan, un programa de capacitación y desarrollo puede separarse en estos dos componentes básicos. La **capacitación de empleados** se refiere a los esfuerzos planeados para ayudar a los trabajadores a dominar el conocimiento, las habilidades y las conductas que necesitan para desempeñar las labores para las cuales fueron contratados. En contraste, el **desarrollo gerencial** está más enfocado en preparar a los empleados para roles futuros en la empresa y enfatiza la educación formal, la experiencia laboral, la construcción de relaciones y la evaluación de desempeño necesaria para llegar a metas profesionales a largo plazo y satisfacer el potencial gerencial. Mientras que los dos componentes son diferentes, es evidente que están relacionados.

Numerosas posiciones requieren al menos cierta capacitación. Si un empleador no proporciona esa instrucción, un empleado nuevo debe aprender mediante prueba y error, lo cual por lo general lleva a un desperdicio de tiempo, materiales y dinero y en ocasiones aleja a los clientes. Al mismo tiempo, la capacitación para mejorar las habilidades básicas no debe limitarse a las nuevas contrataciones; el desempeño de los empleados existentes con frecuencia puede mejorarse mediante capacitación adicional. Debido a cambios constantes en los productos, la tecnología, las políticas y los procedimientos en el mundo de los negocios, con frecuencia es necesaria una capacitación continua para actualizar el conocimiento y las habilidades en las empresas de todos los tamaños. Sólo con ese tipo de capacitación los empleados pueden cumplir con las exigencias cambiantes que se hacen de ellos.

Tanto los empleadores como los empleados tienen un interés en el progreso del personal calificado hacia posiciones de nivel más alto. La preparación para el avance incluye esfuerzos de desarrollo, que son muy diferentes que el respaldo necesario para afinar las habilidades para las tareas actuales. Como la mayoría de los empleados capaces están particularmente interesados acerca de su desarrollo y avance personal, una pequeña empresa puede beneficiarse de una atención cuidadosa a esta fase del programa de personal. Las oportunidades de crecer en una organización no sólo mejoran la moral de los empleados actuales, también sirven como inducción para los solicitantes potenciales.³⁰

INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL NUEVO

El proceso de capacitación y desarrollo con frecuencia comienza con los primeros dos o tres días del individuo en el trabajo. Es en este punto en que el nuevo empleado tiende a sentirse perdido y confundido, confrontado con una nueva disposición física, un título de trabajo diferente, compañeros empleados desconocidos, un tipo distinto de supervisión, horas u horario de trabajo distinto y un conjunto único de políticas y procedimientos de personal. Cualquier suceso que entre en conflicto con las expectativas del recién llegado se interpreta con base en su experiencia laboral previa y estas interpretaciones pueden fomentar un compromiso fuerte con el nuevo empleador o llevar a sentimientos de alejamiento.

Al reconocer la sensibilidad del nuevo empleado en este punto, el empleador puede contribuir a un resultado positivo mediante una inducción apropiada. Dar los pasos para ayudar al recién llegado a ajustarse minimizará su malestar en el nuevo entorno.



capacitación de empleados

Esfuerzos planeados por ayudar a los trabajadores a dominar el conocimiento, las habilidades y las conductas que requieren para desempeñar sus tareas.

desarrollo gerencial

Preparación de los empleados para el avance profesional mediante educación, experiencia laboral, desarrollo de redes y evaluación del desempeño.

Algunas fases de la inducción pueden lograrse por métodos informales. Por ejemplo, una empresa podría elegir presentar a los recién llegados con el resto del personal al colocar una charola de rosquillas y panqués cerca del escritorio de un nuevo empleado en su primera mañana de trabajo. Esto alentaría a los compañeros a pasar y empezar a conocerse.

Otras fases de la inducción deben ser estructuradas o formalizadas. Además de explicar las tareas de trabajo específicas, los supervisores deben describir las políticas y los procedimientos de la empresa con tanto detalle como sea posible. Una explicación clara de las expectativas de desempeño y de la forma en que se evaluará el trabajo del empleado deben incluirse en la discusión. Se debe alentar al nuevo empleado a hacer preguntas y tomar tiempo para proporcionar respuestas cuidadosas. Como los nuevos empleados enfrentan en un principio una sobrecarga de información, se sugiere una inducción de seguimiento después de una semana o dos.

Una forma de respaldar el proceso de inducción es proporcionar a las nuevas contrataciones una descripción escrita de las prácticas y procedimientos de la empresa, lo que con frecuencia se conoce como manual del empleado. El manual puede incluir una expresión de la filosofía de la organización; una visión general de lo que la empresa considera importante, como los estándares de excelencia o las consideraciones de calidad. Este documento cubre, por lo general, temas como reclutamiento, selección, capacitación y compensación, así como una información más inmediatamente práctica acerca de las horas de trabajo, los días de pago, descansos, horas de almuerzo, ausencias, días festivos, políticas de tiempo extra, beneficios de los empleados y demás. Esas políticas deben escribirse en forma cuidadosa y clara para evitar malentendidos. También, tenga en mente que el manual de un empleado se considera parte del contrato de empleo en algunos estados.

CAPACITACIÓN PARA MEJORAR LA CALIDAD

La capacitación de los empleados es una parte integral de los programas exhaustivos de administración de la calidad. Aunque la administración de la calidad se ocupa de máquinas, materiales, procesos y mediciones, también se practica en el desempeño humano.

Se puede diseñar programas de capacitación para promover una mano de obra de alta calidad. La conexión entre los programas eficaces de administración de calidad y la capacitación de los empleados ha sido demostrada por investigación de una pequeña empresa.³¹ Un programa de capacitación bien planeado comenzará en el primer día de trabajo y será multidimensional. Para empezar, usted debe definir con claridad lo que la calidad significa en su empresa y explicar cómo se mide. Pero también ayudará a describir algunos de los problemas pasados de la empresa, describir las acciones correctivas que se emprendieron y resumir la forma en que en la actualidad alcanza sus metas de calidad. Por último, es mejor ir un paso más allá y hacer la capacitación personal. Como lo sugiere el equipo de escritores de la revista *Inc.*

*Usted debe capacitar a los trabajadores para ver la conexión entre sus acciones y, en forma más amplia, su ética de trabajo y el desempeño general de la empresa. Al asociar el comportamiento individual a un sistema general de trabajo y luego mostrar dónde ese sistema puede fallar ocasionalmente, usted dará a los trabajadores la información que necesitan para ser buenos representantes de su empresa.*³²

Capacitar para un desempeño de calidad es, hasta un grado considerable, parte del rol de supervisión de todos los gerentes. Además, se pueden usar clases especiales y seminarios para enseñar a los empleados la importancia del control de la calidad y formas en las cuales producir trabajo de alta calidad.

CAPACITACIÓN EN EL PUESTO

Si una empresa tiene descripciones o especificaciones del puesto, éstas pueden usarse para identificar las capacidades o habilidades que se requieren para trabajos en particular. A largo plazo, esos requerimientos determinan el tipo de capacitación apropiado.

Los programas de capacitación eficaces con frecuencia resultan ser muy directos, como el utilizado por Phenix y Phenix, Inc. Esta pequeña empresa de publicidad literaria, con sede en Austin, Texas, alienta a compartir el aprendizaje entre sus empleados. Se espera que cualquiera

que asiste a una “situación de aprendizaje” (podría ser cualquier cosa desde un desayuno hasta un seminario de varios días) escriba un resumen y lo presente en una junta de personal o lo distribuya a los compañeros de trabajo.³³

Para todas las clases de empleados, se logra más capacitación en el puesto que a través de cualquier otro método. Sin embargo, la capacitación en el puesto puede ser subjetiva a menos que siga un método sólido de enseñanza. Un programa diseñado para hacer que la capacitación en el puesto sea eficaz se conoce como **Capacitación de instrucción en el puesto**. Los pasos de este programa, que se muestran en la figura 20.1, tienen la intención de ayudar a los supervisores a volverse más efectivos para capacitar a los empleados.

Capacitación de instrucción en el puesto

Método sistemático paso a paso para una capacitación en el puesto para empleados no gerenciales.

FIGURA 20.1 Pasos de la capacitación de instrucción en el puesto



PREPARAR A LOS EMPLEADOS

- Hacer sentir cómodos a los empleados
- Colocarlos en puestos apropiados
- Averiguar lo que saben
- Interesarlos en el aprendizaje



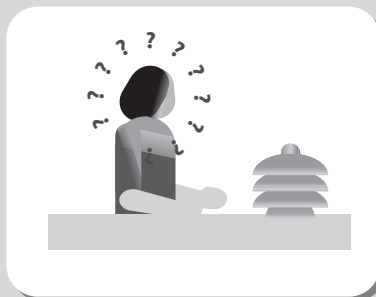
PRESENTAR LAS OPERACIONES

- Diga, muestre e ilustre la tarea
- Enfatique los puntos clave
- Instruya en forma clara y completa



PRUEBE EL DESEMPEÑO

- Haga que los empleados desempeñen la tarea
- Haga que le digan, muestren y expliquen
- Haga preguntas a los empleados y corrija cualquier error



HAGA SEGUIMIENTO

- Revise a los empleados con frecuencia
- Dígalos cómo obtener ayuda
- Aliente preguntas

DE LA CAPACITACIÓN A LA IMPLEMENTACIÓN

Sin importar el nivel de la posición que se trate, la meta de un programa de capacitación es enseñar a los empleados nuevos conocimientos, habilidades y conductas que lleven, a su vez, a un mejor desempeño laboral. Pero esto requiere más que sólo aprendizaje, a la capacitación también se le debe dar un uso. Sin embargo, la investigación indica que sólo entre 10 y 40% de la capacitación que se proporciona a los empleados cada año se aplica en realidad alguna vez en el trabajo. En otras palabras, la mayor parte de las decenas de miles de millones de dólares que las empresas gastan en capacitación cada año simplemente se desperdicia.³⁴

Estas barreras para la implementación de la capacitación en el lugar de trabajo son muchas, pero gran parte de esto está arraigado en la naturaleza humana. Para empezar, la capacitación sugiere que los cambios son necesarios, pero muchas personas encuentran que el cambio provoca ansiedad, así que con frecuencia recaen en métodos más familiares. Los viejos hábitos y rutinas son difíciles de romper y las presiones en el lugar de trabajo o las demandas en el tiempo pueden fácilmente llevar a los empleados a apelar a los enfoques ya probados. Por ejemplo, un empleado puede encontrar más fácil regresar a usar un viejo software (que siempre funcionaba en el pasado) que tomarse el tiempo para dominar una versión actualizada que ofrezca nuevas características que puedan mejorar el desempeño y la eficiencia a largo plazo.

Así que ¿qué debe hacer una pequeña empresa? Si usted quiere obtener un mejor rendimiento sobre el gasto en capacitación y desarrollo debe crear un entorno en el lugar de trabajo que aliente a las personas a usar la capacitación una vez que estén de regreso en el puesto. Para mostrar la forma en que eso se puede lograr, se adaptaron las siguientes sugerencias a las hechas por Harry J. Martin, un profesor de administración y relaciones laborales:³⁵

- **Ponerlo por escrito.** Es mucho más probable que las personas hagan lo que escriben, así que los empleados deben desarrollar un plan de acción personal para implementar la capacitación que reciben. Una empresa de manufactura requiere a sus participantes en capacitación describir lo que harán para aplicar los conceptos que han aprendido y cuándo. También se les pide describir los resultados que esperan, cómo se medirán esos resultados y cuándo esperan verlos. Por último, deben identificar el apoyo necesario para implementar su plan.
- **Medir los resultados.** Es más probable que los empleados pongan en práctica su capacitación si saben que este desempeño se evaluará a la luz de los nuevos conceptos aprendidos. Las empresas pueden hacer esto al medir las habilidades que se abordan en la capacitación o al evaluar el mejoramiento de la productividad de los grupos de trabajo.
- **Hacer que los compañeros ayuden.** La investigación de Martin reveló que el apoyo de los compañeros tuvo el mayor impacto en la transición eficaz de la capacitación hacia la aplicación en el lugar de trabajo. Cuando los empleados en capacitación se reúnen para discutir el uso de los conceptos de capacitación, están más inspirados para probarlos.
- **Involucrar a superiores que apoyen.** La participación de la gerencia incrementa las probabilidades de que los empleados en capacitación utilicen lo que aprenden. Cuando los supervisores se reúnen con los empleados en capacitación, pueden comunicar las expectativas, promover el enfoque en los conceptos, proporcionar aliento y eliminar los obstáculos que puedan bloquear el éxito.
- **Proporcionar acceso a los expertos.** Las empresas pueden ayudar a sus empleados con sus planes de acción al ayudar a llenar los vacíos en su comprensión. Se puede responder a preguntas continuas al proporcionar acceso a los materiales de referencia, información adicional sobre los temas de capacitación y expertos dentro de la empresa o de fuentes externas. Los empleados que tienen juntas de seguimiento con los instructores tienen mayor probabilidad de aplicar su capacitación.

Al final, la capacitación únicamente tiene valor cuando en realidad se emplea en el trabajo. Y las empresas que se aseguran de que sus empleados apliquen los conceptos que aprenden en

su trabajo, tienen mayor probabilidad de tener un desempeño superior que sus competidores. De hecho, una empresa que carga con el gasto de un amplio programa de capacitación pero no aprovecha ninguno de los frutos de esa inversión, tiene mayor probabilidad de fracasar en un mercado competitivo.

DESARROLLO DE EMPLEADOS GERENCIALES Y PROFESIONALES

Una pequeña empresa tiene una necesidad particularmente fuerte de desarrollar empleados gerenciales y profesionales. Sea que la empresa tenga sólo algunas o muchas posiciones clave, debe asegurarse de que los individuos que las tienen se desempeñen en forma efectiva. Esos empleados deben desarrollarse al punto donde puedan desempeñar adecuadamente las responsabilidades que les asignan. De manera ideal, otros miembros del personal deben ser capacitados como probables reemplazos en caso de que los individuos clave se retiren o se vayan por otras razones. Aunque un propietario-gerente con frecuencia pospone la preparación de un reemplazo personal, este paso es crucial para asegurar una transición suave en la administración de la empresa.

Establecer un programa de desarrollo gerencial requiere de una consideración seria de los siguientes factores:

- **La necesidad de desarrollo.** ¿Qué vacantes se esperan? ¿Quién necesita ser desarrollado? ¿Qué tipo de capacitación y cuánta se necesita para satisfacer las demandas de la descripción de puestos?
- **Un plan de desarrollo.** ¿Cómo pueden desarrollarse los individuos? ¿Sus responsabilidades actuales les permiten aprender? ¿Se les puede asignar tareas adicionales? ¿Se les debe asignar tareas temporales en otras áreas? Por ejemplo, ¿se les debe cambiar de producción a ventas? ¿Sería beneficiosa una mayor educación escolar?
- **Un programa de desarrollo.** ¿Cuándo debe comenzar el proceso de desarrollo? ¿Cuánto se puede lograr en los siguientes seis meses o un año?
- **Counseling (consejería o asesoría) para los empleados.** ¿Los individuos entienden su necesidad de desarrollo? ¿Están conscientes de sus posibilidades dentro de la empresa? ¿Se ha alcanzado una comprensión en cuanto a la naturaleza del programa de desarrollo planeado? ¿Se ha consultado a los empleados en forma regular acerca del progreso en su trabajo y los problemas que enfrentan? ¿Han recibido el beneficio de la experiencia e ideas del propietario sin que se tome decisiones por ellos?

Las estrategias del desarrollo gerencial con frecuencia funcionan de manera excelente, pero tienen límites. Por ejemplo, en muchas situaciones la mejor estrategia de desarrollo es no promover a un empleado más allá de la posición para la que está mejor preparado para desempeñar. Mike Faith, fundador, CEO y director del minorista en línea Headsets.com, averiguó esto de la manera difícil.

Uno de mis empleados de más tiempo (de hecho mi único empleado en los primeros tiempos) es un buen ejemplo de promover a alguien más allá del éxito. Había estado con nosotros por aproximadamente diez años, este tipo era un genio. En verdad, podía ver la imagen completa y tomar una idea y hacerla funcionar. Como era tan bueno en lo que hacía, lo queríamos en la gerencia media. Así que lo promovimos a una posición gerencial y fue un desastre. Mi jugador A rápidamente se convirtió en un jugador B, la administración se convirtió en una piedra de molino alrededor de su cuello. Al reconocer nuestro error, lo sacamos de la administración. Ahora asume una diversidad de proyectos y ha vuelto a ser un genio.³⁶

La fe sigue fija en su creencia de que todos tienen la capacidad de ser un jugador A si se les coloca en el puesto correcto. Pero es importante recordar que un jugador principal en una posición puede terminar como un jugador menos que satisfactorio en otra.³⁷

Compensación e incentivos para los empleados

4

Explicar los diversos tipos de planes de compensación, incluido el uso de planes de incentivos.

La compensación es importante para todos los empleados y las pequeñas empresas deben reconocer el rol de la remuneración para atraer y motivar al personal. Además, las pequeñas empresas pueden ofrecer varios incentivos no financieros que resulten atractivos para los empleados gerenciales y no gerenciales.

SALARIO Y NIVELES DE SUELDO

En general, las pequeñas empresas deben ser aproximadamente competitivas en niveles de sueldos y salarios con el fin de atraer personal bien calificado. Los pagos a los empleados se basan en

incrementos de tiempo (por hora, día o mes) o varían con la producción de los empleados. La compensación basada en el tiempo es más apropiada para puestos en los que el desempeño no es fácilmente medible. La compensación basada en el tiempo es más fácil de entender y se usa más ampliamente que los sistemas de incentivos que se basan en dimensiones específicas del desempeño de los empleados.

Las pequeñas empresas con frecuencia luchan por pagar a sus empleados de nivel más bajo incluso el sueldo mínimo requerido por ley. Sin embargo, algunos empleadores eligen mejorar las vidas de sus empleados y expresan su respaldo al pagar sueldos que exceden ese mínimo legal. Por ejemplo, In-N-Out Burger ha crecido con rapidez al paso de los años al seguir unas prácticas simples desde un principio, como el cuidado de sus empleados al pagar sueldos superiores al mínimo. Esa es la razón por la que el sitio web de la empresa dice, “Todos nuestros nuevos asociados empiezan con un mínimo de \$10.00 por hora, por una simple razón... usted es importante para nosotros. Y nuestro compromiso con un sueldo de entrada más alto es sólo una de las formas en las que lo demostramos”.³⁸ En casos como éste, las empresas a menudo se benefician junto con los empleados. Muchos ven un mejoramiento en el reclutamiento y la retención, en particular en las posiciones difíciles de cubrir. Esas empresas también pueden disfrutar una mejor imagen pública con los clientes y la comunidad. En otras palabras, pueden obtener un rendimiento respetable sobre su inversión y en más de un frente.

INCENTIVOS FINANCIEROS

Los planes de incentivos están diseñados para motivar a los empleados a incrementar su productividad. Los salarios de incentivos pueden constituir las ganancias completas de un empleado o apenas complementar los sueldos o salarios regulares. El sistema de comisiones para vendedores es un tipo de compensación por incentivos (vea el capítulo 17 para un análisis amplio de este tema). En manufactura, en ocasiones a los empleados se les paga de acuerdo con el número de unidades que producen, una prác-



© 2009 Ashley Koons

LA PUESTA EN MARCHA

RECURSOS

Cómo determinar las mejores tasas de sueldo

¿Preocupado de que tal vez pueda estar ofreciendo un mayor sueldo del necesario para atraer a los empleados que necesita? Los sitios web como CBSalary.com, PayScale.com y Salary.com ofrecen reportes gratuitos de lo que se paga a los trabajadores en su área, con un puesto en particular. Usted puede obtener información salarial similar de la Oficina de Estadísticas Laborales de Estados Unidos (U.S. Bureau of Labor Statistics) en <http://bls.gov/bls/blswage.htm>.

tica llamada **destajo**. Aunque la mayoría de los planes de incentivos aplican a los empleados como individuos, también pueden incluir el uso de incentivos de grupo y reconocimientos de equipo.

Los planes de bono general o de participación en las utilidades son especialmente importantes para los gerentes y otro personal clave, aunque también puede incluir a empleados de nivel inferior. Estos planes proporcionan a los empleados una “parte de la acción” y pueden o no incluir una asignación de acciones. Muchos planes de participación en las utilidades simplemente conllevan la distribución de una porción específica de las utilidades o de aquellas que excedan una meta. La participación en las utilidades sirve en forma más directa como un incentivo relacionado con el trabajo en las pequeñas empresas que en las corporaciones grandes, debido a que la conexión entre el desempeño individual y el éxito puede ser más fácilmente apreciada en una empresa pequeña.

Los planes de compensación basados en el desempeño deben diseñarse con cuidado si se pretende que funcionen de manera exitosa. Se deben preparar con la ayuda de un consultor o con el conocimiento de un contador. A continuación presentamos algunas claves para desarrollar planes de bonos eficaces:

- **Establecer metas alcanzables.** Los planes de compensación basados en el desempeño funcionan mejor cuando los trabajadores creen que pueden alcanzar las metas. Vincular la remuneración con resultados amplios de toda la empresa deja a los trabajadores con un sentimiento de frustración y desamparo. Se debe evitar mediciones financieras complejas o los puntos de referencia cargados de jerga; los empleados son motivados sólo por las metas que comprenden.
- **Incluir a los empleados en la planeación.** Los empleados deben tener voz en el desarrollo de las mediciones del desempeño y en los cambios a los sistemas de trabajo. Los planes de incentivos deben establecerse en fases graduales para que los empleados tengan la oportunidad de acostumbrarse a ellos.
- **Actualizar las metas.** Los planes basados en el desempeño deben ajustarse continuamente para satisfacer las necesidades cambiantes de los trabajadores y los clientes. La expectativa de vida de ese tipo de planes puede ser no más de tres o cuatro años.

INCENTIVOS DE ACCIONES

En las empresas jóvenes, las opciones de acciones en ocasiones se utilizan para atraer y mantener al personal clave. Los poseedores de acciones tienen la oportunidad de compartir el valor creciente (incluso exorbitante) de las acciones de la empresa. Si la empresa prospera lo suficiente, este personal podría volverse millonario.

Pero la propiedad de las acciones puede no estar reservada sólo para los ejecutivos o el personal clave. Algunas empresas pequeñas han creado los *planes de propiedad de acciones de los empleados* (ESOP, por sus siglas en inglés), que dan a los empleados una participación de la propiedad de la empresa.³⁹ Estos planes pueden estructurarse en diversas formas. Por ejemplo, una porción de las utilidades anuales puede diseñarse para la compra de acciones de la empresa, que luego se coloca en un fondo para los empleados. Cuando se suman al compromiso de participación de los empleados en las operaciones de negocios, los ESOP pueden motivar a los empleados, lo que resulta en mejoras a la productividad.

Los ESOP también proporcionan una forma de que los propietarios reciban efectivo y se retiren de una empresa sin venderla a personas externas. Vea el capítulo 13 para un análisis de este tema.

BENEFICIOS DE LOS EMPLEADOS

Los **beneficios de los empleados** incluyen pagos por parte del empleador de rubros como seguro social, vacaciones, días feriados, seguro médico y compensación de retiro. En resumen, estos beneficios son costosos; su costo para muchas empresas es igual a 40% o más de los pagos de sueldos y salarios. Más aún, los incrementos en el costo de algunos beneficios han desacelerado en los años recientes, pero su escalada continua supera el ritmo de la inflación en la economía general. Las empresas pequeñas son menos generosas, por lo general, que las empresas grandes en lo que se refiere a brindar beneficios a sus empleados. Aún así, el costo de esos beneficios es una parte significativa de los costos de mano de obra para estas empresas.

destajo

Incentivo financiero que se basa en el pago con base en el número de unidades producidas.

beneficios de los empleados

Complementos a la compensación, diseñados para ser atractivos y útiles para los empleados.

programas de beneficios flexibles (planes de menú de cafetería)

Programas de beneficios que permiten a los empleados elegir los tipos de beneficios que desean recibir

Aunque los beneficios de los empleados son costosos, una empresa pequeña no puede ignorarlos si son para competir eficazmente por buenos trabajadores. Un número limitado pero creciente de pequeñas empresas ahora utiliza **programas de beneficios flexibles** (o **planes de menú de cafetería**), que permiten a los empleados elegir los tipos de beneficios que desean recibir. Todos los empleados reciben un nivel central de cobertura, como un seguro médico básico y luego se les permite elegir la forma en que una cantidad especificada por el empleador se dividirá entre las opciones adicionales; por ejemplo, asistencia de cuidados de dependientes, seguro de vida de grupo y seguros médicos adicionales.⁴⁰

Para las empresas pequeñas que desean evitar el papeleo detallado asociado con administrar los planes tipo menú de cafetería, hay ayuda externa disponible. Muchas empresas pequeñas (algunas con menos de 25 empleados) entregan la administración de sus planes de beneficios flexibles a consultoría externa, contabilidad de nóminas o compañías de seguros que proporcionan esos servicios por una cuota mensual.

VIVIR EL SUEÑO



© Shutterstock.com/Angella Schwarz

experiencias de emprendimiento

“Animar” a sus empleados

¿Quiere mantener a sus empleados contentos y mejorar su productividad al mismo tiempo? Muchas pequeñas empresas están apelando a prestaciones creativas y eficaces en costos para recompensar un alto desempeño, expresar apreciación e impulsar la moral. Aquí hay algunos programas de prestaciones de empleados que podrían darle ideas para su empresa:

- Algunas empresas ofrecen días libres, almuerzos largos u horarios de trabajo flexibles como recompensa para grupos de trabajo que alcanzan o exceden sus metas de desempeño.
- Akrya Inc., una empresa de proceso de empleo de tecnología de información (TI), contrata limpiadores profesionales para arreglar las casas de sus miembros del personal una vez cada dos semanas.
- Fentress Architects ofrece un programa de educación interno e incluso invita a los familiares de los empleados a asistir a algunas clases vespertinas y de fin de semana.
- Un proveedor de software llamado LoadSpring Solutions da a su personal una semana adicional de vacaciones y hasta \$5 000 si viajan al extranjero, con el razonamiento de que las experiencias interculturales promueven el crecimiento personal.
- Si los empleados no tuvieran tantas tareas personales que atender, podrían hacer más cosas. Esa es la razón por la que algunas empresas ofrecen servicio de envío y recepción de lavandería en sus instalaciones.
- Para impulsar su reputación de interés por el ambiente, el fabricante de ropa para exteriores, Patagonia, da a su personal dos semanas de ausencia, con sueldo completo, para trabajar para la organización ecológica sin fines de lucro de su elección.
- Algunas empresas contratan vehículos que prestan a sus trabajadores para sus traslados diarios y otras necesidades personales.

Las prestaciones creativas pueden promover la lealtad e incluso ser gratuitas en algunos casos. Por ejemplo, los horarios de trabajo flexibles y un código relajado de vestimenta pueden hacer mucho por la moral. Muchos propietarios de empresas creen que la clave de la motivación es una remuneración mayor, pero la investigación ha demostrado que esto funciona sólo a corto plazo. En realidad, otras cosas proporcionan una satisfacción y productividad del personal a largo plazo, que empiezan con una expresión de aprecio y una actitud positiva en el lugar de trabajo. No se puede pedir más eficacia de costos que eso.

Fuentes: John Cuneo, “10 Perks We Love”, *Inc.*, vol. 32, núm. 5, junio de 2010, pp. 94-95; Jason Daley, “Creating a Culture of Excellence”, *Entrepreneur*, vol. 38, núm. 3, marzo de 2010, pp. 81-87 y Elwin Green, “Tight Economy Shouldn’t Hinder Employee Appreciation”, *Pittsburgh Post-Gazette*, 20 de septiembre de 2010, <http://www.post-gazette.com/pg/10263/1088371-407.stm>, consultado el 24 de marzo de 2011.

Proporcionar una gama amplia de beneficios de los empleados puede ser prohibitivo para muchas empresas pequeñas. Sin embargo, varias empresas han ideado “prestaciones” costeables pero significativas que se personalizan a su situación particular, pero que aún así señalan aprecio por los trabajadores. Comprar pizza para todos los viernes y dar a cada empleado un día libre en su cumpleaños son sólo dos ejemplos. Estos pequeños beneficios hacen que el empleo sea más atractivo para los empleados y motivan, porque con frecuencia son considerados y en ocasiones incluso personalizados. Con un poco de creatividad, estas prestaciones pueden usarse para construir la moral, promover la lealtad y alentar el comportamiento sano.

John Roberson posee una pequeña empresa de marketing de experiencia en Nashville, Tennessee y está muy comprometido en hacer crecer su empresa. Pero también está interesado en sus empleados y en su salud física y emocional y tiene formas de persuadirlos para participar en programas que respaldan el bienestar. Al personalizar las recompensas para los intereses específicos de sus empleados, ha regalado una guitarra, clases de yoga, tiempo con un entrenador personal, tiempo libre pagado para construir orfanatos en América Central; incluso un par de botas vaqueras. Esto ha sido bueno para los trabajadores y para la empresa. Roberson dice, “atraemos empleados que ven que somos más que sólo utilidades”.⁴¹

Temas especiales en administración de recursos humanos

Hasta ahora en este capítulo se ha tratado el reclutamiento, selección, capacitación y compensación de los empleados. Varios temas relacionados (acuerdos de empleo conjunto, protección jurídica de los empleados, sindicatos, formalización de relaciones entre empleador y empleado y la necesidad de un gerente de recursos humanos) son el enfoque de esta sección final.

CONTRATOS DE EMPLEO CONJUNTO

Los emprendedores pueden elegir realizar por outsourcing (subcontratación) parte de la carga de administrar empleados a través de un arreglo conocido como **empleo conjunto**. En la actualidad, alrededor de 700 empresas de empleo conjunto, también conocidas como **organizaciones de empleadores profesionales (PEO)**, por sus siglas en inglés, operan en 50 estados y ayudan a las pequeñas empresas con sus necesidades de administración de recursos humanos. Por una cuota de entre 2 y 6% de la nómina, una PEO escribe los cheques de nómina, se hace cargo de los impuestos sobre nóminas y presenta los reportes requeridos por las agencias gubernamentales. Aunque las pequeñas empresas que usan este servicio evitan una cierta cantidad de papeleo, no se escapan de las tareas de reclutamiento y selección. En la mayoría de los casos, el emprendedor o la gerencia de la empresa aún determina quién trabaja, quién es promovido y quién recibe tiempo libre.

A muchos empleados les agrada el arreglo de empleo conjunto. Puede permitir a los pequeños empleadores proporcionar mejores paquetes de beneficios, ya que las PEO por lo general abarcan cientos o miles de empleados y, por tanto, califican para mejores tarifas. Desde luego, la empresa pequeña debe cargar con el costo del seguro y otros beneficios que se obtienen mediante un socio de empleo conjunto, además de pagar una cuota por servicio básico. Sin embargo, ésta puede ser la única forma en que la empresa puede permitirse ofrecer los beneficios necesarios para atraer y mantener a empleados de alta calidad. El hecho de que la PEO también asuma la carga de manejar la nómina y otros procesos administrativos hace que este arreglo sea aún más atractivo.

Cuando una empresa decide usar los servicios de una PEO, como resultado, ambas partes comparten las obligaciones legales. Es decir, la ley hace responsable a ambas empresas del pago de los impuestos sobre nóminas y del seguro de compensación de los empleados y el cumplimiento con las regulaciones gubernamentales; la empresa cliente no puede simplemente descargar estas obligaciones en la PEO y olvidarse de sus responsabilidades con el personal. Esto resalta la importancia de elegir una PEO en forma cuidadosa para asegurarse de tratar con una empresa responsable. Cuando usted elija una PEO, le recomendamos que siga los lineamientos que ofrece la National Association of Professional Employer Organizations (<http://www.napeo.org>) para asegurarse de estarse vinculando con un proveedor de servicios honesto, confiable y adecuado para su empresa.



empleo conjunto

Un arreglo para realizar por outsourcing (subcontratación) parte de la administración de personal con una organización que maneja la documentación y administra los beneficios de esos empleados.

organizaciones de empleadores profesionales (PEO)

Empresa que establece los acuerdos del empleo conjunto.

El uso de una PEO también puede cambiar la aplicación de las regulaciones gubernamentales para las pequeñas empresas. Las empresas muy pequeñas con frecuencia son excluidas de las reglas específicas. Por ejemplo, aquellas con menos de 15 empleados están exentas de la Ley de Estadounidenses con Discapacidad. Sin embargo, cuando estos empleadores oficialmente se vuelven parte de una PEO grande, la pequeña empresa que emplea trabajadores de empleo conjunto se vuelve sujeta a esta ley. Desde luego, siempre reditúa tratar a sus empleados con interés y respeto, pero asumir obligaciones jurídicas agregadas al trabajar con una PEO puede en realidad hacer que la administración de una pequeña empresa sea mucho más complicada.

PROTECCIÓN JURÍDICA DE LOS EMPLEADOS

A los empleados les otorgan protección varias leyes federales y estatales. El Departamento del Trabajo (DOL) proporciona un resumen de los estatutos principales de mano de obra que administra y aplica,⁴² pero puede ser difícil descifrar cuáles de éstos aplican a su empresa en particular. Por esa razón, el DOL ha creado *FirstStep* Employment Law Advisor (que se puede encontrar en <http://www.dol.gov/elaws/firststep>) y recomendamos que lo utilice. Al responder algunas preguntas breves acerca de su empresa, esta herramienta electrónica interactiva lo dirigirá a resúmenes de estatutos que afectarán a empresas como la suya. También proporciona guía para el mantenimiento de registros, reportes y requerimientos de notificación que usted debe seguir.

Esta información no abarca todas las bases, incluidas las leyes estatales que pueden aplicar. Para cubrir cualquier laguna, le recomendamos que recabe tanta información como pueda de los sitios web de “Guía Jurídica del Empleo” de DOL (<http://www.dol.gov/compliance/guide/index.htm>) y de las “Leyes Laborales Estatales” (<http://www.dol.gov/whd/state/state.htm>). Pero incluso con estos hechos en la mano, es mejor consultar con un abogado para asegurarse de estar en cumplimiento. También es aconsejable estar familiarizado con algunos de los estatutos más amplios que dan forma e influyen en el amplio espectro de la ley laboral en Estados Unidos.

Uno de los estatutos de más amplio alcance es la **Ley de los derechos civiles**, aplicada originalmente en 1964, y sus enmiendas. Esta ley, que aplica a cualquier empleador de 15 personas o más, prohíbe la discriminación con base en la raza, el color, la religión, el género o el origen natural. Otras leyes extienden una protección similar a los ancianos y discapacitados. Cada condición de empleo está cubierta, incluida la contratación, despido, promoción, transferencia y compensación.

La Ley de los derechos civiles incluye protección en contra del acoso sexual, un tema que debe abordarse por las pequeñas empresas, así como por las corporaciones grandes. La educación y una rápida respuesta a las quejas son las mejores herramientas para evitar el acoso sexual y la posibilidad de reclamaciones de responsabilidad. Los siguientes pasos de acciones prácticas han sido expresamente recomendados para las empresas pequeñas:⁴³

1. Establecer políticas y procedimientos claros relacionados con el acoso sexual en el lugar de trabajo.
2. Requerir a los empleados reportar de inmediato a la gerencia incidentes de acoso.
3. Investigar alguna y todas las quejas de acoso sexual de manera justa y profunda.
4. Emprender una acción apropiada en contra de los violadores y mantener la confidencialidad del demandante.
5. Si existe la probabilidad de que se presente una demanda, contratar un abogado.

La salud y la seguridad de los empleados están protegidas por la **Ley de seguridad y salud ocupacional** de 1970. Esta ley, que aplica a las empresas comerciales de cualquier tamaño que participan en el comercio interestatal, creó la Oficina de Seguridad y Salud Ocupacional (OSHA) para establecer y aplicar las normas necesarias de seguridad y salud.

La compensación de los empleados está regulada por las provisiones de salario mínimo y tiempo extra de la **Ley de normas laborales justas (FLSA)**, así como por otras leyes federales y estatales. La FLSA aplica a los empleadores que participan en comercio interestatal y que tienen dos o más empleados; establece el salario mínimo (que se incrementa en forma periódica por

Ley de los derechos civiles

Legislación que prohíbe la discriminación con base en la raza, el color, la religión, el género o el origen nacional.

Ley de seguridad y salud ocupacional (OSHA)

Legislación que regula la seguridad de los lugares de trabajo y las prácticas laborales.

Ley de normas laborales justas (FLSA)

Ley federal que establece un salario mínimo y proporciona un pago de tiempo extra.

parte del Congreso) y que especifica un pago de tiempo y medio para los empleados no supervisores que trabajan más de 40 horas por semana.

La **Ley de ausencia por razones familiares y médicas** fue aprobada y convertida en ley en febrero de 1993. La ley requiere que las empresas con 50 empleados o más permitan a los trabajadores hasta 12 semanas de ausencia sin goce de sueldo por el nacimiento de un hijo, la adopción de un hijo u otras necesidades familiares específicas.⁴⁴ El trabajador debe haber estado empleado por la empresa 12 meses o haber laborado por lo menos 1 250 horas. Más aún, el empleador debe continuar su cobertura de cuidados médicos durante la ausencia y garantizar que el empleado pueda regresar al mismo empleo o uno comparable.⁴⁵

Ley de ausencia por razones familiares y médicas

Legislación que asegura a los empleados una ausencia sin goce de sueldo por nacimiento de un hijo o alguna otra necesidad familiar.

experiencias de emprendimiento

Un interno después de una moda

Ari Goldberg tuvo una idea prometedora para una nueva empresa. Al evaluar la situación en ese tiempo, concluyó que “no había equivalente de un MySpace para la moda, un sitio que mezclara nuevos estilos, las redes sociales y recomendaciones de ropa personalizada con el comercio electrónico”. Así, en 2008, él y un socio iniciaron StyleCaster.com para llenar ese vacío. Pero dado su limitado capital de inicio, tenían que idear una forma creativa de dotar de personal a su nueva empresa con muy pocos medios. “Dijimos a los inversionistas, ‘tenemos esta idea sorprendente y todos querrán tomar parte y no les vamos a pagar’”, recuerda Goldberg.

Así que ¿cómo iban a hacer que las personas trabajaran para una empresa nueva en forma gratuita? En especial cuando tendrían que vivir en Nueva York, la ciudad más cara de Estados Unidos. Simple, “contratarían” internos. Como resultó, encontraron que había muchas mujeres jóvenes con título universitario excelentes y sueños de una carrera en medio del brillo y el glamour de la alta moda, pero con escasas posibilidades de trabajo en una economía en recesión. Muchos “fashionistas de rostro fresco” han aceptado la oferta de Goldberg, al verla como una oportunidad de poner un pie en la puerta de una competitiva industria y hacer contactos para oportunidades futuras. En el último conteo, StyleCaster.com tenía 24 internos de tiempo parcial registrados para ayudar a los 15 empleados regulares de la empresa.

Suena como una bendición para las pequeñas empresas ¿verdad? No tan rápido. Parece que el gobierno federal está en espera de controlar los programas de interinato sin sueldo. Al mirar al futuro, Nancy J. Leppink del Departamento del Trabajo, ha indicado que “no habrá muchas circunstancias donde se pueda tener internos sin sueldo y... aún estar en cumplimiento de la ley”. Sería inteligente proceder con precaución razonable. Para obtener aclaraciones y consejos sin costo acerca de preguntas del internado (mientras se mantiene el anonimato) las pequeñas empresas pueden llamar a la línea directa del Departamento del Trabajo en (866)4US-WAGE (866-487-9243).

A algunas pequeñas empresas también les gusta contratar trabajadores por contrato independiente para mantener bajos

los costos de personal. (Debido a que los contratistas o “consultores” no reciben beneficios, pueden costar hasta 30% menos que los empleados de tiempo completo). Sin embargo, con base en la definición que proporciona el IRS (vea <http://www.irs.gov/business/small/article/0,,id=99921,00.html>), la pregunta de si un trabajador puede ser clasificado en forma legítima como contratista puede ser difícil de responder. Por tanto, los propietarios de empresas deben consultar con un abogado o contador para asegurarse de seguir las reglas. Las violaciones a los lineamientos podrían fácilmente terminar por costar dinero, en lugar de ahorrarlo.

Fuentes: Christina Galoozis, “Feds Crack Down on Employers’ Use of Independent Contractors”, *MyBusiness*, mayo/junio 2010, p. 8; Deborah Silver, “Boom Times for Hiring”, *MyBusiness*, marzo/abril 2010, pp. 28-31; Laurie Pike, “The Full-Time Non-Employee”, *Entrepreneur*, vol. 38, núm. 4, abril de 2010, pp. 80-87 y *Wall Street Journal*, “War on Interns”, 7 de abril de 2010, p. A14. <http://www.stylecaster.com>

VIVIR EL SUEÑO



© iStockphoto.com/Angelika Schwarz



LOS SINDICATOS

Como regla general, los emprendedores prefieren operar en forma independiente y evitar emplear mano de obra sindicalizada. De hecho, la mayoría de las pequeñas empresas no están sindicalizadas. Hasta cierto grado, esto resulta de la predominancia de las pequeñas empresas en los servicios, donde la sindicalización es menos común que en la manufactura. También, los sindicatos por lo general enfocan su atención en las corporaciones grandes.

Aunque son poco comunes, los sindicatos no son desconocidos en las pequeñas empresas. Muchos tipos de pequeñas empresas (por ejemplo, contratistas de construcción y electricidad) negocian contratos de trabajo y emplean personal sindicalizado. La necesidad de trabajar con un sindicato da formalidad y hasta cierto grado, complica la relación entre una pequeña empresa y sus empleados.

Si los empleados desean negociar en forma colectiva; es decir, ser representados en las negociaciones por un sindicato, la ley requiere que el empleador participe en ese tipo de negociaciones. La demanda de representación de un sindicato puede surgir de la insatisfacción de los empleados con su remuneración, el entorno laboral o las relaciones laborales. Al seguir políticas constructivas de recursos humanos, una pequeña empresa puede minimizar la probabilidad de la organización laboral o mejorar la relación entre la gerencia y el sindicato.

FORMALIZACIÓN DE LAS RELACIONES ENTRE EMPLEADOR Y EMPLEADO

Como se explicó anteriormente en este capítulo, los sistemas de administración de las pequeñas empresas son, por lo general, menos formales que los de las empresas grandes. Un grado de informalidad puede ser una virtud en las organizaciones pequeñas. Sin embargo, al tiempo en que se agrega más personal, los beneficios de la informalidad declinan y sus costos incrementan. No se puede manejar grandes números de empleados sin un sistema para regular las relaciones entre empleador y empleado. Esta situación puede entenderse mejor en términos de una relación familiar. Las reglas en casa generalmente son innecesarias cuando sólo dos personas viven en ella. Pero cuando varios niños se agregan a la mezcla, mamá y papá pronto empiezan a sonar como una agencia reguladora.

Entonces, el crecimiento produce una presión por formalizar las políticas y los procedimientos de personal. Determinar cuánta formalidad introducir y qué tan pronto es cuestión de juicio. Algunos temas de empleados deben formalizarse desde un principio; por otro lado, una regulación excesiva puede volverse paralizante.

Los procedimientos que se relacionan con la administración del personal también pueden ser estandarizados. Una forma de hacer esto es establecer un sistema de evaluación del desempeño que siga un programa establecido de revisiones, a menudo anualmente. Los programas efectivos de revisión del desempeño implican ciertos marcos de referencia. Por ejemplo, están guiados por puntos de referencia claramente establecidos que se basan en metas SMART (Specific, Measurable, Achievable, Realistic, and Time-bound); es decir, Específicas, Mensurables, Alcanzables y definidas en el Tiempo. También tienden a seguir un proceso bien planeado que enfatiza una comunicación continua entre los gerentes y los empleados y un rastreo continuo del desempeño. Las juntas de revisión anuales efectivas requieren de tiempo suficiente (de 40 minutos a una hora) y su atención completa y deben comenzar con una retroalimentación positiva antes de resumir los juicios objetivos de actitudes y conductas que se deben mejorar. Si se utilizan correctamente, las revisiones de los empleados pueden ser una herramienta poderosa para construir una pequeña empresa.⁴⁶

LA NECESIDAD DE UN GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

Una empresa con sólo unos empleados no puede permitirse que un especialista de tiempo completo maneje los problemas del personal. Algunas de las técnicas de recursos humanos que participan más en las corporaciones grandes pueden ser demasiado complicadas en las pequeñas empresas. Sin embargo, al tiempo en que una pequeña empresa crece en tamaño, sus problemas de personal incrementarán en número y complejidad.

El punto en el que se vuelve lógico contratar a un gerente de recursos humanos no se puede especificar de manera precisa. En vista del costo creciente de los gastos generales, el propietario-gerente de una empresa en crecimiento debe decidir si las circunstancias hacen rentable emplear

a un especialista en personal. Contratar a un gerente de recursos humanos de tiempo parcial (por ejemplo, a un gerente de personal retirado) es un paso posible en algunos casos.

Condiciones como las siguientes favorecen la designación de un gerente de recursos humanos en una pequeña empresa:

- Existe un número importante de empleados (100 o más se sugieren como lineamiento).
- Los empleados están representados por un sindicato.
- La tasa de rotación es alta.
- La necesidad de personal capacitado o profesional crea problemas en el reclutamiento o selección.
- Los supervisores o empleados operativos requieren de capacitación considerable.
- La moral de los empleados es insatisfactoria.
- La competencia por personal es aguda.

Sin embargo, hasta que se haya contratado a un gerente de recursos humanos, el propietario-gerente desempeña por lo general esas funciones. Sus decisiones relacionadas con la selección de empleados y la compensación, así como otros temas de personal, tendrán un impacto directo en el éxito operativo de la empresa.

Como se señala en este capítulo, la función de administración de recursos humanos es simple en concepto, pero en la práctica puede ser desafiante. Desde el reclutamiento hasta la evaluación y selección de prospectos, hasta los programas de capacitación y desarrollo y la administración de los planes de compensaciones y beneficios, hay mucho que hacer. Y si no fuese suficiente mantener el registro, estas actividades se deben realizar dentro de las restricciones de algunas leyes muy específicas. Aunque esto puede parecer abrumador, tenga en mente que trabajar con personas que se unen a su empresa puede ser el aspecto más gratificante de estar en los negocios. Si se administran en forma cuidadosa y se les motiva para lograr su mejor desempeño, los empleados capaces pueden llevar su empresa hacia nuevas alturas. No hay un límite para lo que puede hacerse con las personas correctas en la empresa adecuada y con el cuidado y manejo apropiados.

1. Explicar la importancia del reclutamiento de empleados y listar algunas fuentes útiles para encontrar solicitantes o candidatos adecuados.

- El reclutamiento de buenos empleados puede impulsar el desempeño general de una pequeña empresa.
- Las pequeñas empresas pueden atraer solicitantes al enfatizar las características y oportunidades de trabajo únicas.
- Las fuentes de reclutamiento incluyen a personas que se presentan personalmente, anuncios de vacantes, escuelas, agencias de empleo públicas y privadas, agencias de ayuda temporal, Internet, referencias de los empleados y empresas de búsqueda de ejecutivos.
- La creciente diversidad de la fuerza de trabajo requiere una ampliación del alcance del reclutamiento, pero las variadas perspectivas de una fuerza de trabajo diversa pueden ofrecer ventajas, como una mejor toma de decisiones.
- Las descripciones de puestos describen las tareas del puesto; las especificaciones del puesto identifican el conocimiento, las habi-



lidades, capacidades y otras características que los solicitantes necesitan tener para hacer eficazmente el trabajo.

2. Identificar los pasos para evaluar a los solicitantes de empleo.

- En el primer paso, los formatos de solicitud de empleo ayudan al empleador a obtener información preliminar de los solicitantes. (Los empleadores deben evitar preguntas acerca de género, raza, religión, color, nacionalidad, edad y discapacidades).

- Los pasos de evaluación adicionales son entrevistar al solicitante (las entrevistas conductuales ofrecen la mejor perspectiva), revisar las referencias y otra información de antecedentes y aplicar exámenes al solicitante.
- El paso de evaluación final con frecuencia es un examen físico, que puede incluir una prueba de drogas.

3. Describir los roles de la capacitación y el desarrollo para los empleados gerenciales y no gerenciales.

- La capacitación efectiva de los empleados les permite desempeñar sus trabajos actuales en forma eficaz; el desarrollo gerencial los prepara para el avance profesional.
- Un programa de inducción ayuda a introducir a los nuevos empleados a la empresa y a su entorno de trabajo.
- La capacitación es un componente integral de un programa de administración de la calidad exhaustivo.
- Se logra más capacitación en el trabajo que a través de cualquier otro método.
- Seguir los pasos de la capacitación de instrucción en el puesto debe hacer más efectiva la capacitación.
- Es más probable que la capacitación se ponga en práctica si es escrita, medida, estructurada para el apoyo de los compañeros, alentada por la gerencia y respaldada con consejos continuos de expertos.
- Un programa de desarrollo gerencial debe guiarse por una comprensión de la necesidad de desarrollo, un plan para el desarrollo y un programa de desarrollo. También debe proporcionar counseling apropiado para los empleados.

4. Explicar los diversos tipos de planes de compensación, incluido el uso de planes de incentivos.

- Las pequeñas empresas deben ser aproximadamente competitivas en los niveles de sueldos y salarios.

- La remuneración de los empleados se basa en incrementos de tiempo o varían según la producción del empleado.
- Los sistemas de incentivos relacionan la compensación con diversas mediciones del desempeño.
- Los planes de propiedad de acciones permiten a los empleados ser propietarios de una porción de la empresa.
- Los costos de beneficios de los empleados con frecuencia son iguales al 40% o más de los costos de nómina.

5. Analizar los temas de recursos humanos de empleo conjunto, protección jurídica, sindicatos y la formalización de las relaciones empleador-empleado.

- Las pequeñas empresas pueden reducir el papeleo al transferir el personal a la nómina de una organización de empleadores profesionales, pero las obligaciones jurídicas continúan y en realidad pueden aumentar.
- Todas las empresas pequeñas con 15 empleados o más deben observar leyes que prohíben la discriminación, proteger la salud y la seguridad de los empleados, establecer un salario mínimo y considerar las ausencias por razones familiares o médicas.
- Algunas pequeñas empresas deben trabajar con sindicatos.
- Al tiempo en que las pequeñas empresas crecen, deben adoptar métodos de administración de recursos humanos más formales, como las revisiones regulares del desempeño.
- El empleo de un gerente de recursos humanos se vuelve necesario en cierto punto, al tiempo en que una empresa continúa sumando empleados.

Términos clave

administración de recursos humanos (ARH)
p. 581

headhunter p. 586

diversidad en la fuerza de trabajo p. 587

descripción del puesto p. 588

especificaciones del puesto p. 588

entrevista conductual p. 589

validez p. 591

confiabilidad p. 591

capacitación de empleados p. 593

desarrollo gerencial p. 593

Capacitación de instrucción en el puesto
p. 595

destajo p. 599

beneficios de los empleados p. 599

programas de beneficios flexibles (planes de
menú de cafetería) p. 600

empleo conjunto p. 601

organizaciones de empleadores profesionales
(PEO) p. 601

Ley de los derechos civiles p. 602

Ley de seguridad y salud ocupacional (OSHA)
p. 602

Ley de normas laborales justas (FLSA)
p. 602

Ley de ausencia por razones familiares y
médicas p. 603

Preguntas para análisis

1. ¿Por qué es tan importante tener empleados de alta calidad?
2. ¿Qué factor o factores lo harían ser cuidadoso acerca de trabajar para una pequeña empresa? ¿Podrían superarse estas razones de duda? ¿Cómo?
3. ¿En qué formas la fuerza de trabajo se vuelve más diversa? y ¿cómo afectan estos cambios el reclutamiento por parte de las pequeñas empresas?
4. Con base en lo que usted sabe por este capítulo o por su experiencia como entrevistado ¿cuáles cree usted que son las debilidades más serias en el proceso de entrevista? ¿cómo se podrían remediar?
5. ¿Cuáles son las características positivas y negativas de las revisiones de antecedentes? ¿Qué tan importantes son estas revisiones para elegir empleados de alta calidad?
6. ¿Qué pasos o temas recomendaría que se incluyeran en el programa de inducción de una empresa de impresión con 65 empleados?
7. ¿Qué problemas tienen que ver con el uso de planes de incentivos en una pequeña empresa? ¿Cómo afectaría la naturaleza del trabajo la decisión de la gerencia en relación con el uso de ese plan?
8. ¿Es deseable el uso de un plan de propiedad de acciones de empleados en una pequeña empresa? ¿Qué podría disminuir la eficacia de un plan de ese tipo para motivar a los empleados?
9. ¿En qué forma una organización de empleadores profesionales difiere de una agencia de ayuda temporal? ¿Cuáles son los mayores beneficios del empleo conjunto?
10. Explique el impacto de la Ley de los derechos civiles y de la Ley de normas laborales justas sobre la administración de recursos humanos.

Usted decide

SITUACIÓN 1

Al tratar de encontrar una nueva persona de cuentas por cobrar para su empresa de impresión de postales con sede en Chicago, Javier Gómez decidió que era seguro que había encontrado al “Señor Perfecto”. En el papel, este solicitante resaltaba por ser mucho mejor que el resto porque tenía los antecedentes correctos. Y pedía menos dinero del que Gómez estaba dispuesto a pagar. La entrevista estuvo bien, la revisión de referencias fue positiva y la prueba de drogas resultó negativa. Pero algunos giros extraños en la historia del Señor Perfecto han creado algunas preguntas para Gómez. Ahora se pregunta qué debe hacer con eso. Primero, durante el proceso de contratación se le pidió al Señor Perfecto que presentara su licencia de conducir, pero sólo pudo presentar una tarjeta de identificación del estado de Illinois. (Se necesita una licencia de conducir para operar legalmente un vehículo motorizado, pero el estado también emite tarjetas de identificación para ayudar a los residentes de Illinois a demostrar su identidad en bancos, viajes y en otras situaciones). Segundo, el Señor Perfecto declaró haber trabajado para su empleador anterior durante 12 años y, por tanto, sólo podía proporcionar una referencia apropiada. Gómez siempre solicitaba tres referencias para poder contactar a todas y buscar patrones de comportamiento. No podría hacerlo en este caso. Por último, el Señor Perfecto mencionó que si fuese contratado, le gustaría realizar tareas más allá de las listadas en la descripción del puesto para esa posición. En específico, se preguntó si se le pediría dejar el correo de la empresa en la oficina postal cuando se necesitara. “Simplemente es algo que me gusta hacer”, reportó el Señor Perfecto. “Me da un respiro relajante del

trabajo y respirar aire fresco me ayuda a concentrar mejor”. Gómez había tenido muchos empleados que le pedían asumir nuevas responsabilidades, pero llevar el correo a la oficina postal nunca había sido una de ellas.

Mientras Gómez consideraba su decisión de contratación, seguía pensando en el hecho de que si contrataba al Señor Perfecto, el puesto en cuentas por cobrar le daría acceso al efectivo, cheques en blanco e información financiera delicada. Y si se le permitiera llevar el correo de la empresa a la oficina postal, también tendría acceso a eso. En tantas formas, el Señor Perfecto parecía ser exactamente lo que Gómez buscaba, pero dados los detalles extraños de la historia del candidato, Gómez se preguntaba si sería inteligente contratarlo para la posición.

Pregunta 1 Con la información disponible en este punto ¿cree usted que Gómez debe contratar al Señor Perfecto? ¿Cuánto peso se le debe dar al hecho, por ejemplo, de no tener licencia de conducir?

Pregunta 2 ¿Qué tan importantes son las revisiones de referencias en el proceso de contratación? ¿Tener una sola referencia debe causar preocupación? ¿Por qué? ¿Qué problemas potenciales puede ver en esto?

Pregunta 3 El Señor Perfecto parece ser la persona indicada para el puesto en muchas formas. ¿Tiene sentido pensar en reestructurar el puesto (por ejemplo, limitar el acceso al efectivo y a los cheques en blanco tanto como sea posible) para minimizar las preocupaciones que han surgido debido a su historia? ¿Un puesto debe ser reestructurado para un solo individuo?

SITUACIÓN 2

Cuando una economía empieza a declinar y las ventas a caer, los propietarios de pequeñas empresas a menudo tienen que tomar decisiones difíciles relacionadas con sus empleados. Éste fue el desafío que enfrentó James Tilton, fundador de Tilton Construction Services, una compañía constructora ligera en Riverside, California. Desde el lanzamiento de su empresa en 1997, ha usado el hecho de que su empresa nunca ha despedido a nadie, como una herramienta para atraer y retener trabajadores, pero ahora está contra la pared y algo tiene que hacer. A principios de 2008, la recesión y la caída libre del mercado de bienes raíces ha empezado a poner presión financiera en su empresa, pero Tilton siempre pudo encontrar suficiente trabajo para evitar despedir a alguien. Ahora queda claro que no puede mantener ocupados a sus 17 empleados de tiempo completo y que no hay forma en que pueda continuar con el pago de la nómina. Pero casi la mitad de sus leales trabajadores han estado con él durante varios años y tiene un sentimiento de responsabilidad hacia ellos y sus familias. ¿Qué debe hacer?

Tilton ha decidido que le gustaría hacer algunos ajustes que le permitan evitar un despido, si es posible. Calcula que puede reducir el total de la nómina 6% (\$50 000 al año) con sólo estrechar los horarios de sus trabajadores y evitar el pago de tiempo extra. Eso ciertamente ayudaría. Pero sería más simple y parecería más justo si todos asumieran un recorte de sueldo de 10%, incluido Tilton. Si no hace algún tipo de ajuste, Tilton se imagina que tendrá que despedir por lo menos a cuatro y tal vez hasta seis trabajadores, según se encuentre la economía. Pero debe haber otras opciones. Tilton lucha con su dilema mientras trata de ir a dormir, pero se percata de que no logrará descansar hasta resolver este problema.

Pregunta 1 ¿Qué otras opciones puede pensar para la empresa de Tilton? ¿Puede plantear mejores alternativas que las que Tilton ha considerado hasta ahora?

Pregunta 2 ¿Cree usted que hay alguna posibilidad de que Tilton pueda evitar despedir al menos a algunos de sus trabajadores? Si usted fuese uno de los mejores trabajadores de la empresa ¿qué le recomendaría hacer a Tilton?

Pregunta 3 ¿Qué impacto tendrá esta decisión en la capacitación y desarrollo en la que Tilton ha invertido en sus empleados? ¿Qué

tan importante es este factor para la decisión que tendrá que tomar?

SITUACIÓN 3

Cuando Peter Mathis averiguó que una antigua empleada había presentado una queja donde alegaba que Ready Delivery, su empresa de fletes con sede en Albuquerque, la había despedido debido a su raza, parecía el momento correcto de repensar los métodos de administración de recursos humanos de su empresa. La queja finalmente se desechó, pero eso no detuvo a Mathis en su preocupación de que otros problemas de empleados pudiesen surgir en el futuro. Y con 12 trabajadores ya en la nómina, encontraba que el papeleo asociado con la preparación de la nómina, la regulación gubernamental, el reporte de impuestos y otros asuntos de administración de recursos humanos, empezaban a consumir demasiado de su tiempo en la oficina.

Una organización de empleadores profesionales (PEO) lo abordó acerca de asumir gran parte del trabajo administrativo de recursos humanos de Ready Delivery. Costaría a la empresa 3% de la nómina, pero la PEO también podía ofrecer beneficios y servicios adicionales (desde luego, con un costo adicional) que podrían ayudar a la empresa también en otras formas. Por ejemplo, unirse a la PEO daría a los empleados de Mathis acceso a planes médicos y dentales que serían mejores y menos costosos que los que la empresa ofrecía en la actualidad. También proporcionaba beneficios de seguro de vida en grupo costeables, lo que hacía que el cambio fuese más atractivo. Mathis se percató de que entrar en sociedad con la PEO reduciría su flexibilidad para elegir opciones de beneficios, sin embargo, consideraba seriamente aceptar la oferta.

Pregunta 1 ¿Cómo puede Mathis estar seguro de que la PEO tiene buena reputación y que su empresa y empleados recibirán un valor real por el dinero?

Pregunta 2 ¿Cómo podría afectar la contratación con la PEO la relación con los empleados en Ready Delivery? ¿Hay alguna posibilidad de que la lealtad de sus empleados se transfiriera a su nuevo “empleador”?

Pregunta 3 ¿Qué pasos debe tomar Mathis antes de firmar un acuerdo con la PEO?

Ejercicios para adquirir experiencia

1. Entreviste al director de la oficina de colocaciones en su colegio o universidad. Pregunte acerca del grado al que algunas empresas usan los servicios de la oficina y obtenga las recomendaciones del director para mejorar el reclutamiento universitario por parte de las pequeñas empresas. Elabore un resumen de una página con sus resultados.
2. Examine y evalúe la sección de vacantes de un periódico local. Resuma sus conclusiones y formule algunas generalizaciones acerca de la publicidad de las pequeñas empresas que buscan personal.
3. Con otro estudiante, forme un equipo de entrevistador-entrevistado. Tome turnos en ser solicitante de empleo para un tipo elegido de vacante. Comente el desempeño del otro por medio de los principios de entrevistas descritos en este capítulo.
4. Con otro estudiante, tome turnos en representar los roles de capacitador y capacitado. El estudiante-capacitador debe

elegir una tarea simple y enseñarla al estudiante-capacitado por medio del método de capacitación de instrucción en el puesto que se describe en la figura 20.1. Critique de manera

conjunta el desempeño de la enseñanza después de cada turno.

Caso en video 19

ENVIDIA POR SUELDO

Uno de los aspectos más importantes del programa de administración de recursos humanos de una empresa incluye sus prácticas de compensación y este caso resalta algunas de las complicaciones que pueden surgir cuando se adoptan diversas políticas de compensación inadecuadas.

CASOS OPCIONALES

Caso en video 2, PortionPac Chemicals.

Caso 5, W.S. Darley & Co.

Caso 18, Diamond Wipes International Inc.

Administración de operaciones

En PRIMER PLANO

Local Motors

<http://www.local-motors.com>

Imagine una jarra de vidrio llena de canicas. Ahora piense en la jarra misma como una representación de la demanda total de automóviles en Estados Unidos y las canicas simbolizan los automóviles construidos por los principales fabricantes. El espacio entre las canicas correspondería a los nichos de mercado que no son atendidos por los fabricantes grandes porque el costo de fabricar en esas pequeñas cantidades se dispararía. Pero es ahí, donde entra Jay B. Rogers, cofundador y presidente ejecutivo (CEO) de Local Motors. Él quiere fabricar automóviles que llenen los espacios en la jarra llena de canicas.

Desde los días de Henry Ford, importantes fabricantes de automóviles han estado integrados verticalmente, con el control del diseño, la ingeniería, el ensamblaje y todas las demás etapas de sus operaciones que caen bajo el mismo paraguas corporativo. Este enfoque es muy



Local Motors

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá . . .

1. Entender la forma en que las operaciones mejoran la competitividad de una pequeña empresa.
2. Analizar la naturaleza del proceso de operaciones de productos y servicios.
3. Identificar formas de controlar el inventario y minimizar los costos del mismo.
4. Reconocer las contribuciones de la administración de operaciones a la calidad de los productos y servicios.
5. Explicar la importancia de las compras y la naturaleza de las políticas clave respectivas.
6. Describir la producción esbelta y la administración sincrónica y su importancia para la administración de operaciones en las pequeñas empresas.

iStockphoto.com/Dan Bachman

PERSPECTIVA

eficiente con los automóviles de alto volumen , pero no puede funcionar bien con los nichos de mercado. Construir automóviles en volúmenes muy limitados de 50 a 2 000 unidades al año requiere de una innovación radical y eso es exactamente lo que Rogers intenta hacer. A través de Local Motors, ha creado un nuevo modelo que realiza por outsourcing (subcontratación) muchas funciones con el cliente, elimina o combina otros elementos de creación de valor e ignora algunas de las premisas más sagradas y respetadas en el tiempo de la industria automotriz.

Como primer paso, los automóviles de Local Motors son diseñados por medio de un proceso llamado creación conjunta.

Una comunidad en línea de fanáticos envía los diseños, los cuales se someten a votación de la comunidad. (El hecho de que unos 60 000 diseños de 121 países hayan sido enviados en la breve historia de dos años de esta empresa ilustra el potencial de este enfoque). Los diseños ganadores son desarrollados por la comunidad y un equipo de ingenieros. El primer automóvil de la empresa, llamado "Rally Fighter" es un auto deportivo diesel, con tracción en las cuatro ruedas, que presenta un diseño inspirado por el P-51 Mustang, un avión de combate WWII. Un automóvil con este mismo mercado meta estrecho puede inspirar pasión en una comunidad entusiasta mal atendida, pero nunca generará el volumen de ventas de un automóvil del mercado medio como un Toyota Camry.

El siguiente paso trata con la manufactura. Local Motors fabricará sus automóviles en lotes limitados en fábricas pequeñas con la ayuda del comprador. (Sí, por bizarro que suene, los compradores en realidad participan en el ensamblaje final de sus propios automóviles). Rally Fighters se construirá en Phoenix, Arizona, con partes que se encuentran con facilidad en el mercado, siempre que sea posible. (El Rally Fighter tiene un motor de BMW, luces de Honda y manijas para puertas de Mazda).

Las microplantas de la empresa sirven como centros de concesionarios y de servicio. Las plantas automotrices convencionales tienen que ser ubicadas con las consideraciones de costo y disponibilidad en mente, ya que esto se relaciona con la mano de obra, el terreno, la transportación, los proveedores y la distribución. Pero los sitios de fábrica de Local Motors son elegidos por las

personas de la comunidad, con lo cual empatan de manera natural la oferta y la demanda.

El segundo automóvil y fábrica decididos por la comunidad es el "Boston Bullet", que es un cupé deportivo con tema retro que se realizará en Boston, Massachusetts. Al usar las microplantas, la empresa elimina el desperdicio que por lo general se asocia con las fábricas masivas, incluidos los enormes inventarios de automóviles que se embarcan y luego se estacionan en los lotes de los concesionarios. Peter Wells, director de Centre for Automotive Industry Research, calcula que 35% del costo en la sala de exhibición de un automóvil nuevo se realiza después de que deja la fábrica.

Por último, el sistema creado por Rogers atraerá clientes al proceso de diseño, construcción, venta y servicio del automóvil. Esta experiencia de propiedad recarga la innovación y crea un enorme valor a un costo muy bajo. La inversión de orden de magnitud más baja combinada con la flexibilidad y la adaptabilidad del sistema de Local Motors crea una operación altamente rentable y ambientalmente consciente. También muestra el tipo de innovación en la administración de operaciones que las empresas pequeñas son capaces de crear de manera única.

Fuentes: Ann Hudner, "IDSA + DIY", <http://www.metropolis-mag.com/pov/20100809/idsa-diy>, consultado el 4 de mayo de 2011; <http://www.local-motors.com>, consultado el 4 de mayo de 2011; Luci Scott, "Chandler Factory Will Help Customers Build Own Custom Car", *The Arizona Republic*, 15 de junio de 2010, <http://www.azcentral.com/news/articles/2010/06/15/20100615chandler-car-factory.html>, consultado el 4 de mayo de 2011; y Ray Wert, "Local Motors Rally Fighter: The First-Ever Creative Commons Car", <http://jalopnik.com/5398864/local-motors-rally-fighter-the-first-ever-creative-commons-car>, consultado el 3 de mayo de 2011.

Administrar las operaciones de una empresa ha sido comparado con una carrera de relevos, donde el trabajo de un corredor está vinculado con el de compañeros de equipo sucesivos, uno después de otro, hasta que la carrera completa esté terminada. El nombre del juego es coordinación, pero los emprendedores tienden a subestimar la cantidad de esfuerzo que se requiere para mantener la participación de las personas y los procesos en una empresa juntos en un funcionamiento sin problemas. Con un solo bastón que se deje caer, el trabajo del equipo completo presenta deficiencias.

Dan y Chip Heath, coautores de múltiples libros de negocios de la lista de best-sellers, mencionan un experimento que mostró apenas qué tan fácil es pasar por alto las demandas de coordinación en las operaciones de una empresa. En esta prueba en particular, se le pidió a los estudiantes construir un hombre gigante de Lego. Como el tiempo era limitado, los participantes decidieron dividirse y trabajar por separado en diferentes partes, unos tenían la "tarea de brazos", otros trabajaban en el torso y demás. El equipo terminó con partes altamente desarrolladas, pero la mezclanza

de partes que crearon no encajaban juntas. La lección, dicen los hermanos Heath, es que los grupos de trabajo deben ser mejores en la especialización que en la coordinación: “Las organizaciones atesoran el brillo individual sobre la capacidad de trabajar juntos como equipo”.¹ Esta noción ofrece un punto útil para comenzar nuestro análisis de la administración de operaciones, pero en este capítulo aplicamos los principios que participan de manera distinta, con la pequeña empresa.

Muchos de los conceptos presentados en este capítulo fueron iniciados y perfeccionados por corporaciones grandes. Sin embargo, esto no significa que no tengan un lugar en el mundo de las pequeñas empresas. En algunos casos se pueden aplicar directamente los conceptos; en otros, deben adaptarse antes de poder satisfacer las necesidades de las pequeñas empresas. Los empresarios que trabajan para mejorar sus operaciones encontrarán que sus empresas están más capacitadas para soportar las presiones crecientes del mercado competitivo; incluidas las que vienen de los Microsoft y Walmart del mundo. Además, entender y adoptar las mejores prácticas establecidas por los gigantes de la industria puede dar a su pequeña empresa un patrón a seguir mientras crece para convertirse en un líder del mercado del futuro. Estos principios, ya sea que se usen en una empresa de manufactura o en una de servicios, pueden proporcionar poder de generación de utilidades.

Compitiendo con las operaciones



operaciones

Procesos que se usan para crear y entregar un producto o servicio.

administración de operaciones

Planeación y control de un proceso de conversión que incluye transformar los insumos en productos que los clientes desean.

En términos muy simples, **operaciones** se refiere a los procesos que se usan para crear y entregar un producto o servicio. Por ahora debe quedar claro que las empresas varían considerablemente en la forma en que compiten por los clientes y la planeación y la administración de operaciones casi siempre tienen un rol importante en esto. Usted puede estar familiarizado con los ejemplos de alto perfil, como los esfuerzos superiores de diseño de Apple, la velocidad del servicio de McDonald's, el énfasis de Walgreens sobre las ubicaciones convenientes y la cadena de suministro muy eficiente de Walmart y sus capacidades de distribución; éstos son jugadores realmente de clase mundial. Sin embargo, al final, la fórmula para obtener una fortaleza competitiva es sorprendentemente similar para todas las empresas: las empresas ganan poder al grado en que son excelentes para satisfacer las necesidades y deseos de los clientes en forma más precisa o eficiente que sus competidores.

Para ser exitosas, las operaciones de una empresa deben incluir todas las actividades que se requieren para crear valor para los clientes y ganar su dinero. Por ejemplo, una pastelería compra ingredientes, los combina y los hornea y hace que sus productos estén disponibles para los clientes en alguna ubicación apropiada. Para una empresa de servicios como una estética, las actividades incluyen la compra de suministros y dar shampoo, cortes de cabello y otras tareas y procesos que participan en la atención a sus clientes. Una pastelería no puede ofrecer sus productos si no opera sus hornos y un salón no puede atender a sus clientes sin estilizar el cabello. (Realizar por outsourcing estas actividades presenta un escenario posible pero muy poco práctico). Al final, *todas* las actividades necesarias deben manejarse de alguna forma si se pretende que las operaciones de la empresa funcionen.

La **administración de operaciones** se refiere a la planeación y el control de un proceso de conversión que incluye unir los insumos (como materia prima, equipo y mano de obra) y convertirlos en productos (productos y servicios) que los clientes desean. Un proceso de operaciones se requiere ya sea que la empresa fabrique un producto tangible, como un sándwich delicatessen o un servicio intangible, como el lavado en seco.

Las operaciones son el corazón de cualquier empresa; de hecho, una empresa no podría existir sin ellas. Entonces, no debe sorprender que su diseño y eficacia pueda determinar el éxito de una empresa. Las siguientes preguntas pueden ayudarle a identificar los factores de operaciones que impactarán el desempeño de la empresa y a reconocer los ajustes que se deben hacer:

- ¿Cuánta flexibilidad se requiere para satisfacer a sus clientes con el paso del tiempo?
- ¿Cuál es hoy la demanda de los clientes? ¿Cuál es la tendencia de demanda para el futuro? ¿Las instalaciones existentes y el equipo son adecuados para mantener el paso de la demanda actual y futura?

- ¿Qué opciones están disponibles para satisfacer a sus clientes? Por ejemplo, ¿debe usted establecer una fabricación interna, realizar por outsourcing la producción o participar en una *joint venture* (empresa conjunta) de manufactura o entrega de servicios?
- ¿Qué habilidades o capacidades relacionadas con las operaciones distinguen a su empresa de sus competidores? ¿Cómo puede aprovechar mejor estas características distintivas en el mercado?
- ¿El entorno competitivo requiere de ciertas capacidades de las que su empresa carece?

Nuestro enfoque en este capítulo está en examinar las formas en las que una empresa puede funcionar de manera económica y rentable al proporcionar un producto o servicio de alta calidad que haga que los clientes regresen por más. Pero aún más significativo, analizamos la forma en que la administración de operaciones es un medio importante para construir una fortaleza competitiva en el mercado. Para esto no hay sustituto.

El proceso de operaciones

Las operaciones orientadas a productos y a servicios son similares en cuanto a que convierten los insumos en productos. Los insumos pueden incluir dinero, materia prima, mano de obra, equipo, información y energía, todo lo cual se combina en diversas proporciones, según la naturaleza del producto o servicio terminado. Los productos son los bienes o servicios que una empresa proporciona a sus clientes. Así, el proceso de operaciones se puede describir como un proceso de conversión. Como se muestra en la figura 21.1, el proceso de operaciones convierte diversos tipos de insumos en productos o servicios, pero éste es un modelo muy general. Por ejemplo, una planta de impresión, usa insumos como papel, tinta, y el trabajo de empleados, prensas de impresión y energía eléctrica para producir el material impreso. Las instalaciones de lavado de automóviles y las empresas de fletes en vehículos automotores, que son empresas de servicios, también usan las operaciones para transformar diversos insumos en limpieza de automóviles y servicios de fletes.



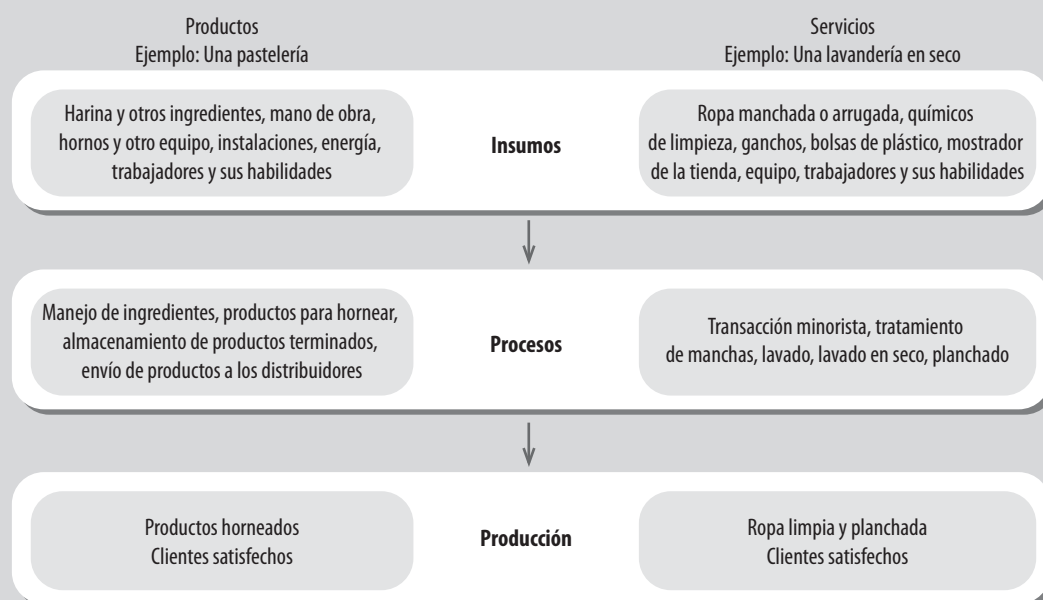
ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS

Las operaciones de las empresas de servicios difieren de las de las empresas de productos en diversas formas. Una de las más evidentes es la naturaleza intangible de los servicios; es decir, el hecho de que usted no puede verlos o medirlos con facilidad. Como se señaló anteriormente, los gerentes de las empresas como talleres de reparación automotriz y los hoteles enfrentan desafíos especiales para asegurar y controlar la calidad de sus servicios, dada la dificultad inherente para medir y controlar los intangibles.

Otra característica distintiva de la mayoría de las empresas de servicios es la interacción personal extensa de los empleados con los clientes. Por ejemplo, en una instalación de acondicionamiento físico, el cliente participa directamente en el proceso y se relaciona de manera personal con los entrenadores y otro personal de servicio. En una pequeña operación de salas de cine, sólo tiene sentido proyectar una película cuando los clientes están presentes para verla. Esto naturalmente permite que haya participación y retroalimentación del cliente en los procesos de creación



FIGURA 21.1 Los procesos de las operaciones
(insumos→procesos→producción)



© Cengage Learning

y entrega. Además, los servicios se crean y se entregan con base en la demanda. Es decir, ni una sesión de capacitación ni la experiencia de ver una película se pueden ingresar en un inventario de productos terminados.

Algunas empresas de servicios han tomado medidas únicas para entender la conexión entre el proveedor de servicios y el cliente. Por ejemplo, empresas como Southwest Airlines quieren que sus gerentes estén lo suficientemente cerca de los clientes para ver lo que tienen que decir acerca de diversas facetas de la operación. Para ese fin, son enviados periódicamente al campo para cubrir los puestos de contacto con el cliente, lo que les permite regresar a sus responsabilidades normales con mucha mayor idea de las fortalezas y debilidades de los servicios ofrecidos. La investigación de las relaciones entre empleados y clientes ha mostrado que una mayor cercanía con el cliente permite a los empleados entender y reportar los sentimientos de éste con mayor precisión.

Para una empresa de servicios, la importancia crucial de su relación con los clientes lleva implicaciones para la administración del personal. Por ejemplo, si los que toman las decisiones de contratación determinan que un puesto vacante requiere una gran cantidad de interacción sensible con los clientes, entonces deben elegir individuos con sólidas habilidades interpersonales para esa vacante. La capacitación de los empleados debe enfatizar las habilidades necesarias para atender bien a los clientes y alentar a los empleados a encontrar formas de mejorar la satisfacción de los mismos.

La adopción de varias tecnologías ha permitido a los clientes de muchas empresas proporcionar más de sus propios servicios. Casi todas las estaciones de autoservicio de gasolina permiten a los clientes pagar en la bomba y muchos sistemas telefónicos permiten o incluso alientan a los clientes a obtener información sin hablar con un vendedor u otro personal. El grado al que ese tipo de sistemas sean satisfactorios desde el punto de vista de un cliente depende de si son más convenientes que los sistemas tradicionales y si funcionan en forma eficiente y precisa para satisfacer las necesidades de los clientes.

En algunos casos la tecnología puede proporcionar un considerable mejor servicio que el modelo tradicional. Compare las librerías tradicionales con sus contrapartes en línea. Los

clientes y su retroalimentación son cruciales para el valor de los sitios en línea. Por ejemplo, al navegar por el sitio web de Amazon.com, al comprador se le da información orientada al cliente, como la siguiente:²

- Los clientes que compraron este producto también compraron
- ¿Qué compraron finalmente los clientes después de ver este artículo?
- Revisiones de clientes
- Discusiones de clientes

Los ángulos provistos por estas opciones pueden ayudar a los visitantes a encontrar servicios que les interesen y que los guíen a incrementar la satisfacción del cliente. El empleado mejor informado de una librería tradicional tendría problemas al suministrar datos similares.

TIPOS DE OPERACIONES DE MANUFACTURA

Las operaciones de manufactura pueden adoptar muchas formas, según el grado al que son repetitivas. Por ejemplo, un maestro fabricante de muebles artesanales que elabora piezas personalizadas sigue un proceso muy diferente que los trabajadores automotrices que ensamblan cientos de automóviles en una línea de producción cada día. El primero trata con gran variedad y debe mantener operaciones flexibles, mientras que los últimos siguen una rutina que les permite construir automóviles a un costo unitario muy bajo. La mayoría de las operaciones de manufactura puede clasificarse como una de tres tipos: configuración de taller, manufactura por proyecto y manufactura repetitiva.

La **configuración de taller** está diseñada para corridas breves de producción. Los conjuntos de habilidades están agrupados y el trabajo se mueve en lotes de una ubicación a otra. Sólo algunos productos se fabrican antes de que las máquinas de propósitos generales se cambien a un entorno de producción diferente. Los talleres de máquinas representan este tipo de operación.

Cuando la mayoría de las personas piensan en la manufactura, con frecuencia se imaginan una operación de fábrica, pero éste no siempre es el caso. La **manufactura por proyecto** se utiliza para elaborar productos únicos pero similares, como casas construidas en sitio y tribunas para instalaciones deportivas. En algunos casos estas operaciones pueden incluso no parecer que pertenecen a la familia de manufactura. El trabajo creativo, como componer música o pintar cuadros, puede caer en esta categoría, como puede ser el trabajo profesional, como procesar devoluciones de impuestos o elaborar documentos legales específicos. Como cada proyecto es único, este tipo de operación tiene que ser altamente flexible para cumplir con los requerimientos del trabajo y las demandas de los clientes. Sin embargo, debido a la similitud que existe, una empresa puede alcanzar eficiencias operativas al emplear métodos de manufactura que, de ciertas formas, se parecen a los de la manufactura repetitiva, que se describe a continuación.

Las empresas que producen uno o relativamente pocos productos estandarizados utilizan la **manufactura repetitiva**. Esto se considera producción masiva porque requiere de corridas de producción largas. La manufactura repetitiva se asocia con la producción de línea de ensamble de productos de alto volumen como televisores y ropa. Se puede emplear equipo altamente especializado, porque se usa una y otra vez para hacer el mismo producto. Cuando la producción creada se parece más de cerca a un flujo de producto que a productos individuales (como el agua

configuración de taller (job shop)

Operación de manufactura en la que se utilizan corridas de producción breves para fabricar pequeñas cantidades de artículos.

manufactura por proyecto

Operaciones que se usan para crear productos únicos pero similares.

manufactura repetitiva

Operaciones diseñadas para corridas de producción largas de productos de alto volumen.



manufactura continua

Forma de manufactura repetitiva con productos que se parecen más a un flujo de productos que a productos individuales.

sistemas de manufactura flexible

Operaciones que por lo general incluyen equipo controlado por computadora que pueden elaborar productos en cantidades más pequeñas o más flexibles.

en una planta de purificación o la energía generada por una presa hidroeléctrica), esta forma de manufactura repetitiva en ocasiones se conoce como **manufactura continua**.

La mayoría de las empresas no implementa una versión pura de cualquiera de estos tipos de procesos, sino más bien una mezcla y combinación con el fin de obtener los beneficios de cada uno. Por ejemplo, los constructores de casas a menudo mezclarán las operaciones de configuración de taller (construir varias casas por medio de subcontratistas especializados en plomería, pintura y trabajo eléctrico) con características de manufactura por proyecto (al ser único, individualizado y personalizado). Para satisfacer las demandas crecientes del mercado de productos únicos de precio bajo, muchas empresas han apelado a los **sistemas de manufactura flexible**, que incluyen equipo controlado por computadora que puede elaborar varios productos en cantidades más pequeñas o más flexibles. En otras palabras, la automatización de las máquinas, aunque sea costoso, puede ayudar a reducir los costos de manufactura mientras da a los clientes exactamente lo que desean.

CONSIDERACIONES DE CAPACIDAD

La capacidad de una pequeña empresa de ofrecer productos o servicios es un factor crucial. Coloca un techo en la capacidad de la empresa para satisfacer las demandas e igualar a los competidores, pero también puede determinar los costos de inicio y por lo general representa un compromiso a largo plazo.

Para ilustrar la forma en que esto funciona, los fabricantes de cafeteras tienen que acomodar una demanda estacional. Los clientes quieren comprar 50% de todas las cafeteras durante la temporada navideña, con otro 25% de ventas durante mayo y junio (demanda del día de la madre y del padre, bodas y otras actividades relacionadas con la temporada). El último 25% de las ventas se distribuye entre los restantes nueve meses del año. Con el fin de manejar una demanda máxima estacional, los productores de cafeteras como Keurig, Inc., tienen que establecer su capacidad de producción para cumplir con el nivel promedio de esta demanda, fabricar cafeteras adicionales durante los meses lentos y almacenar estas unidades en inventario para suavizar la producción durante el año y satisfacer los pedidos cuando ingresan.³ Sin embargo, esto funciona para los fabricantes, las empresas de servicios no pueden mantener el inventario de la misma forma, así que un competidor como Starbucks debe tener la capacidad de satisfacer la demanda pico a lo largo del día.

La capacidad del fabricante de cafeteras está determinada por el espacio de fábrica, maquinaria, trabajadores y otros factores de ese tipo. Aunque la capacidad en Starbucks está determinada de manera similar por el espacio de tienda, el equipo y los trabajadores, ajustar la capacidad para satisfacer los cambios del mercado se vería muy diferente para estas dos empresas.

PLANEACIÓN Y PROGRAMACIÓN

En la manufactura, la planeación de la producción y los procedimientos de programación están diseñados para alcanzar el flujo ordenado y secuencial de productos por medio de una planta a una velocidad que concuerde con las entregas a los clientes. Para lograr este objetivo, el fabricante debe evitar las interrupciones de producción y utilizar de manera eficiente las máquinas y el personal. Los procedimientos simples e informales se usan con frecuencia en las plantas pequeñas. Si un procedimiento es directo y la producción es muy limitada, un gerente puede mantener las cosas en movimiento, sin problemas, con un mínimo de papeleo. Sin embargo, cualquier empresa de manufactura que experimente un crecimiento, finalmente tendrá que establecer procedimientos formales para asegurar la eficiencia de la producción.

Como las empresas de servicios están vinculadas muy de cerca con sus clientes, están limitadas en su capacidad de producir servicios y mantenerlos en inventario. Un taller de reparación automotriz debe esperar hasta que un automóvil llegue antes de iniciar sus operaciones y un banco de la comunidad no puede funcionar hasta que un cliente esté disponible. Una tienda minorista puede desempeñar algunos de sus servicios, como transportar y almacenar mercancía, pero también debe esperar hasta que el cliente llegue para desempeñar otros servicios.



Handout/MCT/Newscom

Parte de la tarea de programación de las empresas de servicios se relaciona con la planeación de las horas de trabajo de los empleados. Por ejemplo, los restaurantes programan el trabajo de los que sirven para coincidir con las variaciones de afluencia de comensales. En forma similar, las tiendas y las clínicas médicas incrementan su personal para manejar las aglomeraciones de clientes o pacientes durante los periodos de demanda máxima. Otras estrategias de empresas de servicios se enfocan en programar a los clientes. Muchos centros de reparación de automóviles y las estéticas utilizan los sistemas de citas. Las empresas de servicios como lavado en seco y plomería toman las solicitudes de servicio y retrasan la entrega hasta que se pueda programar el trabajo. Otras empresas, como los bancos y las salas de cine, mantienen un horario de servicios fijo y toleran cierta capacidad ociosa.

Para suavizar y retrasar la inversión en capacidad adicional, las empresas se apegan cada vez más a las **estrategias de administración de la demanda**. Estas estrategias se utilizan para estimular la demanda de los clientes cuando normalmente es baja y las opciones están limitadas sólo por la imaginación del emprendedor. Algunas empresas intentan expandir la demanda de clientes al ofrecer incentivos para ellos por usar servicios durante las horas pico; ejemplos de esto incluirían especiales de cena en un horario temprano en los restaurantes y boletos de precios más bajos por una película por la tarde. En ocasiones otros enfoques son más sofisticados. Los parques temáticos Six Flags han implementado el sistema de reservación de Flash Pass. El Flash Pass es un localizador que guarda su lugar en la línea para que usted pueda esperar en un juego popular mientras disfruta de otras actividades en el parque. Cuando llega su momento de subir al juego, el localizador le indica que tiene 10 minutos para llegar al juego y reclamar su lugar. Desde luego, Six Flags cobra una cuota adicional por este privilegio, pero el resultado final es una suavización y priorización de la demanda. Los clientes que están dispuestos a pagar más, obtienen más valor por su tiempo en el parque.⁴

estrategias de administración de la demanda

Estrategias operativas que se utilizan para estimular la demanda de los clientes cuando es normalmente baja.

Administración de inventarios y de operaciones

Puede no ser glamorosa, pero la administración de inventarios puede hacer la diferencia entre el éxito y el fracaso de una pequeña empresa. Cuando se examina en forma cuidadosa, la administración de inventarios puede ayudar a un emprendedor a entender el equilibrio vital entre dos presiones en competencia en la empresa, la cual puede necesitar más inventarios para satisfacer a los clientes (enfrentar la demanda de clientes y proporcionar un servicio de alta calidad) pero querrá mantener menos inventarios para mantener sano el balance general (vea la figura 21.2). Con frecuencia, las pequeñas empresas están altamente enfocadas en los clientes; sin embargo, muchas también están constantemente preocupadas por el efectivo, así que el costo de inventarios y su almacenamiento, que con frecuencia es significativo, empuja a la empresa a intentar llevar menos de él. La administración de inventarios es particularmente importante en las empresas minoristas o mayoristas pequeñas, porque el inventario representa una importante inversión financiera para estas empresas.

3

Identificar formas de controlar el inventario y minimizar los costos del mismo.

FIGURA 21.2 Nivel de servicio y consideraciones del balance general

Equilibrar el inventario para respaldar la demanda de los clientes y las preocupaciones del balance general es crucial para una empresa sana.

Nivel de servicio

Satisfacer más clientes

Balance general

Balance de activos y requerimientos de efectivo más bajos

OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS

Las razones para manejar un inventario son numerosas. Tal vez una analogía con una despensa de cocina le ayude a ver la razón de esto. ¿Por qué guarda en la alacena más Cheerios (o cualquier cereal que usted prefiera) de los que necesita hoy?

- Para comer (para satisfacer la demanda del cliente)
- Para evitar ir a la tienda de abarrotes por cada alimento (ser menos dependiente de la fuente)
- Para tener suministros de desayuno para que coman los invitados (protegerse contra faltantes de inventario)
- Para beneficiarse de los descuentos de precios (para ganar por las ofertas o por las reducciones de costo basadas en la cantidad)
- Para tener existencias antes de que los precios aumenten (para protegerse en contra de los incrementos de precios)

El punto de este ejercicio es mostrarle que usted probablemente tendrá Cheerios adicionales disponibles por varias razones. Usted puede haber pensado que era sólo cuestión de tener algo que comer de desayuno, pero ese es probable que sea sólo uno de sus objetivos para mantener la alacena bien surtida de cereal y continuar el funcionamiento de su “operación de cocina”.

Asegurar las operaciones continuas es particularmente importante en la manufactura, porque los retrasos ocasionados por una falta de materiales o partes pueden ser costosos. Más aún, las ventas se pueden maximizar al terminar oportunamente la producción y almacenar una variedad apropiada de mercancía para distribuir a los mayoristas y minoristas. Proteger el inventario de robos, colocación equivocada y deterioro y optimizar las inversiones, de igual manera contribuyen a la eficiencia operativa y a las utilidades de negocios.

Usted puede concluir que manejar más inventario es la clave para mantener un servicio de alta calidad. Sin embargo, Daniel Corsten, un experto de logística en la Universidad de St. Gallen en Suiza, cita una investigación que muestra que un sorprendente 72% de las causas de raíz de quedarse sin inventario se puede encontrar en el taller; es decir, se deriva de problemas como una elaboración de pronósticos incorrecta, inventario perdido o mal ubicado, acomodo incorrecto en los anaqueles o en los sistemas de inventarios y una medición inadecuada de las existencias.⁵ Tener más inventario disponible incrementaría los costos, pero no mejorará la calidad del servicio en estos casos, porque aún así, los clientes no podrían tener acceso a esas existencias en forma eficiente debido a estos otros problemas fundamentales.

cantidad económica del pedido

Índice que determina la cantidad que comprar con el fin de minimizar los costos totales de inventario.

control estadístico de inventarios

Método que utiliza un nivel de servicio meta, que permite la determinación estadística de la cantidad apropiada de inventario que manejar.

CONTROL DE COSTOS DEL INVENTARIO

Mantener un inventario óptimo (el nivel que minimiza los faltantes de existencias y que elimina el exceso de inventario) ahorra dinero y contribuye a tener utilidades de operación. Los métodos tradicionales para determinar los niveles ideales de inventarios pueden ser suficientes para su empresa. Uno de esos métodos es calcular la **cantidad económica del pedido**, un índice relativamente simple que determina la cantidad de compra de un artículo (parte del cual se llevará en inventario) que minimice los costos totales de inventario.⁶

Al preferir métodos más avanzados, muchas pequeñas empresas han empleado el **control estadístico de inventarios**, que



acomoda la variabilidad de la oferta y la demanda por medio de un nivel de servicio meta. Este método le permite determinar estadísticamente la cantidad apropiada de inventarios que manejar y es más fácil de utilizar de lo que usted imagina. De hecho, las herramientas requeridas para este cálculo están incluidas en muchos sistemas contables comerciales de bajo costo que funcionan para las pequeñas empresas, como Microsoft Dynamics o SAP Business One.

Si una empresa pudiera ordenar mercancía o materias primas y manejar inventarios sin más gasto que el costo de los productos, habría poca preocupación acerca de la magnitud de los pedidos en cualquier momento. Sin embargo, éste no es el caso. El inventario viene con muchos otros costos relacionados, que son fáciles de pasar por alto. Como mínimo, usted debe considerar los siguientes:

- Almacenamiento (terreno y edificios requeridos, así como tener sistemas de anaqueles y organización)
- Robo, efectos del clima, descomposición y obsolescencia
- Costo de capital (el costo de comprometer el efectivo en inventario que podría utilizarse mejor en otra parte)
- Costos de transacción (costos de ordenar, recibir, inspeccionar, transportar y distribuir inventario)
- Seguros y seguridad
- Costos de desecho (cuando el inventario finalmente no se puede vender)

Su empresa puede tener que cargar con éstos y otros costos. Mientras que algunos de ellos son fijos, otros aumentarán y disminuirán con base en la cantidad de inventario que se maneja. Administrar estos costos puede ser un desafío complejo, pero hay enfoques que le pueden ayudar a minimizarlos.

Clasificación de inventario ABC

Algunos artículos de inventario son más valiosos o críticos para las operaciones de una empresa que otros. Es decir, algunos artículos tienen un mayor efecto en los costos y las utilidades de una empresa. Como regla general, los gerentes estarán más atentos a los productos de inventario que requieren la mayor inversión. Administrar el inventario, con base en su prioridad, puede ayudar a impulsar el desempeño de una empresa.

Un enfoque del análisis de inventarios, el **método ABC**, clasifica los artículos en tres categorías con base en la *velocidad en dinero* (precio de compra por cantidad anual consumida). El propósito del método ABC es enfocar la atención administrativa sobre los artículos más importantes. El número de categorías podría expandirse fácilmente a cuatro o más, si eso pareciera más apropiado para una empresa en particular.

En la categoría A hay algunos productos de inventario de alto valor que representan el porcentaje más grande del total en dinero o que de otra forma son cruciales en el proceso de producción y, por tanto, merecen un control cercano. Éstos podrían monitorearse por medio de un sistema de inventarios que mantenga un registro actual de recibos, pulls y balances de cada producto. En esta forma una empresa puede evitar una inversión fuerte innecesaria en productos costosos de inventario.

Los productos de la categoría B son menos costosos, pero merecen una atención administrativa moderada porque aún constituyen una porción significativa de la inversión de inventario total de la empresa. La categoría C contiene productos no cruciales de bajo costo, como clips de papel en una oficina o tuercas y tornillos en un taller de reparación. Los costos de manejo de esos productos no son lo suficientemente grandes para justificar un control cercano. Esos artículos podrían simplemente revisarse en forma periódica para asegurar que se tenga disponible una oferta suficiente.

Sistemas de inventarios justo a tiempo (Just-In-Time)

El **sistema de inventarios justo a tiempo** está diseñado para reducir los costos de manejo de inventarios al elaborar o comprar lo que se necesita justo cuando se necesita. El enfoque justo a

método ABC

Sistema para clasificar los artículos en inventario por valor relativo.

sistema de inventarios justo a tiempo

Método para reducir los niveles de inventario a un mínimo absoluto.

tiempo, popularizado por primera vez por los japoneses, ha llevado a reducciones de costos en muchos países. Se supone que se reciben los nuevos artículos justo cuando el último artículo de ese tipo en el inventario existente se pone en servicio. El concepto justo a tiempo se basa mayormente en algunos principios básicos, pero lo principal entre esto es el énfasis en el *pull* (jalar) del inventario sobre el *push* (empujar) del mismo. Es decir, los artículos de inventario se fabricarán o se comprarán en respuesta a la demanda (*pull*) más que basarse en lo que se planea o anticipa (*push*). Este enfoque evita la acumulación innecesaria de inventario.

Numerosas empresas grandes han adoptado alguna forma de sistema de justo a tiempo para la administración de inventarios, pero las pequeñas empresas también se pueden beneficiar de su uso. Es importante señalar que la adopción de este enfoque requiere de una coordinación cuidadosa con los proveedores. Las ubicaciones de los proveedores, los programas de producción y los programas de transportación deben considerarse con cuidado, ya que todo afecta la capacidad de una empresa para obtener materiales con rapidez y de manera predecible, una condición necesaria para el uso de este enfoque. El método justo a tiempo también requiere de un sistema de producción flexible con tiempos breves de puesta en marcha y de cambio.

Los beneficios de una administración justo a tiempo van más allá de reducir el inventario interno y de crear un balance general más sano. Los problemas de calidad se vuelven más evidentes y cada vez más rápido, lo cual reduce el desperdicio. El espacio de almacenamiento, los costos de seguro y el crédito revolvente se liberan para otros fines. El último objetivo de este método es un sistema equilibrado y sin problemas que responda con agilidad a la demanda del mercado.

El sistema de inventarios justo a tiempo ha sido utilizado con buenos resultados por empresas de todos los tamaños. Usted puede estar familiarizado con McAlister's, una cadena de franquicias de más de 300 restaurantes deli, que fue iniciada en 1989 por Don Newcomb.⁷ Como McAlister es una franquicia, la operación de cada tienda es dictada cuidadosamente por el manual de operaciones de la empresa. Su enfoque prescrito especifica que cada restaurante establecerá cuatro estaciones de trabajo o células de producción para hacer sándwiches y usar tantas de éstas como sea necesario, con base en la hora del día y el flujo de clientes. Cada estación tiene un solo operador que recibe pedidos de sándwiches en lotes. De esa forma, si llega un grupo de ocho, una estación de trabajo prepararía sándwiches para los ocho comensales.⁸

Un restaurante McAlister's en el centro de Texas es uno de los establecimientos de mayor volumen y ha obtenido el permiso del franquiciador de experimentar con el sistema de producción al hacer dos cambios. Primero, para acomodar el alto volumen, las cuatro células se cambiaron a dos líneas de ensamblaje con trabajadores especializados. Sólo una de las líneas se usa la mayor parte del tiempo, pero es operada por entre cuatro y seis trabajadores. La segunda modificación, y una que es consistente con el espíritu del enfoque justo a tiempo, es que el tamaño del lote se ha cambiado a un sándwich, sin importar el tamaño del pedido. Es decir, incluso cuando las dos líneas de ensamblaje están en operación, los sándwiches de un pedido grande se dividirán, con base en la capacidad disponible. El resultado ha sido un tiempo de procesamiento del pedido reducido y variación, menos errores y una eficiencia más alta. Como este nuevo arreglo funciona tan bien, el propietario local está feliz con el cambio y también lo está el franquiciador.⁹

SISTEMAS DE MANTENIMIENTO DEL REGISTRO DE INVENTARIOS

Entre más grande la empresa, mayor es la necesidad de llevar registros, pero incluso una empresa muy pequeña necesita un sistema para mantener etiquetas en su inventario. Como los fabricantes están preocupados por tres categorías amplias de inventarios (materia prima y suministros, trabajo en proceso y productos terminados) sus registros de inventarios son más complejos que los de los mayoristas y minoristas. Las pequeñas empresas enfatizarían la simplicidad en sus métodos de control. Demasiado control puede ser tan derrochador como innecesario.

En la mayoría de las pequeñas empresas, los registros de inventarios son computarizados. Mucho software está disponible para este fin. El propietario o gerente, de acuerdo con los consultores de contabilidad de la empresa, puede elegir el software más apropiado para las necesidades particulares de la empresa.

Las revisiones de inventarios se pueden realizar en diferentes formas. Un **sistema de inventario físico** depende de un conteo real de los productos disponibles, el cual se hace en unidades físicas, como piezas, galones o cajas. Al usar este método, una empresa puede crear un registro preciso de su nivel de inventarios en un punto determinado en el tiempo. Algunas empresas tienen un cierre anual para contar todo; un inventario físico completo. Otras utilizan un **conteo cíclico**, al programar diferentes segmentos del inventario para conteo en distintos momentos durante el año. Esto simplifica el proceso y lo hace menos complicado para la empresa completa.

Un **sistema de inventario perpetuo** proporciona un registro continuo y actual de los productos de inventario. No requiere un conteo físico. Sin embargo, un conteo físico del inventario debe hacerse periódicamente para asegurar la precisión del sistema y hacer los ajustes de factores como pérdida o robo.

El método más simple se llama **sistema de inventario de dos almacenes**. Para cada artículo en inventario, la empresa establece dos almacenes, cada uno con suficiente para abarcar el tiempo de proceso. Cuando uno se vacía es reemplazado por el segundo y se solicita un nuevo contenedor. Puede que usted ya maneje el azúcar en su casa con este enfoque. Usted usa azúcar de una bolsa, pero mantiene una extra en la alacena. Cuando la primera se vacía, abre la segunda y compra una nueva en la tienda de abarrotes. Como resultado, su “antojo por lo dulce” siempre está atendido.

sistema de inventario físico

Método que proporciona un conteo periódico de los productos en inventario.

conteo cíclico

Contar diferentes segmentos del inventario físico en distintos momentos durante el año.

sistema de inventario perpetuo

Método para mantener un registro continuo del inventario.

Administración de operaciones y calidad

Los propietarios de las empresas exitosas se percatan de que la administración de la calidad es algo serio y que un fuerte compromiso con el logro de las metas de calidad es esencial. Así que ¿en qué forma se relaciona con las operaciones? La calidad puede alcanzarse sólo al grado en que las operaciones lleven a los resultados que el cliente quiere. Al seguir esta lógica, las empresas que fracasan en producir calidad en sus operaciones no tendrán los compradores que necesitan para permanecer en el negocio por mucho tiempo.

LA CALIDAD COMO HERRAMIENTA COMPETITIVA

La **calidad** puede definirse como las características de un producto o servicio que determinan su capacidad para satisfacer necesidades expresas o implícitas. Es evidente que la calidad tiene muchas dimensiones. Por ejemplo, los clientes de un restaurante basan sus percepciones de calidad en el sabor de la comida, lo atractivo de la decoración, que las personas que sirven sean amigables y rápidas, la limpieza de la cubertería, lo apropiado de la música de fondo y muchos otros factores. El proceso de operaciones establece un nivel de calidad como un producto que se fabrica o como un servicio que se proporciona. Aunque los costos y otras consideraciones no pueden ignorarse, la calidad debe seguir siendo un enfoque principal de las operaciones de una empresa.

La competencia internacional cada vez más apela a las diferencias de calidad. Por ejemplo, los fabricantes de automóviles ahora colocan un mayor énfasis sobre la calidad en sus intentos por competir de manera eficaz con los productores extranjeros. Sin embargo, no sólo las empresas grandes son las que necesitan hacer de la calidad un interés importante; muchas empresas pequeñas han sido lentas en dar una consideración adecuada a la producción de bienes y servicios de alta calidad. Por tanto, al examinar el proceso de operaciones, los gerentes de las pequeñas empresas deben dirigir una atención especial para alcanzar una calidad superior del producto o servicio.

La Sociedad Estadounidense para la Calidad (ASQ, por sus siglas en inglés) ha sido la organización líder en mejoramiento de la calidad en Estados Unidos por casi 60 años y ha introducido muchos métodos de mejoramiento de la calidad en todo el mundo. Entre éstos hay un enfoque conocido como **administración de la calidad total (TQM)**, por sus siglas en inglés), un esfuerzo agresivo de una empresa por alcanzar una calidad superior. La administración de la calidad total es un enfoque concentrado en la calidad general y que se distingue por las siguientes características:

4

Reconocer las contribuciones de la administración de operaciones a la calidad de los productos y servicios.

sistema de inventario de dos almacenes

Método de control de inventarios basado en el uso de dos almacenes para cada producto en el inventario: uno para satisfacer la demanda actual y otro para satisfacer la demanda futura.

calidad

Características de un producto o servicio que le permiten satisfacer las necesidades expresas e implícitas del cliente.

administración de la calidad total (TQM)

Enfoque de administración general para proporcionar productos y servicios de alta calidad.

- Está *impulsada por el cliente*: las necesidades y deseos de los clientes son los impulsores centrales.
- Enfatiza el *compromiso organizacional*: la gerencia dirige, pero la organización completa participa.
- Se enfoca en una *cultura de mejora continua*: es decir, mucho más que un solo esfuerzo.

Numerosas empresas sólo hablan de alcanzar estándares de calidad excelentes; otras han introducido programas de calidad que han fracasado. Los esfuerzos más exitosos de la administración de la calidad incorporan las tres características recién mencionadas, que se resaltan en la figura 21.3.

EL ENFOQUE DEL CLIENTE DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD

Los esfuerzos de la administración de la calidad de una empresa deben comenzar con un enfoque en el cliente que compra sus productos o servicios. Sin ese tipo de enfoque, la búsqueda de la calidad degenera con facilidad en una búsqueda sin rumbo por un ideal abstracto y elusivo. Para empezar en la dirección correcta, el emprendedor debe plantear la siguiente pregunta: ¿Qué productos y servicios satisfarán las necesidades y las expectativas de los clientes? Los clientes tienen expectativas en relación con la calidad de los productos (como durabilidad y atractivo) y servicios (como velocidad y precisión). Un cliente está interesado por la calidad del *producto* al comprar una cámara o una barra de pan; el interés principal del cliente es la calidad del *servicio* al llevar un automóvil a reparar o al ordenar un traje a la medida. Con frecuencia, un cliente espera alguna combinación de calidad de producto y servicio. Por ejemplo, cuando compra una televisión de pantalla plana, un comprador puede estar interesado con el desempeño del modelo seleccionado, el conocimiento y la cortesía del vendedor, los términos de crédito ofrecidos y la cobertura de la garantía.

En ocasiones puede ser fácil leer de manera equivocada lo que los clientes quieren, pero lo que desean por lo general es muy simple. Por ejemplo, el dueño de un automóvil que lo lleva a un taller de reparación, espera recibir un servicio competente (es decir, una reparación exitosa), recibir una explicación razonable de lo que se tuvo que hacer y ser tratado con respeto. En forma similar, el cliente de un hotel espera que le den una habitación limpia, tener una seguridad razonable y ser tratado como un huésped. Esas expectativas no complicadas abren vías de oportunidad. Exceder estas expectativas básicas puede dejar una impresión duradera, favorable

FIGURA 21.3 Características esenciales de la administración exitosa de la calidad



sobre los clientes, lo cual a menudo resulta en negocios recurrentes y una promoción gratuita por medio de las recomendaciones personales positivas. Como un bono, un interés genuino por las necesidades y la satisfacción de los clientes puede ser una fuerza poderosa que fortalece el esfuerzo total de la administración de la calidad total de una empresa.

Las ventas al detalle (o al menudeo)

Tal vez ha escuchado la cita en inglés “ventas al detalle es el detalle” en relación con las ventas al detalle (o al menudeo). Esto significa que los detalles operativos son cruciales para el éxito de una empresa, en especial en una industria como el servicio de alimentos. Usted puede recordar del capítulo 1, que Five Guys Burgers and Fries, una cadena de restaurantes iniciada por Jerry Murrell y sus hijos en 1986, ha tomado por asalto al mundo amante de las hamburguesas. Pero pocos de sus leales clientes reconocen la atención meticulosa a las minucias que constituyen el éxito fenomenal que hoy tiene el restaurante. Todo comienza con el diseño de las instalaciones. “Quería que las personas supieran que ponemos todo nuestro dinero en la comida”, insiste Murrell. “Esa es la razón por la que la decoración es tan simple, azulejos rojos y blancos. No gastamos nuestro dinero en la decoración. Ni en tipos con trajes de pollo. Pero sí nos lucimos con la comida”.¹⁰

Para los Murrell, hacer hamburguesas y papas fritas de alta calidad es poco menos que una obsesión. ¿Aún no está convencido? Considere algo del esmerado detalle que se ha planeado en las operaciones de la cadena.¹¹

- Las papas fritas de Five Guys están hechas sólo de papas de Idaho y del norte del paralelo 42, que crecen mucho más lento y son de mayor calidad. No importa que estas papas sean considerablemente más costosas.
- La mayoría de las cadenas deshidrata sus papas fritas para eliminar la humedad que salpica cuando llegan al aceite. De hecho, Five Guys *remoja sus papas primero en agua* y luego las pre-fríe para forzar que salga el vapor y crear un sello. Luego, cuando se les fríe por segunda vez, no absorben el aceite ni se ponen grasosas.
- La cadena tuesta todos los panes en la parrilla para crear un sabor caramelizado, a pesar del hecho de que usar un tostador de panes sería más rápido y barato.
- La carne que se usa es 80% magra y siempre fresca, nunca congelada.
- Todas las hamburguesas se elaboran por pedido, con 17 ingredientes posibles, razón por la cual la empresa no tiene operaciones con ventanilla al automóvil.

Y esto es sólo parte del esfuerzo de trabajar los puntos más finos. Pero el énfasis en “los detalles” de su operación al detalle definitivamente ha redituado, con Five Guys que se expande de sólo cinco tiendas en 2002 a más de 750 ubicaciones menos de una década más tarde.¹²

Retroalimentación del cliente

Escuchar de manera atenta las opiniones de los clientes puede proporcionar información acerca de su nivel de satisfacción. Los empleados que tienen contacto directo con ellos pueden servir como los ojos y los oídos de la empresa para evaluar los niveles de calidad existentes y las necesidades de los clientes. Por desgracia, muchos gerentes no toman en cuenta la retroalimentación con frecuencia sutil de los clientes. Preocupados por los detalles operativos, los gerentes pueden no escuchar con cuidado, mucho menos solicitar las opiniones de los clientes. Los empleados que tienen contacto directo con el cliente (como las personas que sirven en un restaurante) rara vez reciben capacitación o se les alienta acerca de cómo obtener información de las expectativas de calidad de los clientes. Una administración y capacitación cuidadosas de los encargados de servir los



© David R. Fraser/Photobase, Inc. / Alamy

podría hacer estar más alerta a los gustos y actitudes de los consumidores y a proporcionar un mecanismo para reportar estas reacciones a la gerencia.

Los expertos ahora recomiendan que las empresas trabajen duro para incluir y otorgar empowerment (facultades de decisión) a los clientes en los esfuerzos por mejorar la calidad. Los métodos de investigación de mercados de observación, entrevistas y encuestas a los clientes, como se describieron en el capítulo 7, se pueden usar para investigar los puntos de vista de los clientes relacionados con la calidad. Por ejemplo, algunas empresas proporcionan tarjetas de comentarios para uso de sus clientes con el fin de evaluar el servicio o la calidad del producto.

Otro enfoque para recabar información basada en los clientes es hacer “minería” de datos de ventas de la empresa, analizarlos estadísticamente en busca de “fragmentos de ideas” útiles sobre el comportamiento de los clientes. Para aprender algunas lecciones de una superestrella de las operaciones, considere a Walmart y su respuesta a severos sucesos climáticos. Al estudiar con cuidado sus propios datos de ventas, la empresa está muy consciente de los patrones de compra de los clientes antes de las tormentas. Antes de que golpee un evento climático serio, los clientes se abastecen de lo esperado: agua, linternas y generadores. Pero en el recuento de los daños de esa tormenta, los clientes compran productos para limpiar el jardín y la casa, como trapeadores y bolsas de basura. Algunos productos que por lo general se compran son menos predecibles, como las Pop-Tarts (un extraño comportamiento de compra).¹³ Al reconocer las tendencias pasadas y ajustar las operaciones para que concuerden con ellos (como tener un amplio suministro de Pop-Tarts disponible después de una tormenta), Walmart puede ayudar a los que se encuentran más necesitados y generar utilidades al atender sus necesidades conocidas y tal vez desconocidas con gran precisión.

Así que ¿esto cómo se relaciona con las pequeñas empresas? La mayoría del software de administración de empresas ahora incluye módulos de “inteligencia de negocios” que pueden ayudar incluso a las empresas más pequeñas a descubrir los patrones de compra de los clientes para responder en consecuencia. Las técnicas de minería de datos pueden proporcionar ideas poderosas para guiar las operaciones de las pequeñas empresas y no deben pasarse por alto.

“LAS SIETE HERRAMIENTAS BÁSICAS” DE LA CALIDAD

Otro elemento importante en la administración efectiva de la calidad consiste en las diversas herramientas, técnicas y procedimientos necesarios para asegurar productos y servicios de alta calidad. Una vez que el enfoque se cambia hacia el cliente y la organización completa está comprometida con la mejora continua, los métodos operativos se vuelven preocupaciones cruciales. Kaoru Ishikawa, profesor de ingeniería en la Universidad de Tokio y padre de los “círculos de calidad”, afirma que el 95% de los problemas de calidad de una empresa típica pueden resolverse mediante las siguientes siete herramientas (en ocasiones llamadas “Las Siete Básicas”):¹⁴

1. Un *diagrama de causa-y-efecto* (o *diagrama Ishikawa* o *diagrama de espina de pescado*) identifica las causas potenciales de un efecto o problema mientras las clasifica en categorías.
2. Una *hoja de revisión* proporciona una forma estructurada, preparada para recabar y analizar los datos.
3. Un *diagrama o gráfica de control* transforma los datos en gráficas que se pueden usar para determinar si un proceso se equivoca de manera predecible y corregible.
4. Un *histograma* es la gráfica más comúnmente utilizada para mostrar con qué frecuencia ocurre cada valor diferente en un conjunto de datos.
5. Un *diagrama de Pareto* presenta gráficas de barras que revelan qué causas son significativas, al separar los “pocos vitales” de los “muchos útiles”.
6. Una gráfica de *diagrama de dispersión* hace pares de diferentes conjuntos de variables, lo que permite una búsqueda de relaciones o patrones de calidad.
7. Un *diagrama de flujo* (o *diagrama de corrida*) representa visualmente la serie de pasos requeridos para completar una operación.

Esta lista puede parecer abrumadora. Sin embargo, la mayoría de estas herramientas son directas y no requieren casi ninguna capacitación, excepto por los diagramas de control, que se analizan con mayor detalle más adelante en esta sección. Y usted puede aprender más acerca de cómo usar las siete herramientas por medio de los recursos en línea.

INSPECCIÓN DE CALIDAD FRENTE A POKA-YOKE

El método tradicional de la administración para mantener la calidad del producto ha sido la **inspección**, que consiste en examinar una parte o un producto para determinar si es o no aceptable. Un inspector utiliza mediciones para evaluar variables de calidad importantes. Para un control de calidad efectivo, el inspector debe ser honesto, objetivo y capaz de resistir la presión del personal de la planta para aprobar los casos que se encuentren en el límite.

Aunque el proceso de inspección se analiza en relación con la calidad del producto, se pueden tomar casos comparables para evaluar la calidad en el servicio. Por ejemplo, se podrían utilizar llamadas de seguimiento a los clientes de un taller de reparación automotriz para medir la calidad de los servicios de reparación de la empresa. Se le puede preguntar a los clientes si las reparaciones recientes se realizaron de manera oportuna y satisfactoria.

El problema con la inspección es que ocurre después del hecho; es decir, después de haber creado productos defectuosos o de haber ofrecido servicios inadecuados en venta. En ese punto ya se han consumido recursos considerables en las operaciones de la empresa, pero sin nada de calidad que lo demuestre. Esto puede resultar en costos innecesarios. De hecho, puede llevar a costos internos (los relacionados con la reparación, inspección, prevención y capacitación) y con costos externos (los relacionados con la pérdida de la reputación y los clientes recurrentes). Conocer esto inspiró al gurú de la calidad, Philip Crosby, a declarar “¡La calidad es gratis!”. En otras palabras, los ahorros asociados con tener la calidad correcta, contrarrestan de más el costo de un programa de administración de la calidad total.

Los procesos de inspección de calidad son útiles, pero el **poka-yoke** (término japonés para la noción de diseñar procesos de negocio para prevenir defectos) es un enfoque más proactivo que busca probar contra errores las operaciones de una empresa. Por ejemplo, un horno de microondas puede estar diseñado para no funcionar con la puerta abierta, con lo cual se evita una fuga de radiación. Las freidoras en muchos restaurantes de comida rápida ahora elevan el producto fuera de la grasa caliente por medio de una máquina con tiempo, en lugar de confiar en un empleado vigilante y una alarma audible. Esta innovación previene el desperdicio de comida (por alimentos demasiado cocidos o crudos) y elimina la posibilidad de heridas por quemaduras de grasa.

MÉTODOS ESTADÍSTICOS DE CONTROL DE LA CALIDAD

El uso de métodos estadísticos y diagramas de control con frecuencia puede facilitar el control de la calidad de productos y servicios, hacerla menos costosa y más eficaz. Como es necesario cierto conocimiento de métodos cuantitativos para desarrollar un método de control de la calidad por medio de un análisis estadístico, un empleado adecuadamente calificado debe poder dirigir esta parte del proceso. Los ahorros que son posibles mediante el uso de un método estadístico eficiente, justificarán por lo general en exceso el costo de establecerlo y administrarlo.

El **muestreo de aceptación** tiene que ver con la toma aleatoria de muestras de productos y su medición contra estándares predeterminados. Suponga que una pequeña empresa recibe un embarque de 10 000 partes de un proveedor. Más que evaluar las 10 000 partes, el comprador podría revisar la aceptación de una muestra pequeña de partes y luego aceptar o rechazar el pedido completo con base en los resultados. Entre más pequeña la muestra, mayor el riesgo de aceptar un lote defectuoso o rechazar un lote bueno debido a un *error de muestreo*. Una muestra más grande reduce este riesgo, pero incrementa el costo de la inspección. Un plan bien diseñado llega a un equilibrio, lo que evita simultáneamente los costos excesivos de inspección y minimiza el riesgo de aceptar un lote malo o rechazar un lote bueno.

inspección

Examen de una parte o un producto para determinar si cumple con los estándares de calidad.

poka-yoke

Enfoque proactivo de administración de la calidad que busca probar contra errores las operaciones de una empresa.

muestreo de aceptación

Uso de una porción aleatoria y representativa de productos para determinar la aceptación de un lote completo.

atributos

Parámetros de productos o servicios que pueden contarse como presentes o ausentes.

variables

Parámetros medidos que caen en un continuo, como peso o longitud.

El uso del análisis estadístico hace posible establecer límites de tolerancia que permiten una variación inherente debido al cambio. Sin embargo, cuando las mediciones caen fuera de estos límites, el controlador de la calidad sabe que existe un problema y que debe buscar la causa. Un diagrama de control muestra gráficamente los límites del proceso que se controla. Al tiempo en que se ingresan los datos actuales, es posible decir si un proceso está bajo control o fuera de control (de manera aleatoria o no aleatoria). Los diagramas de control pueden utilizarse para inspecciones variables o de atributos.

Los **atributos** son parámetros de producto o servicio que se pueden contar como presentes o ausentes. Un foco ilumina o no ilumina; de manera similar, una manguera gotea o no gotea. Las **variables** son parámetros medidos que caen dentro de un continuo, como peso o longitud. Si una lata grande de nueces se venderá como que tiene un contenido mínimo de dos libras de nueces, un inspector puede juzgar el producto aceptable si su peso cae dentro del rango entre 32 y 33 onzas.

Un problema podría ser ocasionado por variaciones en la materia prima, desgaste de maquinaria o cambios en las prácticas de trabajo de los empleados. Por ejemplo, considere un fabricante de dulces que produzca cajas de una libra de chocolates. Aunque el peso puede variar ligeramente, cada caja debe pesar por lo menos 16 onzas. Un estudio del proceso de operaciones ha determinado que el peso meta real debe ser 16.5 onzas para permitir una variación normal entre 16 y 17 onzas. Durante el proceso de producción, un conjunto de cajas se pesa cada 15 o 20 minutos. Si el peso promedio de una caja cae fuera de los límites de tolerancia, por debajo de 16 o arriba de 17 onzas, el controlador de calidad debe de inmediato intentar encontrar el problema y corregirlo.

La mejora continua en la tecnología basada en computadora ha avanzado el uso de los procesos de control estadístico en las pequeñas empresas. De hecho, muchos de los sistemas de planeación de los recursos empresariales (sistemas de software de cómputo que coordinan todas las principales facetas de las operaciones de una empresa) para las empresas más pequeñas ahora incluyen herramientas de control estadístico de la calidad. Algunos de los sistemas más apropiados para las necesidades de las empresas pequeñas incluyen NetSuite, Sage, Intacct y Epicor. Pero elegir el paquete correcto para una empresa específica puede ser una decisión compleja, que debe tomarse con gran cuidado y hacerlo con la ayuda de un consultor conocedor.

CERTIFICACIÓN INTERNACIONAL PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD

ISO 9000

Estándares que regulan la certificación internacional de los procedimientos de administración de la calidad de una empresa.

Una empresa puede obtener el reconocimiento internacional de su programa de administración de la calidad al cumplir con una serie de estándares, conocido como **ISO 9000**, desarrollado por International Organization for Standardization (ISO) en Ginebra, Suiza. El proceso de certificación requiere la documentación completa de los procedimientos de administración de la calidad de una empresa, así como una auditoría para asegurar que la empresa opera con base en esos procedimientos. En otras palabras, la empresa debe mostrar que hace lo que dice que hace.

La certificación ISO 9000 es particularmente valiosa para las pequeñas empresas, porque a menudo carecen de una imagen global como fabricantes de productos de alta calidad. Los compradores de otros países, en especial en Europa, ven esta certificación como un indicador de confiabilidad del proveedor. Algunas corporaciones estadounidenses grandes, como los principales fabricantes de automóviles, requieren a sus proveedores nacionales apegarse a estos estándares. Así, las pequeñas empresas pueden necesitar una certificación de ISO 9000 ya sea para venderse con más facilidad en los mercados internacionales o para satisfacer las demandas de sus clientes nacionales.

Las preocupaciones ambientales y un enfoque en la responsabilidad social han creado nuevas oportunidades y desafíos para los emprendedores. Aunque no se han ofrecido certificaciones generales, la International Organization for Standardization también ofrece la certificación ISO 14001. Esta certificación refleja qué tan eficientemente las empresas han establecido y mejorado

sus procesos de operación con el fin de controlar el impacto de las emisiones, ruidos y otros contaminantes de vehículos y chimeneas en el aire, el agua y la tierra.

Obtener una certificación ISO es un reto, pero el rendimiento por alcanzarla hace que valga la pena. Partners & Napier, una agencia de publicidad en Rochester, Nueva York, tomó el desafío y dijo, “El proceso de certificación tomó seis meses y requirió que cada paso de una asignación de anuncio fuese documentada”.¹⁵ La certificación costó aproximadamente 20 000 dólares, pero el resultado fue ganancias significativas y la producción creativa de la agencia parece haber florecido también. Partners & Napier se encarga de entregar un trabajo de más alta calidad en significativamente menos tiempo. Estas mejoras ahora se traducen de manera directa en la utilidad neta de la empresa.¹⁶

LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS

Como se analizó anteriormente, mantener y mejorar la calidad no es menos importante para las empresas de servicios que para los fabricantes. De hecho, muchas empresas ofrecen una combinación de productos y servicios y administran de manera efectiva la calidad en ambas áreas.

Aunque la satisfacción del cliente con las empresas de servicios en general ha sido más alta en los últimos años, aún hay mucho espacio para una mejora. Por ejemplo, algunas corporaciones grandes dirigen la calidad de los servicios que proporcionan hacia la rentabilidad del cliente (con los mejores clientes que obtienen un mejor servicio) y esto puede llevar fácilmente a la insatisfacción. Pero el mal servicio de las empresas más grandes (sistemas de contestadores telefónicos automatizados que no dejan hablar a quienes llaman con un representante en vivo, las largas líneas, la renuencia a responder a los problemas del cliente y demás) abre la puerta para las pequeñas empresas orientadas a los servicios. Aunque algunos servicios son demasiado costosos para usarse como armas competitivas poderosas, en ocasiones, proporcionar un servicio de alta calidad puede incluir nada más que una simple atención al detalle.

Recolectar mediciones pertinentes y útiles puede ser problemático cuando se evalúa la calidad en el servicio. Es más fácil medir la longitud de una sección de tubería que la calidad de las instalaciones de un motel. Sin embargo, como se señaló anteriormente, es posible idear métodos para medir la calidad de los servicios. Por ejemplo, el gerente de un motel podría mantener un registro del número de problemas con las reservaciones de los viajeros, las quejas acerca de la limpieza de las habitaciones y demás. Con frecuencia “lo fácil de medir” se convierte en la única medición. Es clave que las mediciones se elijan con cuidado para encontrar parámetros más pertinentes para las perspectivas de calidad de los clientes.

Para muchos tipos de empresas, el control de la calidad constituye la responsabilidad más importante de la gerencia. Cuando todo lo que esa empresa vende es el servicio, su éxito depende de las percepciones de la calidad de los clientes de ese servicio.

Políticas y prácticas de compra de los clientes

Aunque su rol varía según el tipo de empresa, las compras constituyen una parte clave de la administración de operaciones para la mayoría de las pequeñas empresas. Por medio de compras, las empresas obtienen materiales, mercancía, equipo y servicios para satisfacer la producción y las metas de marketing. Por ejemplo, las empresas de manufactura compran materia prima o componentes, las empresas de comercialización adquieren los productos que se venderán y todos los tipos de empresas obtienen suministros.

LA IMPORTANCIA DE LAS COMPRAS

La calidad del producto terminado depende de la calidad de la materia prima utilizada. Si se debe elaborar un producto con gran precisión y tolerancia escasa, el fabricante debe adquirir



Para resolver un problema, sólo mire en el espejo

Al igual que la belleza, la calidad en el servicio está en los ojos de quien la mira (el cliente). Y para el cliente típico, una percepción de calidad sobresaliente se basará en el grado al que una pequeña empresa ha abordado su necesidad o problema. Para ofrecer una solución buena y eficiente, es crucial identificar todas las variables que participan.

Unos meses después de terminar un edificio de oficinas de muchos pisos en la ciudad de Nueva York y que el espacio había sido rentado a varias empresas, los ocupantes comenzaron a quejarse de un mal servicio de los ocho elevadores adyacentes al edificio. Los tiempos de espera en las horas pico eran frustrantemente largos y esto motivó que varios de los arrendatarios amenazaran con terminar sus contratos de arrendamiento. Un estudio de ingeniería reveló que no había forma de agregar más elevadores, así que parecía que el problema sería permanente. La conclusión del informe era tan simple como descorazonadora: aprender a vivir con los largos tiempos de espera.



El administrador encargado de encontrar una solución al problema llamó a su equipo a una junta. Decidieron que era tiempo de contratar un solucionador de problemas y llevaron a un joven consultor, que se enfocó menos en el desempeño de los elevadores que en el hecho de que las personas se quejaban de tener que esperar lo que, en realidad, era unos minutos.

Concluyó que las quejas eran consecuencia del aburrimiento. Por tanto, consideró que el problema era dar a los que esperaban algo en que ocupar su tiempo de modo agradable. Sugirió instalar espejos en las áreas de abordaje de los elevadores para que los que estaban en espera pudiesen verse entre sí o a ellos mismos sin que pareciera que lo hacían.

Por sugerencia del consultor, el administrador hizo que instalaran los espejos. Luego de terminar estos cambios menores y poco costosos, las quejas acerca de la espera cesaron de inmediato. Ahora la mayoría de los lobbies de elevadores en los edificios altos presentan abundantes espejos.

¿Así que por qué tanto problema en este caso? Los que trabajaron primero en el problema pensaban que los elevadores eran las únicas variables ajustables que participaban y concluyeron que más elevadores, más grandes o más rápidos se tendrían que agregar para lograr un alivio. Asumieron que todo lo demás era una constante, pero éste claramente no era el caso. Como resultó, la variable más importante, las percepciones de tiempo de las personas, también se podían ajustar. Pero tal vez había otras características que podían haberse afinado.

Todo esto lleva a un pequeño consejo muy simple pero potencialmente poderoso: Cuando usted piense en las percepciones de sus clientes de la calidad en el servicio de su empresa, liste tantas variables que participan en la interacción como le sea posible. Luego, a su vez, mientras piensa en cada una de éstas, pregúntese si ajustar esa variable mejoraría la calidad de su servicio a los ojos de sus clientes. Es un medio directo de identificar las formas de mejorar su experiencia y hacer que continúen volviendo por más de lo que usted tiene que ofrecer.

Fuentes: Leon Presser, *What It Takes to Be an Entrepreneur*, Gardena, CA, Resserp Publishing, 2010, pp. 46-48; y Matt Mullenweg, "Defining the Problem of Elevator Waiting Times", <http://37signals.com/svn/posts/1244/-defining-the-problem-of-elevator-waiting-times>, consultado el 11 de mayo de 2011.

materiales y componentes de alta calidad. Luego, si se utiliza un proceso de producción bien administrado, resultarán excelentes productos. De manera similar, la adquisición de mercancía de alta calidad hace que las ventas del minorista a los clientes sean más fáciles y reduce el número de rebajas necesarias y de devoluciones de mercancías.

Compras también contribuye a operaciones rentables al asegurarse que los productos se entreguen cuando se les necesita. El no recibir materiales, partes o equipo según lo programado, puede ocasionar interrupciones costosas en la operación de producción. En las empresas minoristas, el no recibir la mercancía con base en el programa, puede significar una pérdida de ventas y posiblemente una pérdida permanente de los clientes decepcionados.

Otro aspecto de compras eficaces es asegurar el mejor precio posible. Los ahorros de costos van directo a los resultados netos, así que las prácticas de compras que buscan los mejores precios pueden tener un impacto importante en la salud financiera de una empresa.

Sin embargo, observe que la importancia de la función de compras varía según el tipo de empresa. En una empresa de servicios intensiva en mano de obra, como una firma de contadores, la compra de suministros es responsable de una parte muy pequeña del total de los costos operativos. Ese tipo de empresas están más preocupadas por los costos de mano de obra que por el costo de suministros u otros materiales que pueden requerir en su proceso de operaciones.

Fabricar o comprar

Numerosas empresas enfrentan **decisiones de fabricar o comprar**. Esas alternativas son especialmente importantes para las pequeñas empresas de manufactura que tienen la opción de fabricar o comprar las partes componentes para los productos que fabrican. Existe una elección menos evidente de fabricar o comprar en relación con ciertos servicios. Por ejemplo, comprar servicios de limpieza o de renta de automóviles frente a proveer esas necesidades de manera interna. Algunas razones para fabricar las partes componentes, en lugar de comprarlas son:

- El uso más completo de la capacidad de planta permite una producción más económica.
- Se aseguran los suministros, con menos retrasos ocasionados por los cambios de diseño o las dificultades con proveedores externos.
- Se puede proteger un diseño secreto.
- Se reducen los gastos por una cantidad equivalente a los costos de transportación y al gasto y utilidad de ventas del proveedor externo.
- La coordinación más cercana y el control del proceso de producción total puede facilitar la programación y el control de las operaciones.
- Las partes producidas internamente pueden ser de más alta calidad que las disponibles de proveedores externos.

Algunas razones para comprar las partes componentes, en lugar de fabricarlas son:

- Una parte de un proveedor externo puede ser más barata porque el proveedor se especializa en la producción de esa parte en particular.
- No se necesita espacio adicional, equipo, habilidades personales y capital de trabajo.
- Se requieren experiencia y habilidades gerenciales menos diversificadas.
- Se proporciona una mayor flexibilidad, en especial en la manufactura de un producto estacional.

decisiones de fabricar o comprar

Elección que deben tomar las empresas cuando tienen la opción de fabricar o comprar las partes componentes para los productos que fabrican.

- Las operaciones en planta se pueden concentrar en la especialidad de la empresa; productos terminados y servicios.
- El riesgo de obsolescencia del equipo se transfiere a los externos.

La decisión de fabricar o comprar debe basarse en el costo a largo plazo y una optimización de utilidades, porque revertirla puede ser costosa. Se debe analizar con cuidado las diferencias subyacentes de costos; los pequeños ahorros de comprar o fabricar pueden afectar en gran medida los márgenes de utilidad.

Outsourcing

En ocasiones tiene sentido que una empresa contrate con un proveedor externo (es decir, con una parte independiente que tenga sus propios empleados) para asumir y administrar una o más de sus funciones. A esto se le llama **outsourcing**. (Recordará que el outsourcing internacional se analizó en el capítulo 18). Como se mencionó anteriormente, las empresas en ocasiones pueden ahorrar dinero al trabajar con proveedores externos que se especializan en un tipo de trabajo en particular, en especial en servicios como contabilidad, nómina, limpieza y servicios de reparación de equipos. El expertise de los proveedores externos les puede permitir proporcionar servicios de mejor calidad en virtud de su especialización.

Según una empresa de Human Capital Institute, una asociación global para la administración del talento y liderazgo, 90% de las empresas estadounidenses participan en outsourcing. Y la cantidad de trabajo que subcontratan está en crecimiento, de un promedio de 6% del total de las operaciones en 1990 a más de 27% dos décadas más tarde.¹⁷ Puede haber claras desventajas del outsourcing; por ejemplo, nadie conoce una pequeña empresa ni trabaja en forma tan ardua para su éxito como su propietario. Pero emprendedores como Bruce Judson, que fundaron un sitio web de outsourcing de aplicaciones llamado thecostsavingsguy.com, argumentan de manera convincente en favor de esta opción. Advierte que realizar por outsourcing “la habilidad o producto único que usted lleva a la empresa” es poco inteligente, pero luego declara que todo lo demás se debe considerar. Como él lo plantea, “usted debe trabajar en la empresa, no dentro de ella y un buen servicio libera tiempo para que usted se enfoque en lo que hace mejor”.¹⁸

El outsourcing puede adoptar muchas formas. En el capítulo 20 se explicó la práctica del empleo conjunto, por medio de la cual una empresa puede transferir a sus empleados a una

organización de empleador profesional, que luego los arrienda de regreso a la empresa. En ese caso, la pequeña empresa está subcontratando el proceso de preparación de nómina. Pero el crecimiento explosivo del outsourcing entre las pequeñas empresas puede deberse en gran parte a un fenómeno conocido como *crowdsourcing*. El término se refiere a aprovechar el amplio alcance de Internet para optimizar los servicios de los hambrientos freelancers en marketing, relaciones públicas, desarrollo de páginas web, servicios legales y diseño y cualquier otro talento que pueda manejarse con facilidad y de manera costeable por

outsourcing o subcontratación

Contratar con un tercero que asuma y administre una o más de las funciones de la empresa.

LA PUESTA EN MARCHA

Decisiones de outsourcing

A
C
C
I
O
N

Las opciones de outsourcing pueden hacer maravillas para una pequeña empresa, pero también tienen riesgos inherentes. Por ejemplo, ¿qué haría usted si un socio de outsourcing empieza a proporcionar un producto de baja calidad o si fracasa por completo? Muchos expertos sugieren que usted tenga un plan de respaldo en caso de que un proveedor fracase en la entrega (por la razón que sea y podría haber muchas) y que usted monitoree de manera continua el progreso de esas empresas con las que usted elige trabajar. Esto requiere de tiempo, esfuerzo y gasto, pero tomar estas medidas puede ayudar a asegurar que su empresa evite los desastres operativos que pueden surgir con facilidad del outsourcing.

medio de los sitios web de crowdsourcing. Con nombres como guru.com, 99designs.com y vWorker.com (que representa un trabajador virtual), estos sitios conectan a las empresas con un mercado global de freelancers y reciben una pequeña porción de la transacción final por los servicios que proporcionan.¹⁹ Al final, todos salen adelante, lo cual explica la popularidad de esta tendencia.

Las organizaciones de compra cooperativa e Internet

Algunas pequeñas empresas encuentran que pueden incrementar su poder de compra si se unen a una **organización de compra cooperativa** (con frecuencia llamadas **coops**). En este tipo de arreglo, varias empresas más pequeñas combinan su demanda de productos y servicios con el objetivo de negociar, como grupo, precios más bajos y un mejor servicio de los proveedores. Las coops se enfocan por lo general en una industria específica para maximizar los beneficios de las empresas participantes y pueden ser muy efectivas.

Las coops han existido por mucho tiempo, pero rápidamente surgen alternativas más nuevas. Cada vez más, las pequeñas empresas apelan a Internet como un centro de compras poderoso. Muchas tareas que alguna vez requerían llamadas telefónicas o tiempo fuera de la oficina ahora se pueden lograr de manera sencilla y rápida en la Web.

En el pasado, las pequeñas empresas tenían escaso poder de compra y un acceso muy limitado a recursos e información, lo que las colocaba en una desventaja seria relativa frente a sus competidores grandes. Eso ha cambiado, gracias (en su mayoría) a Internet. Los propietarios de pequeñas empresas conectados en la actualidad pueden alinear cientos de proveedores, grandes y pequeños, para licitar sus negocios, con sólo unos cuantos clics del mouse. También pueden realizar por outsourcing una diversidad de tareas, desde la planeación de negocios y el diseño de productos hasta las presentaciones de ventas y servicio de garantía. La tecnología ha abierto la puerta a un mundo de alternativas de outsourcing que era inimaginable hace algunas décadas.

Diversificación de la oferta

Las pequeñas empresas a menudo deben decidir si es mejor usar más de un proveedor cuando se compra un producto determinado. La respuesta un poco frustrante es “depende”. Por ejemplo, una empresa rara vez necesitaría más de un proveedor al comprar algunos rollos de cinta. Sin embargo, podrían participar varios proveedores cuando una empresa compra una parte componente que se usará en cientos de productos.

Una pequeña empresa podría preferir concentrar las compras con un proveedor por cualquiera de las siguientes razones:

- Un proveedor en particular podría ser superior en la calidad de su producto.
- Los pedidos más grandes pueden calificar para descuentos por volumen.
- Los pedidos pueden ser tan pequeños que es poco práctico dividirlos entre varios proveedores.
- La empresa compradora puede, como un buen cliente, calificar para un tratamiento rápido de los pedidos urgentes y recibir consultoría en administración, información de mercado y términos financieros flexibles en tiempos de crisis.

También, una empresa puede estar vinculada con un proveedor específico por la misma naturaleza de su empresa; por ejemplo, si es una franquicia. El contrato de franquicia requiere, por lo general, comprar del franquiciador.

Las siguientes razones favorecen la diversificación en lugar de concentrar las fuentes de suministro:

- Las compras entre proveedores permiten a una empresa ubicar la mejor fuente en términos de precio, calidad y servicio.

organización de compra cooperativa (coop)

Organización en la que las pequeñas empresas combinan su demanda de productos o servicios con el fin de negociar como grupo con los proveedores.

- Un proveedor, al saber que los competidores reciben parte de su negocio, puede proporcionar mejores precios y servicio.
- Diversificar las fuentes de suministro proporciona un seguro en contra de las interrupciones ocasionadas por las huelgas, los incendios o problemas similares con los proveedores individuales.

Algunas empresas se comprometen al seguir una política de compras de concentrar suficientes compras con un solo proveedor para justificar un trato especial y, al mismo tiempo, que una empresa pequeña puede adoptar cualquiera de varios enfoques distintos con el fin de diversificar su estrategia de suministro.

MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PROVEEDOR

¿Qué mediciones del desempeño del proveedor importan más? El Supply Chain Council tiene la respuesta a esa pregunta. Ha desarrollado el **modelo de Referencia de Operaciones de la Cadena de Suministro (SCOR)**, por sus siglas en inglés), una lista de factores críticos que proporcionan un punto de inicio útil al evaluar el desempeño de un proveedor. Resaltan cinco atributos:²⁰

- *Confiabilidad*: ¿El proveedor proporciona lo que usted necesita y cumple con los pedidos en forma precisa?
- *Capacidad de respuesta*: ¿El proveedor entrega aportaciones cuando se necesitan?
- *Agilidad*: ¿El proveedor responde con rapidez a los cambios en su pedido?
- *Costos*: ¿El proveedor le ayuda a controlar su costo de los bienes vendidos, sus costos de administración de la cadena de suministro y sus costos de devolución y garantía?
- *Activos*: ¿El proveedor le ayuda a mejorar las eficiencias al abreviar el ciclo de efectivo, el tiempo de mantenimiento del inventario y la demanda de los activos?

Estos factores también pueden demostrar ser útiles al elegir por primera vez un proveedor. Como son mediciones de desempeño comúnmente utilizadas, algunos proveedores tienen datos que mostrar a los nuevos clientes potenciales, acerca de cómo se comparan con los demás (junto con las referencias para verificar sus afirmaciones). Sólo recuerde que una evaluación sobresaliente en una medición que no es importante para su empresa no proporciona una ventaja; de hecho, puede ser una forma de desperdicio.

Al elegir a un proveedor, también considere los servicios que ofrece. El otorgamiento del crédito de los proveedores proporciona una porción importante del capital de trabajo de muchas pequeñas empresas. Algunos proveedores planean también las promociones de ventas, proporcionan apoyo de comercialización y ofrecen consultoría en administración.

Es claro, que es vitalmente importante elegir con cuidado a los proveedores. Si un proveedor no entrega lo que usted necesita, cuando lo necesita y con la calidad requerida, la operación completa falla, al igual que su empresa.

CÓMO CONSTRUIR BUENAS RELACIONES CON LOS PROVEEDORES

Las buenas relaciones con los proveedores son esenciales para las empresas de cualquier tamaño, pero son particularmente importantes para las pequeñas empresas. La pequeña empresa es sólo una entre docenas, cientos o tal vez miles que compran de ese proveedor. Y las compras de la pequeña empresa con frecuencia son de volumen muy limitado y, por tanto, de poco interés para el proveedor.

Para implementar una política de juego limpio y cultivar buenas relaciones con los proveedores, una pequeña empresa debe intentar observar las siguientes prácticas de compras:

- Pagar las facturas con prontitud.
- Dar a los representantes de ventas una escucha oportuna y cortés.

modelo de Referencia de Operaciones de la Cadena de Suministro (SCOR)

Lista de factores críticos que proporcionan un punto de inicio útil cuando se evalúa el desempeño de un proveedor.

M&Ms Cafés: el canario en la mina de carbón del rock

Uno de los profundos desafíos al trabajar con los proveedores es asegurar que se desempeñen según su contrato, sin que usted tenga que pasar todo su tiempo en revisar su trabajo. En ocasiones, esto se puede hacer en forma conveniente y poco costosa. Considere el enfoque adoptado por Van Halen, una banda estadounidense de rock que estaba en su apogeo en la década de 1980. El grupo solía anexar una cláusula adicional a sus contratos con los promotores para asegurarse de que los contratos se siguieran al pie de la letra. Según un relato, el

[Artículo 126] era donde el grupo hacía su solicitud de dulces con advertencia: "M&M's (ADVERTENCIA: ABSOLUTAMENTE NINGUNO CAFÉ)". Mientras que la cláusula adicional subrayada con frecuencia ha sido descrita como un ejemplo de los excesos del rock, una insólita demanda de multimillonarios, el grupo ha dicho que el tema de los M&M's se incluía para asegurarse de que los promotores realmente hubiesen leído su larga cláusula adicional. Si se encontraban M&M's cafés en la vasija de dulces detrás del escenario, Van Halen suponía que los aspectos más importantes de un concierto (iluminación, escenario, seguridad, boletaje) podían tener fallas de un promotor desatento.

Los conciertos de Van Halen eran temas complejos, que incluían vehículos de 18 llantas llenos de equipo. Mantener todo en orden requería de un grueso contrato que uno de los miembros de la banda describió como leer "la versión china del directorio telefónico". Tenía artículos que podían estipular detalles como "Habrán enchufes con amperaje de 15 a espacios de 20 pies, de manera uniforme, que proporcionen 19 amperes". Cometer un descuido con esas minucias era atraer un desastre en el escenario.

Al igual que con cualquier relación con un proveedor, un contrato detallado, en sí mismo, no es suficiente para asegurar la confiabilidad en el seguimiento. Es probable que se necesite una revisión del desempeño o una serie de revisiones y tendrán que ser diseñadas alrededor de la naturaleza específica de la relación del proveedor que participa. Las M&M' cafés son sólo un punto de revisión muy dulce y maravillosamente poco costoso.

Fuentes: Dan Heath y Chip Heath, "The Telltale Brown M&M", *FastCompany*, marzo de 2010, pp. 36-37; "Van Halen's Genius M&M Master Plan", <http://thestrake.com/van-halens-genius-mm-master-plan>, consultado el 10 de mayo de 2011; y "Van Halen's Legendary M&M's Rider", <http://www.thesmokinggun.com/documents/crime/van-halens-legendary-mms-rider>, consultado el 10 de mayo de 2011.

- Minimizar la cancelación abrupta de los pedidos sólo para obtener una ventaja temporal.
- Evitar los intentos por atemorizar a un proveedor para que le otorgue concesiones especiales o descuentos inusuales.
- Cooperar con el proveedor al hacer sugerencias para la mejora de productos o reducciones de costos, siempre que sea posible.



- Proporcionar explicaciones corteses y razonables al rechazar las ofertas y hacer ajustes justos en caso de disputas.

Algunas corporaciones grandes, como UPS, Dell, FedEx y Office Depot, han hecho esfuerzos especiales por llegar a los compradores de pequeñas empresas. Al ofrecer diversos tipos de asistencia, esos proveedores pueden fortalecer a las pequeñas empresas, que luego continúan como clientes. Desde luego, aún tiene sentido buscar dónde comprar, pero los precios bajos en ocasiones pueden ser engañosos. Si una oferta baja parece demasiado buena para ser verdad, tal vez lo es. Las ofertas bajas con frecuencia excluyen los temas cruciales. Sin embargo, construir relaciones fuertes con los proveedores grandes correctos puede ayudar claramente a las pequeñas empresas a ser más competitivas.

FORMACIÓN DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Algunas pequeñas empresas encontraron que era conveniente desarrollar alianzas estratégicas con los proveedores. Esta forma de sociedad permite a las empresas compradora y vendedora trabajar mucho más de cerca de lo que se acostumbra en un simple arreglo contractual.

La opción de alianza estratégica puede ser buena, pero la elección de un socio puede determinar con rapidez si el arreglo tiene éxito o fracasa; así que elija con cuidado. Laurel Delaney es una empresaria exitosa, autora y educadora con más de 20 años de experiencia en los negocios. Durante ese tiempo, ella guió su pequeña empresa hacia alianzas estratégicas con potencias globales como Mitsui & Co., Ltd., la empresa japonesa de comercio. De esas experiencias, Delaney obtuvo algunas ideas importantes sobre la selección de un socio de alianza estratégica. Por ejemplo, ella aprendió a empezar su búsqueda al buscar empresas con las que ya tuviera una relación, como un proveedor leal o un distribuidor o una empresa comercial que luchara por mantenerse al paso de la demanda. Y ella aprendió a buscar socios que ofrecieran la concordancia correcta, que fueran dignos de confianza y que tuvieran registros de un desempeño real.²¹ Si una alianza estratégica es bien planeada y ejecutada, todos los que participan salen adelante.

Algunos socios de alianzas potenciales diseñan su empresa especialmente para ayudar a las pequeñas empresas. En 2005, Michael Prete inició una empresa llamada Gotham Cycles para vender en línea partes para las motocicletas Ducati, fabricadas en Italia. Sólo después de alrededor de un año, ya ingresaba \$30 000 mensuales en ingresos. ¿Cómo se hizo rico tan rápido? Contrató un empleado importante: eBay. Desde luego, el sitio de subastas en línea no es exactamente un empleado; es más como un ejército de empleados (de hecho, con fuerza mayor a 16 000) que pueden ayudar a una empresa en línea con muchas de sus necesidades. Prete hizo uso de los ricos recursos estables de eBay para automatizar su operación, lo que le permitió enfocarse en construir su empresa.²²

eBay, socio poderoso para una pequeña empresa, ofrece herramientas sofisticadas que pueden ayudar con el envío, manejar los mensajes de correo electrónico y la retroalimentación para los compradores y administrar listados. Incluso podría ayudarle a decidir qué herramientas son correctas para su empresa (vea <http://pages.ebay.com/sell/tools.html> para más detalles).

ELABORACIÓN DE PRONÓSTICOS DE LAS NECESIDADES DE SUMINISTRO

¿Cuánto efectivo se necesita para el siguiente trimestre? ¿Cuánto más inventario se debe manejar para respaldar la siguiente temporada? ¿Cuánto tiempo de proceso se necesita para satisfacer los pedidos? La elaboración de pronósticos puede ayudar con la comprensión de adónde se dirige la empresa y el nivel de recursos (desde el personal hasta los fondos de capital) que se requerirán. Las técnicas de elaboración de pronósticos pueden ser tan simples como proyectar lo que sucederá con base en lo que sucedió el año anterior, la semana pasada o un promedio de varios periodos previos. Algunas empresas pueden requerir una precisión mayor y, por tanto, necesitarán un modelo más complejo para la elaboración de pronósticos.

Una **elaboración de pronósticos asociativa** toma en consideración diversas variables impulsoras para determinar las ventas esperadas. Por ejemplo, el monto esperado de ventas en un establecimiento local de helados es un producto de muchos pronosticadores subyacentes,

elaboración de pronósticos asociativa

Elaboración de pronósticos que considera diversas variables para determinar las ventas esperadas.

como el día de la semana o la temporada del año, el clima (lluvia o sol, cálido o frío), eventos locales (como eventos deportivos o estrenos de películas) y promociones (que incluirían ventas o cupones). Cada uno de éstos tiene un impacto diferente en las ventas esperadas. Por medio de herramientas de elaboración de pronósticos como la regresión, podemos determinar el impacto de cada variable en asistencia en el pasado y luego utilizar esa asociación para pronosticar la asistencia futura.

EL USO DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN

En años recientes las pequeñas empresas han mejorado en gran medida la eficiencia operativa al usar computadoras, software nuevo y vínculos de Internet con proveedores y clientes. Los procesos tediosos basados en papel para rastrear los pedidos, la producción en proceso y los inventarios han sido reemplazados por procesos simplificados y acelerados basados en computadora.

Forrester Research ha mostrado que la facturación y el procesamiento electrónico de las cuentas por pagar recortan un proceso de facturación de \$20 a \$5.²³ Para una empresa que procesa miles de facturas por mes, estos ahorros pueden tener un impacto significativo en los costos. El software puede adquirirse comercialmente, así que cambiar la forma en que se hacen las cosas y capacitar al personal en un nuevo sistema puede ser en realidad más desafiante que la instalación misma del nuevo software.

Los sistemas de información gerencial continuamente están siendo reinventados y mejorados. Microsoft gasta enormes sumas de dinero en desarrollar software que automatice prácticamente cada aspecto de los negocios de una pequeña empresa (como el procesamiento de datos y la administración de inventarios) y crear una base de tecnología sobre la cual los fabricantes más pequeños de software puedan construir aplicaciones. Este software también está diseñado para trabajar para una variedad de empresas, desde las ventas al detalle hasta la distribución y la manufactura.²⁴ Las opciones disponibles de sistemas de información para las pequeñas empresas siguen mejorando cada vez más, son más poderosas y menos costosas.

Producción esbelta y administración sincrónica

Una revolución está arrasando con las prácticas de administración de operaciones, al cambiar la forma en que se hacen los negocios en muchas empresas. Con un enfoque en eliminar el desperdicio, la producción esbelta y la administración sincrónica han dejado su huella en las empresas grandes y pequeñas.

PRODUCCIÓN ESBELTA

Las empresas adoptan ampliamente los principios de la producción esbelta, un modelo influyente que fundamentalmente vuelve a dar forma a la manera en que se planean y administran las operaciones. La **producción esbelta** es más que un conjunto simple de prácticas; es una filosofía guía y un enfoque de administración que enfatiza la eficiencia mediante la eliminación de todas las formas de desperdicio en las operaciones de la empresa.

Las ideas en el centro de la producción esbelta ciertamente no son nuevas. De hecho, las semillas del concepto fueron sembradas hace más de un siglo por Henry Ford, un líder visionario en la industria automotriz y un oponente abierto de la ineficiencia en la manufactura. Más tarde, Shoichiro Toyoda, ex presidente de Toyota Motors, construyó sobre los conceptos de Ford y se enfocó en la necesidad de eliminar el desperdicio, en todas sus formas, desde su sistema de producción. Definió *desperdicio* como “cualquier cosa distinta que la cantidad mínima de equipo, materiales, partes, espacio y el tiempo de los trabajadores, que sean absolutamente esenciales para agregar valor al producto”.²⁵ En otras palabras, la meta de la producción esbelta es usar la cantidad mínima de recursos necesaria para alcanzar un paquete total de satisfacción para el cliente.



producción esbelta
Enfoque que enfatiza la eficiencia mediante la eliminación del desperdicio.

El pensamiento de la producción esbelta que se ha integrado en las operaciones de la mayoría de las principales operaciones, como el Sistema de Producción de Toyota (TPS), hace que la eliminación del desperdicio sea una principal prioridad:

- Los *defectos* son costosos porque tienen que repararse o desecharse.
- El *exceso de producción* se debe almacenar y puede nunca venderse.
- El *transporte* puede minimizarse al ubicarse cerca de proveedores y clientes.
- La *espera* puede ser un despilfarro porque los recursos están ociosos.
- El *inventario* en exceso del mínimo requerido es poco productivo y costoso.
- El *movimiento*, ya sea de producto, personas o maquinaria, puede ser un despilfarro.
- El *procesamiento* mismo es un despilfarro si no es productivo.

Al tiempo en que las empresas de todos los tamaños en el mundo se han suscrito a los principios de la producción esbelta, la cadena de suministro (que se presentó en el capítulo 15) se ha vuelto susceptible a la interrupción y esto puede ser un problema. Por ejemplo, Toyota tiene sólo dos horas de inventario en sus plantas de ensamble, así que hay poco margen de error en el lado del suministro de la ecuación. Sin embargo, esta increíblemente baja cantidad de inventario también acarrea a diversos beneficios, que van desde la eficiencia de capital hasta un proceso de producción suave.

administración sincrónica

Enfoque que reconoce la interdependencia de los activos y las actividades y los maneja para optimizar el desempeño completo de la empresa.

cuello de botella

Cualquier punto en el proceso de operaciones donde la capacidad limitada reduce la capacidad de producción de una cadena completa de actividades.

ADMINISTRACIÓN SINCRÓNICA

La **administración sincrónica**, que va un paso más adelante de la producción esbelta, ve los activos y las actividades de una organización como interdependientes y sugiere que sean administrados de manera que optimicen el desempeño de la empresa completa. Este enfoque presume que la meta de la organización y la definición del desempeño que fluye de él es conocida e influye toda la toma de decisiones. Requiere una comprensión de la forma en que un cambio en un área de operaciones puede afectar al resto de la organización; es decir, proporciona ideas acerca de las interrelaciones entre los activos, los cambios en las actividades y el logro de las metas de la empresa.

Aunque estas ideas no son originales, finalmente están siendo entendidas e implementadas, en muchos casos por primera vez. Henry Ford concluyó en un principio que la clave para la eficiencia de la manufactura se basa en un flujo sincronizado de materiales y productos hacia adentro, a través y hacia afuera de la planta en concordancia con la demanda del mercado. Dicho de otra forma, las empresas que entienden las interacciones cruciales entre sus activos y actividades es probable que generen las mayores utilidades.²⁶

Identificar los cuellos de botella es imperativo para hacer que funcione la administración sincrónica. Un **cuello de botella** es cualquier punto en un sistema de operaciones donde la capacidad limitada reduce la capacidad de producción de una cadena completa de actividades, de modo que no puede satisfacer la demanda del mercado de productos o servicios. Por ejemplo, puede generarse un cuello de botella por una máquina que no puede operar lo suficientemente rápido para mantener el paso del resto del equipo en una línea de ensamble. En un sistema de producción más complejo, es posible tener más de un cuello de botella (es decir, más de un recurso cuya capacidad sea más baja que la



Sugerencias de los empleados para los problemas de operaciones

A C C I Ó N

¿Quiere aprovechar el poder mental de sus empleados para identificar y abordar las restricciones y otros problemas centrados en las operaciones? ¿Por qué no establecer un simple buzón de sugerencias? Si usted proporciona un pequeño incentivo (algunas empresas ofrecen una recompensa en efectivo de 500 dólares para la mejor sugerencia enviada), se sorprendería de la calidad de las ideas que su personal puede proporcionar. Incluso podría utilizar una de las aplicaciones poco costosas que han sido diseñadas para recolectar, analizar y clasificar las ideas de los empleados: Imaginatik, Spigit y Brightidea son sólo algunos de los programas que hay disponibles en la actualidad para este fin.

demanda del mercado para el que se produce). En este caso al cuello de botella más limitante se le llama restricción. Como la **restricción** determina la capacidad del sistema completo, es imperativo sincronizar con ella todas las demás actividades organizacionales.

Encontrar los cuellos de botella en una organización puede ser un ejercicio desafiante. Pero una vez que se encuentra una restricción ¿qué se puede hacer para abordarla? Las tres opciones básicas que se muestran en la figura 21.4 proporcionan formas comunes para manejar los cuellos de botella y las restricciones.

Para los recursos que no contribuyen a un cuello de bote-

restricción

El más limitante de los cuellos de botella que determina la capacidad del sistema completo.

lla o restricción en una línea de producción o empresa de servicios, es mucho menos importante hacer inversiones para mejorar su funcionamiento e incrementar su eficiencia. Estas partes del sistema no tienen ningún problema en mantener el paso del flujo de las operaciones. Es decir, si un recurso de cuello de botella disminuye de manera momentánea, la capacidad productiva del sistema general no sufrirá. Sin embargo, cualquier pérdida de rendimiento en un cuello de botella o restricción se traduce en una producción más baja para la línea entera u organización. Por consiguiente, estos puntos en un sistema de operaciones merecen una atención especial por el bien de la empresa y de su desempeño.

Esperamos que sea evidente para usted en este momento que la administración de operaciones es muy importante para el funcionamiento y el desempeño de todos los tipos de empresas, ya sean grandes o pequeñas. Por lo general, las mejores prácticas se perfeccionan en las corporaciones grandes, pero los principios y enfoques que refinan, a menudo se pueden adaptar a la administración de las empresas más pequeñas, al menos hasta cierto nivel, y es importante

FIGURA 21.4 Consideraciones del nivel de servicio y el balance general

Agregar capacidad	• Expandir los recursos • Subdividir el trabajo • Realizar por outsourcing la producción a una empresa con mayor capacidad
Incrementar la eficiencia	• Arreglar los horarios para que los recursos no tengan descansos (por ejemplo, hacer que los empleados tomen descansos durante el montaje, desmontaje o las actividades de mantenimiento). • Programar el mantenimiento en las noches, fines de semana y días festivos en lugar de durante el tiempo productivo. • Incrementar la productividad por medio de la capacitación de los empleados, mejores herramientas o la automatización
Filtrar la producción	• Inspeccionar la calidad previa a una restricción. • Permitir sólo trabajo que alcance las metas de la empresa y contribuya al desempeño (es decir, un inventario de productos terminados sería innecesario).

intentar hacer justo eso. En un mercado competitivo, las operaciones eficientes y eficaces son necesarias para la supervivencia. Y donde esto no es el caso, estas prácticas pueden aún sumar a las prestaciones de los clientes, el desempeño de la empresa y a la satisfacción de los propietarios de la misma. Prácticas como administrar inteligentemente el inventario, tratar bien a todos los proveedores y asegurar la calidad de los productos hechos o de los servicios ofrecidos protege y mejora la reputación de la empresa. Alcanzar estas grandes alturas es imposible, a menos que se utilicen prácticas de administración de operaciones sólidas. El compromiso de tiempo y energía que se requiere para alcanzar la excelencia, ciertamente reditúa a largo plazo.



1. Entender la forma en que las operaciones mejoran la competitividad de una pequeña empresa.

- El término *operaciones* se refiere a los procesos utilizados para crear y entregar un producto o servicio, que se puede usar para competir por los clientes.
- Las empresas ganan poder al grado en que son excelentes para satisfacer las necesidades y deseos de los clientes en forma más precisa y eficiente que sus competidores.
- Para ser exitosas, las operaciones de una empresa deben incluir todas las actividades requeridas para crear valor para los clientes y ganar su dinero.
- La *administración de operaciones* se refiere a la planeación y el control de un proceso de conversión que incluye unir los insumos y convertirlos en productos (bienes y servicios) que los clientes desean.

2. Analizar la naturaleza del proceso de operaciones de productos y servicios.

- Las operaciones orientadas a los productos y a los servicios son similares en cuanto a que transforman los insumos y los convierten en productos.
- Los gerentes de las empresas de servicios enfrentan desafíos especiales para asegurar y controlar la calidad, dada la dificultad inherente para medir y controlar los intangibles.
- En las empresas de servicios, los empleados interactúan ampliamente con los clientes.
- La adopción de diversas tecnologías ha permitido a los clientes de muchas empresas proporcionar más de sus propios servicios.
- Las operaciones de manufactura se pueden clasificar como una de tres tipos: configuración de taller, manufactura por proyecto y manufactura repetitiva.
- Los sistemas de manufactura flexible pueden ayudar a reducir los costos de manufactura al tiempo que dan a los clientes exactamente lo que desean.

- La capacidad de una pequeña empresa para ofrecer productos o servicios es un factor crítico.
- Los procedimientos de planeación y programación están diseñados para alcanzar el flujo secuencial ordenado de productos por medio de una planta a un paso que concuerde con las entregas a los clientes.
- Las estrategias de administración de la demanda se utilizan para estimular la demanda del cliente cuando es normalmente baja.

3. Identificar formas de controlar el inventario y minimizar los costos del mismo.

- La administración de inventarios puede ayudar a un emprendedor a entender el equilibrio vital entre dos presiones en competencia en la empresa; incrementar el inventario para satisfacer la demanda del cliente y reducirlo para mantener un balance general sano.
- Un método para determinar los niveles ideales de inventario es la cantidad económica del pedido, un índice que determina la cantidad de compras de un producto que minimiza los costos totales de inventario.
- Otro método es el control estadístico del inventario, que acomoda la variabilidad de la oferta y la demanda por medio de un nivel de servicio meta.
- El método ABC clasifica los productos en tres categorías con base en su velocidad en dinero.
- Los sistemas de inventarios justo a tiempo están diseñados para reducir los costos de inventario al fabricar o comprar lo que se necesita justo cuando se necesita.
- Los tipos de sistemas de mantenimiento de registros de inventario son sistema de inventario físico, sistema de inventario perpetuo y sistema de inventarios de dos almacenes.

4. Reconocer las contribuciones de la administración de operaciones a la calidad de los productos y servicios.

- La *calidad* se puede definir como las características de un producto o servicio que determina su capacidad para satisfacer las necesidades expresas e implícitas de los clientes.
- La administración de la calidad total es un enfoque de administración concentrado en la calidad general y que está orientado a los clientes, enfatiza el compromiso organizacional y se enfoca en una cultura de mejora continua.
- Los esfuerzos de administración de la calidad de una empresa deben comenzar con un enfoque en cumplir las expectativas de los clientes que compran sus productos o servicios.
- Prestar atención cuidadosa a los detalles de las operaciones de una empresa y corregir cualquier debilidad, así como escuchar la

retroalimentación de un cliente, ayuda a asegurar que los clientes obtengan la calidad que esperan.

- Un enfoque útil para recolectar información basada en los clientes es hacer “minería” de los datos de ventas de la empresa para averiguar más acerca del comportamiento de los clientes.
- Un elemento importante en la administración efectiva de la calidad consiste en las diversas herramientas, técnicas y procedimientos necesarios para asegurar productos y servicios de alta calidad.
- La calidad de los productos se puede mantener por medio de la inspección o al usar el enfoque poka-yoke, que busca probar contra errores las operaciones de la empresa.
- Un muestreo de aceptación es un método de control estadístico de la calidad.
- La certificación ISO 9000 requiere de una documentación completa de los procedimientos de administración de la calidad de una empresa y es particularmente valiosa para las pequeñas empresas.

5. Explicar la importancia de las compras y la naturaleza de las políticas clave respectivas.

- La calidad de un producto terminado depende de la calidad de la materia prima utilizada.
- Compras contribuye a las operaciones rentables al asegurar que los productos sean entregados cuando se necesiten.
- Las prácticas de compras que buscan los mejores precios pueden tener un impacto importante en la salud financiera de una empresa.
- La decisión de fabricar o comprar se debe basar en el costo a largo plazo y en la optimización de utilidades porque puede ser costosa de revertir.
- Las empresas en ocasiones pueden ahorrar dinero por el outsourcing a proveedores que se especializan en un tipo de trabajo en particular.
- Las organizaciones de compra cooperativa ayudan a las pequeñas empresas a negociar como grupo por precios más bajos y un mejor servicio de los proveedores.

- Internet proporciona a los propietarios de pequeñas empresas conexiones con cientos de proveedores.
- Diversificar las compras de los proveedores puede ayudar a las pequeñas empresas a mantener fuentes de suministro alternas.
- Los factores críticos para evaluar el desempeño del proveedor son la confiabilidad, la capacidad de respuesta, la agilidad, los costos y los activos.
- Las buenas relaciones con los proveedores son esenciales para las pequeñas empresas.
- Desarrollar alianzas estratégicas, pronosticar las necesidades de suministro y usar los sistemas de información son otras políticas de compras que utilizan las pequeñas empresas.

6. Describir la producción esbelta y la administración sincrónica y su importancia para la administración de operaciones en las pequeñas empresas.

- La producción esbelta enfatiza la eficiencia por medio de la eliminación de todas las formas de desperdicio en las operaciones de una empresa.
- Mantener una cantidad muy baja de inventarios puede acarrear diversos beneficios, que van desde la eficiencia del capital hasta un proceso de producción suave.
- La administración sincrónica sugiere que los activos y las actividades de una organización son interdependientes y deben manejarse de manera tal que optimice el desempeño de la empresa completa.
- Entender cómo un cambio en un área de operaciones puede afectar el resto de la organización es subyacente en la administración sincrónica y es probable que produzca las mayores utilidades.
- Los cuellos de botella y las restricciones deben administrarse con cuidado porque determinan la capacidad del sistema de producción completo.

Términos clave

operaciones p. 612

administración de operaciones p. 612

configuración de taller p. 615

manufactura por proyecto p. 615

manufactura repetitiva p. 615

manufactura continua p. 616

sistemas de manufactura flexible p. 616

estrategias de administración de la demanda p. 617

cantidad económica del pedido p. 618

control estadístico de inventarios p. 618

método ABC p. 619

sistema de inventarios justo a tiempo p. 619

sistema de inventario físico p. 621

conteo cíclico p. 621

sistema de inventarios perpetuo p. 621

sistema de inventarios de dos almacenes p. 621

calidad p. 621

administración de la calidad total (TQM) p. 621

inspección p. 625

poka-yoke p. 625

muestreo de aceptación p. 625

atributos p. 626

variables p. 626

ISO 9000 p. 626

decisiones de fabricar o comprar p. 629

outsourcing o subcontratación p. 630

organización de compra cooperativa p. 631

modelo de Referencia de Operaciones de la Cadena de Suministros (SCOR) p. 632

elaboración de pronósticos asociativa p. 634

producción esbelta p. 635

administración sincrónica p. 636

cuello de botella p. 636

restricción p. 637

Preguntas para análisis

1. ¿Qué tan importante es la administración de operaciones para la competitividad de una pequeña empresa? ¿Por qué?
2. ¿Cuáles son algunas características distintivas del proceso de operaciones en las empresas de servicios?
3. La demanda de los clientes de servicios por lo general no es uniforme durante un día, semana u otro periodo. ¿Qué estrategias pueden usar las empresas de servicios para hacer concordar mejor la capacidad de la empresa para desempeñar los servicios con la demanda de los clientes de esos servicios?
4. ¿Cuáles son las principales características del sistema de inventarios justo a tiempo? ¿Es aplicable a las pequeñas empresas? Está preparado para defender su respuesta.
5. ¿Por qué es tan importante el enfoque del cliente en la administración de la calidad en una pequeña empresa? ¿Qué se puede hacer para asegurar que la calidad de los productos o servicios de una pequeña empresa siga siendo alta?
6. ¿Qué tan importantes son las compras eficaces para una pequeña empresa? ¿Cómo puede el propietario-gerente de una pequeña empresa delegar con seguridad la autoridad de compras a un subordinado? Explique.
7. ¿Bajo qué condiciones debe un pequeño fabricante elaborar las partes componentes o comprarlas de otros?
8. ¿Cuáles son los méritos relativos de los enfoques de inspección y de poka-yoke para el aseguramiento de la calidad en una pequeña empresa?
9. ¿Qué pasos puede dar una empresa para construir buenas relaciones con los proveedores? ¿Puede pensar en algún tema ético que se deba considerar al decidir cómo interactuar con los proveedores?
10. Explique los términos *producción esbelta* y *administración sincrónica*. ¿Cómo son pertinentes para las operaciones en una pequeña empresa?

Usted decide

SITUACIÓN 1

Christina Poole es propietaria de dos restaurantes de pizza en una ciudad con una población de 150 000 habitantes y estudia las operaciones de su empresa para estar segura de que funcionan en la forma más eficiente posible. Aproximadamente 70% de las ventas de la empresa las representan las personas que acuden a cenar al lugar y 30% proviene de las entregas a domicilio. Poole siempre ha intentado elaborar un producto de buena calidad y minimizar el tiempo de espera de los clientes tanto dentro como fuera de sus instalaciones.

Poole leyó recientemente un artículo en una revista que sugiere que la calidad ahora generalmente abunda y que las diferencias de calidad entre las empresas se han estrechado. El autor defendía el enfatizar en el ahorro de tiempo para los clientes más que en elaborar un producto de alta calidad. Poole contempla las implicaciones de este artículo para su empresa de pizzas. Al percatarse que su atención debe estar enfocada, ella se pregunta si debe concentrar el énfasis gerencial primario en el tiempo de entrega.

Pregunta 1 ¿El autor del artículo está en lo correcto al creer que los niveles de calidad ahora son más altos y que las diferencias de calidad entre las empresas son mínimas?

Pregunta 2 ¿Cuáles son los beneficios y las desventajas de poner el énfasis primario de la empresa en minimizar el tiempo de espera de los clientes?

Pregunta 3 Si usted aconsejara a Poole, ¿qué le recomendaría?

Pregunta 4 ¿En qué diferirían sus respuestas a las preguntas anteriores si Poole vendiera una pizza de \$6? ¿Y si fuera una pizza de \$40?

SITUACIÓN 2

Jonathan Tandy, propietario de una pequeña empresa de fabricación de muebles, intenta tratar con la situación del poco capital de trabajo de la empresa al administrar con cuidado los pagos a los principales proveedores de la empresa. Estos proveedores otorgan crédito por 30 días y se espera que los clientes paguen dentro de ese periodo. Sin embargo, los proveedores no rechazan los pedidos subsecuentes en forma automática cuando un pago tiene un retraso de unos días. La estrategia de Tandy es retrasar el pago de la mayoría de las facturas entre 10 y 15 días más tarde de la fecha de pago. Aunque no cumple con el contrato “al pie de la letra”, él cree que los proveedores aceptan esto en vez de arriesgarse a perder futuras ventas. Esta práctica permite a la empresa de Tandy operar con suficiente inventario y reducir la probabilidad de un sobregiro en el banco.

Pregunta 1 ¿Qué cuestiones éticas surgen por las prácticas de pago de Tandy?

Pregunta 2 ¿Qué impacto, si acaso, podrían tener estas prácticas en las relaciones con los proveedores de la empresa? ¿Qué tan serio sería este impacto?

Pregunta 3 ¿Qué cambios en la cultura de la empresa, del comportamiento de los empleados o de las relaciones con otros socios de negocios pueden resultar por las prácticas de Tandy?

SITUACIÓN 3

Tyler Smithson es propietario de Joe on the Run, una pequeña cadena de tres cafeterías, todas las cuales enfrentan un desafío común para la mayoría de las empresas de servicios. Tienen que tratar con una demanda altamente variable, con dos o tres

momentos muy ocupados en el día. Si se forma una línea de espera, podemos asumir que existe una restricción en algún lugar en la entrega del producto o servicio. Las estaciones de trabajo típicas detrás del mostrador incluyen la estación de baristas (donde se elaboran las bebidas calientes de especialidad), la estación de servicio al automóvil y la estación del cajero. Como la meta de la empresa es satisfacer a la mayor cantidad de clientes que sea

posible (e incrementar las utilidades resultantes) una restricción en una de estas estaciones de trabajo se debe abordar con rapidez.

Pregunta 1 ¿Qué se puede hacer para mejorar la capacidad?

Pregunta 2 ¿Qué se puede hacer para mejorar la eficiencia?

Pregunta 3 ¿Qué se podría hacer a nivel de tienda para mejorar el desempeño de la empresa?

Ejercicios para adquirir experiencia

1. Describa el proceso de operaciones en su programa académico actual. Asegúrese de identificar los insumos, los procesos y los productos.
2. Describa con detalle sus prácticas de estudio acostumbradas para un curso en específico. Evalúe los métodos que utiliza y los cambios específicos que podrían mejorar su productividad.
3. Por medio del método de análisis de inventarios ABC, clasifique algunas de sus propiedades personales en tres categorías. Incluya por lo menos dos artículos en cada categoría. ¿Esta práctica cambia la forma en que usted piensa acerca de la administración de su “inventario personal”?
4. Entreviste al gerente de una librería acerca del tipo de sistema de control de inventarios que se utiliza en la tienda. Redacte un informe en el que usted explique los métodos utilizados para evitar la acumulación de inventario excesivo.

Caso en video 20

RIVER POOLS & SPAS

Este caso se enfoca en ajustes operativos que una empresa pequeña tuvo que hacer en respuesta al crecimiento en la demanda del mercado y posteriores reducciones en ventas resultantes de la recesión y posterior crecimiento lento de la economía estadounidense.

CASOS OPCIONALES

Caso 17, Smarter.com.

Caso 18, Diamond Wipes International Inc.

Administración de los activos de la empresa

En PRIMER PLANO
The United Companies
<http://www.uniteddc.com>

Las pequeñas empresas dependen en gran medida de sus flujos de efectivo. Pero si presionan demasiado a sus pagadores lentos, se arriesgan a perder clientes. Contratar abogados de cobranza también es costoso y si los pagadores tardíos se ven forzados a la quiebra, sus acreedores de las pequeñas empresas pueden encontrarse con las manos vacías esperando al final de una larga fila.

“Lo último que quiere hacer es ubicarse en una posición de adversarios con sus grandes clientes; ellos son su línea vital”, dice Charles Doyle, director general de Business Capital, una firma de San Francisco



UnitedDC, Inc.

que ayuda a las empresas a reestructurar sus pasivos.

En el otoño de 2008 más de la mitad de los clientes de The United Companies, un manejador de resina plástica con sede en Houston, Texas, estaban atrasados más de 320 días en sus pagos. El banco de la empresa había recortado su línea de crédito 20% a \$2.4 millones. United pagaba tarde sus facturas debido a la crisis de flujo de efectivo.

Marc Levine, presidente ejecutivo (CEO) de la empresa, que tenía 350 empleados y \$40 millones en ingresos, comenzó a llamar de manera personal a los clientes que tenían más de 30 días de retraso. Dice que explicó que necesitaba recibir el pago porque su empresa sufría también.

“Me aseguré de decirles cuánto los amamos”, dice, “pero para poder hacer un buen trabajo para atenderlos, necesitaba que aceleraran el pago y regresar mi flujo de

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá . . .

1. Describir el ciclo del capital de trabajo de una pequeña empresa.
2. Identificar los temas importantes de la administración de los flujos de efectivo de una empresa.
3. Explicar los temas clave de la administración de las cuentas por cobrar.
4. Analizar los temas clave de la administración de inventarios.
5. Explicar los temas clave de la administración de las cuentas por pagar.
6. Calcular e interpretar el periodo de conversión de efectivo de una empresa.
7. Dar ejemplos de los tipos de decisiones de elaboración del presupuesto de capital que los propietarios de las pequeñas empresas deben tomar.
8. Analizar las técnicas comúnmente utilizadas al tomar decisiones de elaboración del presupuesto de capital.
9. Describir las prácticas de la elaboración del presupuesto de capital de las pequeñas empresas.

© iStockphoto.com/Dan Bachman

PERSPECTIVA

efectivo a donde estaba en el verano de 2008 y antes”.

Levine dice que su enfoque personal funcionó y muchos de los clientes pagaron después de su llamada. Agrega que también detuvo los envíos para algunos clientes pequeños financieramente débiles hasta que comenzaran a pagar

dentro de 30 días. E hizo algunas reducciones de costos, incluido el despido de 50 empleados.

Fuente: Simona Covell y Kelly K. Spors, “To Help Collect the Bills, Firms Try the Soft Touch,” Wall Street Journal, 27 de enero de 2009, P. B1. Reimpreso con autorización de Wall Street Journal. Copyright © 2009 Dow Jones & Company, Inc. Todos los derechos reservados a nivel mundial.

En el caso de apertura, describimos el problema que experimentaba The United Companies para cobrar sus cuentas por cobrar durante la crisis económica reciente. La misma historia podría contarse para casi todas las pequeñas empresas que otorgan crédito a sus clientes. Es un desafío interminable. De hecho, los emprendedores más novatos se sorprenden mucho por el tiempo y energía que deben comprometer al cobro.

Controlar todos los activos requiere este mismo compromiso de la gerencia de la empresa. Este capítulo se enfoca en este importante tema.

El ciclo del capital de trabajo

En los capítulos 10 y 11, respectivamente, definimos *capital de trabajo* como los activos circulantes de una empresa (principalmente efectivo, cuentas por cobrar e inventarios) y *capital de trabajo neto* como los activos circulantes menos los pasivos circulantes a corto plazo. La **administración del capital de trabajo**, la administración de los activos circulantes y las fuentes de financiamiento a corto plazo (pasivos circulantes), es extremadamente importante para la mayoría de las pequeñas empresas. De hecho, ningún proceso de administración financiera es más importante y sin embargo más malentendido. Las buenas oportunidades de negocios pueden dañarse de manera irreparable por una administración ineficaz del capital de trabajo. Hemos señalado este punto repetidamente al analizar la importancia de la administración del efectivo.

Jonathan Blum, exitoso empresario, cree que la forma en que se administra el capital de trabajo de una empresa podría ser la diferencia entre el éxito o el fracaso de la misma:

El secreto para sobrevivir a la Gran Recesión puede resultar ser la forma en que usted maneje su capital de trabajo, la diferencia entre el dinero que le han pagado y el efectivo que usted debe.¹

El **ciclo del capital de trabajo** es el flujo de recursos a través de las cuentas de la empresa como parte de sus operaciones cotidianas. Como se muestra en la figura 22.1, los pasos en el ciclo del capital de trabajo de una empresa son los siguientes:

- Paso 1:** Comprar o fabricar inventario para su venta, lo que incrementa el inventario disponible e incrementa las cuentas por pagar si el inventario se compra a crédito.
- Paso 2:**
 - a. Vender el inventario por efectivo, lo cual incrementa el efectivo o
 - b. Vender el inventario a crédito, lo cual incrementa las cuentas por cobrar.
- Paso 3:**
 - a. Pagar las cuentas por pagar, lo cual disminuye dichas cuentas, al igual que el efectivo.
 - b. Pagar los gastos de operación y los impuestos, lo cual disminuye el efectivo.
- Paso 4:** Cobrar las cuentas por cobrar cuando se vence el plazo, lo cual disminuye dichas cuentas e incrementa el efectivo.
- Paso 5:** Comenzar el ciclo de nuevo.



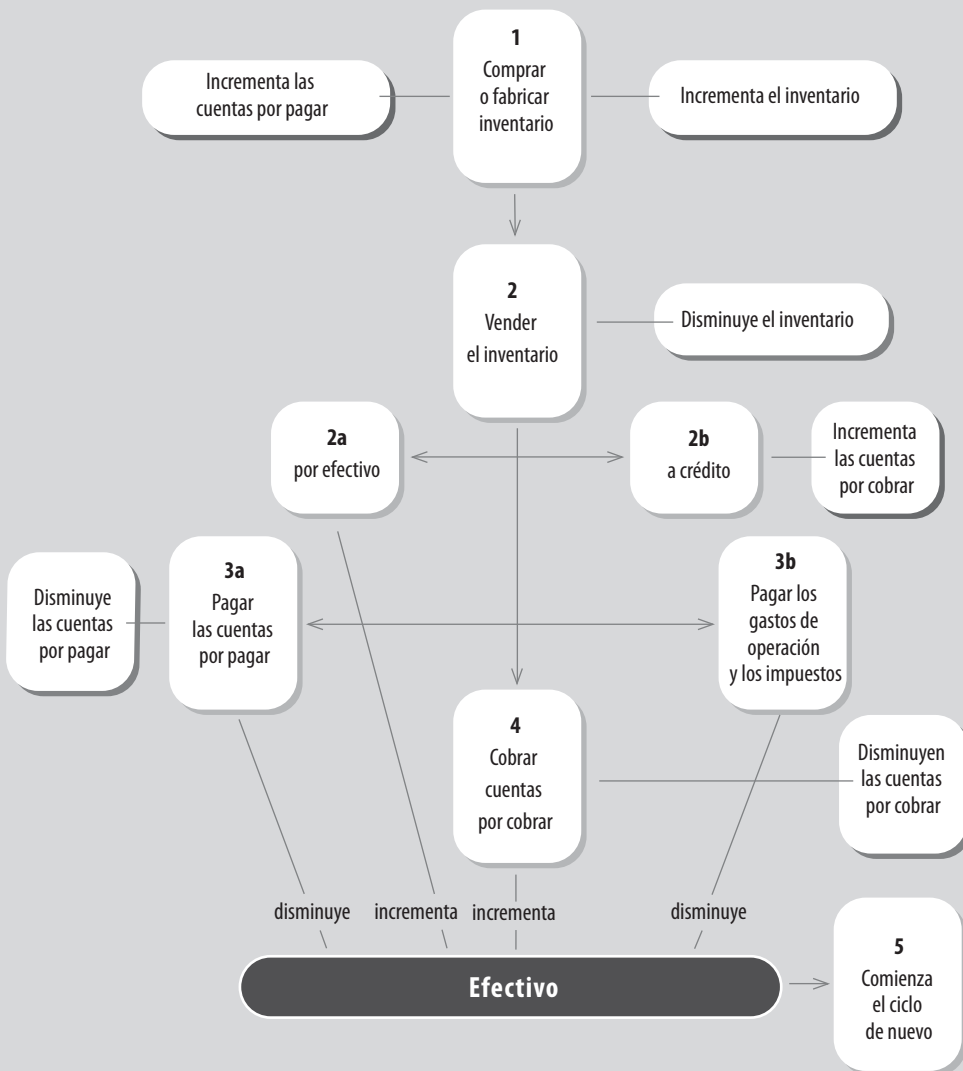
administración del capital de trabajo

Administración de los activos circulantes y de los pasivos circulantes.

ciclo del capital de trabajo

Flujo diario de recursos a través de las cuentas de capital de trabajo de una empresa.

FIGURA 22.1 Ciclo del capital de trabajo



© Cengage Learning

Observe que el único pasivo incluido en el ciclo del capital de trabajo son las cuentas por pagar, que afecta la sincronización de los pagos de inventarios. Los gastos acumulados, aunque se muestran en los estados financieros como un pasivo a corto plazo, resultan principalmente del esfuerzo de un contador por empatar los ingresos y los gastos. Se puede hacer poco por “administrar” los acumulados o los pagarés bancarios a corto plazo, que son cuestión de adquirir financiamiento fuera de la empresa. *En este contexto, piense en el capital de trabajo como los activos líquidos (en efectivo y los que pronto se convertirán en efectivo) que se requieren para manejar y hacer crecer a la empresa.*

Según la industria, el ciclo del capital de trabajo puede ser largo o corto. Por ejemplo, sólo es de algunos días en los negocios de restaurantes; es más largo, lo más probable es que sean meses, en la mayoría de las empresas de hardware de cómputo. Sin embargo, sea cual sea la industria, la gerencia debe trabajar continuamente para abreviar el ciclo.

Administración del capital de trabajo

REL, una firma global de consultoría de capital de trabajo, está enfocada en entregar un mejoramiento del capital de trabajo sostenible a sus empresas clientes. Su sitio web, que se puede encontrar en <http://www.relconsultancy.com>, es una excelente fuente de artículos prácticos acerca de la administración del capital de trabajo.

LA OPORTUNIDAD Y EL MONTO DE LAS INVERSIONES EN CAPITAL DE TRABAJO

Es imperativo que los propietarios de las pequeñas empresas entiendan el ciclo del capital de trabajo, en términos tanto de la sincronización de las inversiones como del tamaño de la inversión requerida (por ejemplo, las cantidades necesarias para mantener el inventario y las cuentas por cobrar). Demasiados emprendedores esperan hasta que se desarrolle un problema con el capital de trabajo para examinar estas relaciones. Muchos de los problemas financieros de las pequeñas empresas suceden porque el propietario no lo comprende.

En la figura 22.2 se muestra la secuencia cronológica de un ciclo hipotético del capital de trabajo. La línea del tiempo refleja el orden en el cual se desenvuelven los sucesos, al comenzar por la compra del inventario y terminar con el cobro de las cuentas por cobrar. Las fechas clave en la figura son las siguientes:

Día a: el inventario se ordena en anticipación a las ventas futuras.

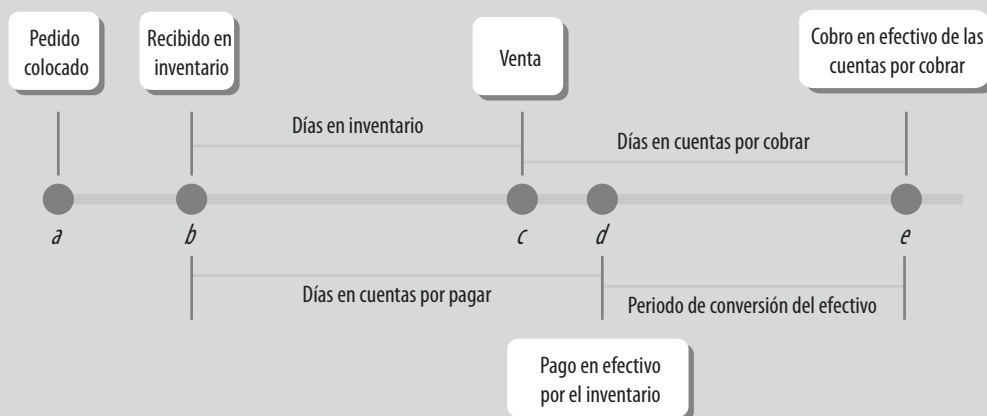
Día b: el inventario se recibe.

Día c: el inventario se vende a crédito.

Día d: llega el vencimiento de las cuentas por pagar de las compras de inventario y se pagan.

Día e: se cobran las cuentas por cobrar.

FIGURA 22.2 Línea de tiempo del capital de trabajo



El crecimiento es una espada de dos filos

Colin Roche y Bobby Ronsse, quienes en 2001 fundaron Pacific Writing Instruments, con sede en Pacífica, California, realmente han disfrutado su viaje emprendedor. ¿La fuente de su felicidad? El bolígrafo ergonómico de su empresa, Pen Again, ahora se maneja en más de 2 000 tiendas, como Walmart, Office Depot, Publix y FedEx Office. En otras palabras, han llegado.

Pero en el camino encontraron que el crecimiento de la empresa puede ser una espada de doble filo. "Antes de que nuestro producto saliera a las tiendas grandes, no vendíamos tantos bolígrafos, pero la empresa estaba más firme, las fluctuaciones no eran tan grandes y las grandes cantidades en dinero ciertamente eran más pequeñas", dice Ronsse. "Si necesitáramos \$10 000 podríamos encontrarlos muy fácil de nuestros propios ahorros, de un préstamo bancario o de una línea de crédito de negocios. Pero cuando usted vende 100 000 bolígrafos y tiene que pagar a su fábrica \$50 000 antes de recibir el pago de los mismos, entonces sus fuentes para resolver los problemas de efectivo son mucho más limitadas".

La clave, dice Ronsse, es estar preparado, alinearse y evaluar sus opciones antes de sentir la presión por el efectivo.

"Siempre hay forma de obtener el dinero", dice. "Sólo depende de cuánto quiere ceder. El dinero no es gratis, así que tiene que pagar un interés o ceder capital en su empresa para los inversionistas".

Además de tener inversionistas a su lado desde el día uno, Ronsse y Roche idearon arreglos de pagar cuando se les pague con algunos de sus subproveedores, incluida la fábrica que elabora los bolígrafos. "Es un escenario del mejor caso, pero no es algo en lo que se pueda contar", dice Ronsse. El trato fue aprobado porque la empresa había construido su reputación por pagar a tiempo y proporcionar a la fábrica un flujo de negocios constante.

Como respaldo, también buscaron la opción del factoraje o la obtención de fondos por las cuentas por cobrar. En este escenario Pacific Writing Instruments vendería una orden de compra con un descuento a un prestamista tercero (el factor), a quien le pagaría la tienda que ordenó los bolígrafos. Este proceso permitiría que su empresa pagara los costos de inicio asociados con el pedido grande, pero también reduciría sus utilidades de la venta. No era una situación ideal, pero podía haber salvado a una empresa que experimentara una crisis en el flujo de efectivo.

"Usted puede ser una empresa súper exitosa, tener un gran producto distribuido por todas partes, ser rentable y aún así salir de los negocios debido al flujo de efectivo", dice Ronsse. "Tiene que tener un acceso rápido al capital. Nada más importa si no puede pagar sus cuentas".

En 2009 Pacific Writing Instruments se fusionó con Baumgartens, un proveedor de productos de oficina con sede en Atlanta, Georgia, con el fin de aprovechar la ventaja del marketing agregado, las habilidades creativas y de distribución, así como el alcance que la empresa podría ofrecer a una empresa novata como Pacific Writing Instruments. "La mayoría de los minoristas y mayoristas grandes no quieren tratar con una empresa de un solo producto", dice Clive Roux, director ejecutivo de operaciones de Baumgartens. "En lugar de eso, intentan consolidar proveedores y líneas de productos. La fusión tenía sentido porque ahora tenemos ofertas complementarias que nos hacen más pertinentes para nuestros clientes".

Fuente: Lena Basha, "Handle the Headaches", *MyBusiness*, junio-julio de 2007, pp. 26-29, <http://www.penagain.com>



Las implicaciones de inversión y financiamiento del ciclo del capital de trabajo reflejadas en la figura 22.2 son las siguientes:

- El dinero es invertido en el inventario desde el día *b* al *c*.
- El proveedor proporciona financiamiento por el inventario del día *b* al *d*.
- El dinero se invierte en cuentas por cobrar del día *c* al *e*.
- El financiamiento de la inversión de la empresa en cuentas por cobrar debe proporcionarse del día *d* al *e*. Este marco temporal, llamado **periodo de conversión de efectivo**, representa el número de días requeridos para completar el ciclo de capital de trabajo, que termina con la conversión de cuentas por cobrar en efectivo. Durante este periodo, la empresa ya no tiene el beneficio de un financiamiento del proveedor (cuentas por pagar). Entre más tiempo dure este periodo, mayores son los problemas potenciales de flujo de efectivo para la empresa.

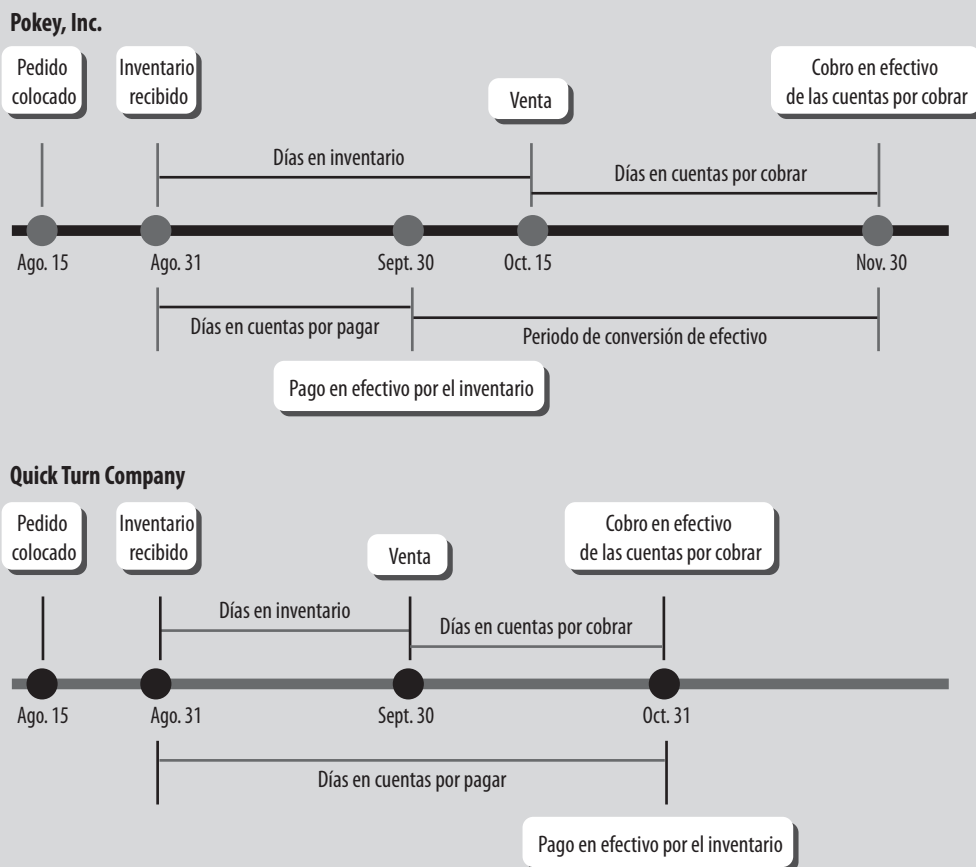
periodo de conversión de efectivo

Tiempo requerido para convertir el inventario pagado y las cuentas por cobrar en efectivo.

EJEMPLOS DE ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO

En la figura 22.3 se ofrece un ejemplo de administración del capital de trabajo para dos empresas hipotéticas con ciclos del capital de trabajo contrastantes: Pokey, Inc., y Quick Turn Company. El 15 de agosto, ambas empresas ordenaron el inventario que recibieron el 31 de agosto, pero la similitud termina ahí.

FIGURA 22.3 Líneas de tiempo del capital de trabajo de Pokey, Inc., y Quick Turn Company



Pokey, Inc., debe pagar a su proveedor por el inventario el 30 de septiembre, antes de revenderlo finalmente el 15 de octubre. Cobra de sus clientes el 30 de noviembre. Como puede ver, Pokey, Inc., debe pagar por el inventario dos meses antes de cobrarlo de sus clientes. Su periodo de conversión de efectivo (el tiempo requerido para convertir en efectivo lo pagado por el inventario y las cuentas por cobrar) es de 60 días. Los gerentes de la empresa deben encontrar una forma de financiar esta inversión en inventario y en cuentas por cobrar o experimentarán problemas de flujo de efectivo. Más aún, aunque las mayores ventas deben producir utilidades mayores, el problema del flujo de efectivo será más grave porque la empresa tendrá que financiar la inversión en inventario hasta cobrar las cuentas por cobrar 60 días más tarde.

Ahora considere el ciclo del capital de trabajo de Quick Turn Company, que se muestra en la parte inferior de la figura 22.3. Comparada con Pokey, Quick Turn Company tiene una posición de capital de trabajo envidiable. Para el momento en que Quick Turn debe pagar por sus compras de inventario (31 de octubre), ha vendido su producto (30 de septiembre) y ha cobrado de sus clientes (octubre 31). Así, no hay periodo de conversión de efectivo, porque el proveedor esencialmente financia las necesidades de capital de trabajo de Quick Turn.

Para obtener una comprensión aún mayor del ciclo del capital de trabajo, veamos qué sucede con el balance general de Pokey y el estado de resultados. Para hacerlo, necesitaremos más información acerca de las actividades de la empresa. A continuación presentamos un listado por mes de sus actividades y su efecto en su balance general. Preste mucha atención al capital de trabajo de la empresa, en especial sus saldos de efectivo.

Julio: Pokey, Inc., es una nueva empresa que inició operaciones en julio con \$1 000, financiada por \$300 en pasivo a largo plazo y \$700 en acciones comunes. En el inicio, el propietario compró un valor de \$600 de activos fijos, lo que dejó \$400 en efectivo. En este punto el balance general se vería de la siguiente forma:

Efectivo	\$ 400
Activo fijo	600
ACTIVO TOTAL	<u>\$1 000</u>
Pasivo a largo plazo	\$ 300
Acciones comunes	700
TOTAL DE PASIVO Y CAPITAL	<u>\$1 000</u>

Agosto: el 15 de agosto los gerentes de la empresa ordenaron inventario con valor de \$500, que se recibió el 31 de agosto (vea la figura 22.3). El proveedor otorgó a Pokey 30 días del momento en que se recibió el inventario para pagar por la compra; por tanto, el inventario y las cuentas por pagar aumentaron \$500 cuando el inventario fue recibido. Como resultado de estas transacciones, el balance general se vería así:

	Julio	Agosto	Cambios: julio a agosto
Efectivo	\$ 400	\$ 400	
Inventario	0	500	+\$500
Activo fijo	600	600	
ACTIVO TOTAL	<u>\$1 000</u>	<u>\$1 500</u>	
Cuentas por pagar	\$ 0	\$ 500	+\$500
Pasivo a largo plazo	300	300	
Acciones comunes	700	700	
TOTAL DE PASIVO Y CAPITAL	<u>\$1 000</u>	<u>\$1 500</u>	

Hasta aquí no hay aún problemas de efectivo.

Septiembre: el 30 de septiembre la empresa pagó por el inventario; tanto el efectivo como las cuentas por pagar disminuyeron \$500, que se muestran a continuación.

	Julio	Agosto	Septiembre	Cambios: agosto a septiembre
Efectivo	\$ 400	\$ 400	(\$ 100)	-\$500
Inventario	0	500	500	
Activo fijo	600	600	600	
ACTIVO TOTAL	<u>\$1 000</u>	<u>\$1 500</u>	<u>\$1 000</u>	
Cuentas por pagar	\$ 0	\$ 500	\$ 0	-\$500
Pasivo a largo plazo	300	300	300	
Acciones comunes	700	700	700	
TOTAL DE PASIVO Y CAPITAL	<u>\$1 000</u>	<u>\$1 500</u>	<u>\$1 000</u>	

Ahora Pokey, Inc., tiene un problema de flujo de efectivo en forma de un déficit de efectivo de \$100.

Octubre: octubre fue un mes ocupado para Pokey. El 15 de octubre, se vendió mercancía a crédito por \$900; las ventas (en el estado de resultados) y las cuentas por cobrar aumentaron esa cantidad. La empresa incurrió en gastos de operación (ventas y gastos de administración) por \$250, a pagarse a principios de noviembre; por tanto, los gastos de operación (en el estado de resultados) y los gastos de operación acumulados (pasivo circulante en el balance general) aumentaron \$250. (Unos \$25 adicionales en gastos acumulados resultaron de la acumulación de impuestos que se deberán por las utilidades de la empresa). Finalmente, en octubre, los contadores de la empresa registraron \$50 en depreciación (que se reportarán en el estado de resultados), que resultan en una depreciación acumulada de \$50 en el balance general.

Los resultados son los siguientes:

	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Cambios: septiembre a octubre
Efectivo	\$ 400	\$ 400	(\$ 100)	(\$ 100)	
Cuentas por cobrar	0	0	0	900	+\$900
Inventario	0	500	500	0	-\$500
Activo fijo	600	600	600	600	
Depreciación acumulada	0	0	0	(50)	-\$50
ACTIVO TOTAL	<u>\$1 000</u>	<u>\$1 500</u>	<u>\$1 000</u>	<u>\$ 1 350</u>	
Cuentas por pagar	\$ 0	\$ 500	\$ 0	\$ 0	
Gastos de operación acumulados	0	0	0	250	+\$250
Impuesto sobre ingresos por pagar	0	0	0	25	+25
Pasivo a largo plazo	300	300	300	300	
Acciones comunes	700	700	700	700	
Utilidades retenidas	0	0	0	75	+75
PASIVO TOTAL Y CAPITAL	<u>\$1 000</u>	<u>\$1 500</u>	<u>\$1 000</u>	<u>\$ 1 350</u>	

El balance general de octubre muestra todas las actividades antes descritas, pero hay un cambio más en el balance general: ahora muestra \$75 en utilidades retenidas, que habían sido \$0 en los balances generales anteriores. Como verá en breve, esta cantidad representa el ingreso de la empresa. Observe también que Pokey, Inc., continúa sobregirado por \$100 en su efectivo. Ninguno de los eventos en octubre afectó el saldo de efectivo de la empresa. Todas las transacciones fueron el resultado de los acumulados registrados por el contador, lo que compensó las entradas al estado de resultados. La relación entre el balance general y el estado de resultados es la siguiente:

Cambio en el balance general**Efecto sobre el estado de resultados**

Incremento en cuentas por cobrar \$900	→ Ventas de \$900
Disminución de inventario \$500	→ Costo de los bienes vendidos \$500
Incremento en gastos de operación \$250	→ Gastos de operación \$250
Incremento en la depreciación acumulada \$50	→ Depreciación \$50
Incremento en impuestos acumulados \$25	→ Impuestos \$25

Noviembre: en noviembre se pagaron los gastos acumulados, lo que resultó en una disminución de \$250 de efectivo junto con una disminución igual en gastos acumulados. Al final de noviembre se cobraron las cuentas por cobrar, lo que arrojó un incremento de \$900 en el efectivo y una disminución de \$900 en las cuentas por cobrar. Así, el efectivo neto incrementó \$650. La serie final de los balances generales es la siguiente:

	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Cambios: octubre a noviembre
Efectivo	\$ 400	\$ 400	(\$ 100)	(\$ 100)	\$ 550	+\$650
Cuentas por cobrar	0	0	0	900	0	-900
Inventarios	0	500	500	0	0	
Activo fijo	600	600	600	600	600	
Depreciación acumulada	0	0	0	(50)	(50)	
ACTIVO TOTAL	<u>\$1 000</u>	<u>\$1 500</u>	<u>\$1 000</u>	<u>\$1 350</u>	<u>\$1 100</u>	
Cuentas por pagar	\$ 0	\$ 500	\$ 0	\$ 0	\$ 0	
Gastos de operación acumulados	0	0	0	250	0	-\$250
Impuesto sobre la renta por pagar	0	0	0	25	25	
Pasivo a largo plazo	300	300	300	300	300	
Acciones comunes	700	700	700	700	700	
Utilidades retenidas	0	0	0	75	75	
PASIVO Y CAPITAL	<u>\$1 000</u>	<u>\$1 500</u>	<u>\$1 000</u>	<u>\$1 350</u>	<u>\$1 100</u>	

Como resultado de las actividades de la empresa, Pokey, Inc., reportó \$75 en utilidades para el periodo. El estado de resultados para el periodo que terminó el 30 de noviembre es el siguiente:

Ventas	\$ 900
Costo de los bienes vendidos	(500)
Utilidad bruta	\$ 400
Gastos de operación:	
Gasto de efectivo	\$250
Depreciación	50
Gastos de operación totales	<u>\$ (300)</u>
Utilidad de operación	\$ 100
Impuesto sobre la renta (25%)	<u>(25)</u>
Utilidad neta	<u>\$ 75</u>

Los \$75 en utilidades se reflejan como utilidades retenidas en el balance general para hacer que los números concuerden.

El de alguna manera artificial ejemplo de Pokey, Inc., ilustra un punto importante que merece repetirse: un propietario de una pequeña empresa debe entender el ciclo de capital de trabajo de su empresa. Aunque la empresa era rentable, Pokey se quedó sin efectivo en septiembre y octubre (-\$100) y no se recuperó hasta noviembre, cuando las cuentas por cobrar se cobraron. Este

periodo de conversión de efectivo de 60 días representa un tiempo crucial cuando la empresa debe encontrar otra fuente de financiamiento si pretende sobrevivir. Más aún, cuando las ventas son continuas a lo largo del año, el problema puede ser interminable, a menos que se encuentre financiamiento para respaldar las ventas de la empresa. También, tanto como sea posible, una empresa debe acordar un pago anticipado por los clientes (de preferencia por adelantado) y negociar programas de pago más largos con los proveedores (de preferencia de varios meses).

Entender el ciclo de capital de trabajo proporciona una base para examinar los componentes principales de la administración del capital de trabajo: flujos de efectivo, cuentas por cobrar, inventario y cuentas por pagar.

Administración de los flujos de efectivo

En numerosos puntos a lo largo del libro, hemos enfatizado la importancia de una administración eficaz del flujo de efectivo. De nuestra discusión de Pokey, Inc., y Quick Turn Company en la sección previa, debe quedar claro que monitorear los flujos de efectivo es el centro de la administración del capital de trabajo. El efectivo continuamente se mueve por una empresa. Fluye hacia adentro mientras los clientes pagan por productos o servicios y fluye hacia afuera, al tiempo en que se hacen pagos a otras empresas y a los individuos que proporcionan los productos y servicios a la empresa, como empleados y proveedores. La naturaleza por lo general desigual de los flujos de entrada y los flujos de salida de efectivo hacen imperativo que se entiendan y administren apropiadamente por el bienestar de la empresa. Keith Lowe, un empresario experimentado y cofundador de Alabama Information Technology Association, lo expresa de esta forma:

Si hay algo que puede hacer o deshacer a su empresa, en especial cuando es pequeña, es el flujo de efectivo. Un banquero una vez me dijo que de las muchas empresas que veía salir de los negocios, la mayoría de ellas eran rentables, sólo entraban en una crisis de flujo de efectivo y eso las forzaba a cerrar. Si usted presta una atención cercana al flujo de efectivo y piensa en ello todos los días, tendrá una ventaja sobre casi todos sus competidores y usted seguirá creciendo mientras otras empresas caen al borde del camino. La cantidad de atención que usted preste al flujo de efectivo literalmente puede significar la diferencia entre la vida y la muerte de su empresa.²

Con base en un estudio de REL, preservar los flujos de efectivo fue la prioridad número uno de las empresas durante la reciente crisis financiera:

Los directivos se percatan de que en una era volátil, no hay sustituto para el efectivo. Sin importar cuánto ingreso reconozca o cuántos activos tenga en sus libros, la verdad simple y duradera es que las únicas empresas que sobreviven son las que generan suficiente efectivo para mantener sus operaciones en funciones.³

Los autores también señalaron en un informe relacionado que las empresas enfocadas en el efectivo (lo que ellas llaman empresas que tienen una cultura del efectivo) tienen ciertas similitudes.

Es mucho más probable que estas empresas den a sus mejores proveedores y clientes términos favorables, sus empleados son compensados con base en sus eficiencias o su uso del capital de trabajo, su métrica para el desempeño del capital de trabajo es clara y sus políticas de efectivo se consideran cuidadosamente. Como resultado de esta disciplina, las empresas con una cultura del efectivo necesitan 52% menos de capital de trabajo.⁴



¡Sorprendente! Una pequeña empresa que puede reducir sus inversiones en capital de trabajo 52% tendría una enorme ventaja competitiva.

El flujo de efectivo neto de una empresa se puede determinar de manera muy simple al examinar su cuenta bancaria. Los depósitos de efectivo mensuales menos los cheques elaborados durante el mismo periodo son iguales al flujo de efectivo neto de una empresa. Si los depósitos de un mes suman hasta \$100 000 y los cheques un total de \$80 000, la empresa tiene un flujo de efectivo positivo de \$20 000. Es decir, el balance de equilibrio al final del mes es de \$20 000 más alto de lo que era al principio del mes.

En la figura 22.4 se representa de manera gráfica el flujo de efectivo a través de una empresa. Incluye no sólo los flujos de efectivo que surgen como parte del ciclo del capital de trabajo de la empresa (que se muestran en la figura 22.1) sino también otros flujos de efectivo, como los de comprar activos fijos y emitir acciones. De manera más específica, las ventas en efectivo, el cobro de las cuentas por cobrar, el pago de los gastos y el del inventario reflejan los flujos de entrada y de salida de efectivo que se relacionan con el ciclo del capital de trabajo; los otros temas en la figura 22.4 representan otros flujos de efectivo a largo plazo.

Como hemos enfatizado en varias ocasiones, calcular el flujo de efectivo requiere que el propietario de una pequeña empresa pueda distinguir entre los ingresos de ventas y los recibos de efectivo; rara vez son lo mismo. El ingreso se registra al tiempo en que se hace una venta, pero no afecta el flujo de efectivo en ese momento, a menos que la venta sea en efectivo. Por otro lado, los recibos de efectivo se registran cuando el dinero realmente fluye dentro de la empresa, con frecuencia un mes o dos después de la venta. De modo similar, es necesario distinguir entre los gastos y los desembolsos. Los gastos ocurren cuando se utilizan los materiales, la mano de obra u otros conceptos. Los pagos (desembolsos) de estas partidas de gastos pueden hacerse más tarde, cuando se emiten los cheques. La depreciación, aunque se muestra como un gasto, no es un flujo de salida de efectivo.

Dada la diferencia entre los flujos de efectivo y las utilidades, es absolutamente esencial que el emprendedor desarrolle un presupuesto de efectivo para anticipar cuando el efectivo entrará y dejará el negocio. (El presupuesto de efectivo se explicó en el capítulo 11 cuando se describió la elaboración de pronósticos financieros).

FIGURA 22.4 Flujo de efectivo a través de una empresa



Administración de las cuentas por cobrar

En el capítulo 16 se analizó el otorgamiento del crédito por parte de las pequeñas empresas y la administración y cobro de las cuentas por cobrar. En esta sección consideramos el impacto de las decisiones de crédito sobre el capital de trabajo y particularmente en los flujos de efectivo. El factor más importante para administrar bien el efectivo dentro de una pequeña empresa es la capacidad para cobrar con rapidez las cuentas por cobrar.

Administrar las cuentas por cobrar de una empresa se vuelve particularmente crucial durante una recesión, cuando los clientes tienen dificultad para pagar las cuentas. Por ejemplo, al tiempo en que la recesión económica de 2008 se volvió una realidad cada vez más severa para muchas pequeñas empresas, una encuesta aplicada a 751 empresas con menos de 10 empleados reveló que:⁵

- Las pequeñas empresas promediaban \$1 500 en pagos vencidos de los clientes cada mes.
- Cuarenta y dos por ciento de los propietarios de las pequeñas empresas dijeron “que les pagaran rápidamente” era un tema clave que les quitaba el sueño.
- Casi 40% de los propietarios de pequeñas empresas tenía facturas que excedían los 30 días.

CÓMO LAS CUENTAS POR COBRAR AFECTAN EL EFECTIVO

Otorgar crédito a los clientes, aunque principalmente es una decisión de marketing, afecta directamente la cuenta de efectivo de una empresa. Al vender a crédito y por tanto permitir a los clientes retrasar el pago, la empresa vendedora retrasa la entrada de flujo de efectivo.

La cantidad total de los saldos de crédito de los clientes se maneja en el balance general como cuentas por cobrar, uno de los activos circulantes de la empresa. De todos los activos que no son en efectivo, las cuentas por cobrar son lo más cercano a convertirse en efectivo. En ocasiones llamadas *cuasi efectivo*, las cuentas por cobrar se cobran y convierten en efectivo por lo general dentro de los siguientes 30 a 60 días posteriores a una venta.

EL CICLO DE VIDA DE LAS CUENTAS POR COBRAR

El ciclo de vida de las cuentas por cobrar comienza con una venta a crédito. En la mayoría de las empresas una factura se prepara y envía por correo al comprador. Cuando se recibe la factura, el comprador lo procesa, prepara un cheque y envía por correo el cheque en pago al vendedor.

En circunstancias ideales, cada uno de estos pasos se realiza de manera oportuna. Es evidente que pueden ocurrir retrasos en cualquier etapa de este proceso. Por ejemplo, un empleado de envíos puede hacer lotes de facturas antes de enviarlas a la oficina para procesamiento, con lo cual retrasa la preparación y el envío por correo de las facturas a los clientes. Esa práctica también retrasará la recepción del dinero de los clientes y su depósito en el banco; dinero que entonces se usa para pagar las cuentas. En otras palabras, las cuentas por cobrar pueden estar retrasadas debido a problemas en la organización de una empresa, donde la información no se transfiere oportunamente entre los vendedores, departamentos de operaciones y el personal de contabilidad. El resultado: pagos retrasados de los clientes e inversiones más grandes en cuentas por cobrar.

Las políticas, prácticas y procedimientos de la administración del crédito afectan el ciclo de vida de las cuentas por cobrar y el flujo de efectivo de las mismas. Es importante para los propietarios de pequeñas empresas, al establecer las políticas de crédito, considerar los requerimientos de flujo de efectivo, así como la necesidad de estimular las ventas. Una meta clave de cada empresa debe ser minimizar el tiempo promedio que le toma a los clientes pagar sus cuentas. Al agilizar los procedimientos administrativos, una empresa puede facilitar la tarea del envío de facturas, con lo cual generan efectivo con mayor rapidez.

3

Explicar los temas clave de la administración de las cuentas por cobrar.

periodo medio de cobro
Número de días, en promedio, que una empresa otorga crédito a sus clientes.

Saber qué tanto tiempo, en promedio, toma cobrar las cuentas por cobrar requiere de calcular el **periodo medio de cobro**, al dividir las cuentas por cobrar de una empresa entre las ventas a crédito diarias, de la siguiente forma:

$$\text{Periodo medio de cobro} = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas a crédito anuales} \div 365 \text{ días}}$$

Considere la siguiente información acerca de dos empresas, Fast Company y Slow Company:

	Fast Company	Slow Company
Ventas totales	\$1 000 000	\$1 000 000
Ventas a crédito	700 000	700 000
Promedio de ventas a crédito por día	1 918	1 918
Cuentas por cobrar	48 000	63 300

Estas dos empresas son muy similares en cuanto a que ambas tienen \$1 millón en ventas anuales, incluidos \$700 000 en ventas a crédito. Por tanto, en promedio, ambas tienen unas ventas a crédito diarias de \$1 918 (\$700 000 en ventas totales a crédito ÷ 365 días). Sin embargo, existe una diferencia importante entre las dos empresas. Fast Company sólo tiene \$48 000 invertidos en cuentas por cobrar, mientras que Slow Company tiene \$63 000 invertidos en cuentas por cobrar. ¿Por qué la diferencia? Es simple: Fast Company cobra sus ventas a crédito cada 25 días en promedio, mientras que Slow Company toma 33 días para cobrar sus cuentas por cobrar, que se calculan como sigue:

Fast Company:

$$\text{Periodo medio de cobro} = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas a crédito anuales} \div 365 \text{ días}} = \frac{\$48\,000}{\$700\,000 \div 365} = 25 \text{ días}$$

Slow Company:

$$\text{Periodo medio de cobro} = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas a crédito anuales} \div 365 \text{ días}} = \frac{\$63\,300}{\$700\,000 \div 365} = 33 \text{ días}$$

En otras palabras, Slow Company toma más tiempo en convertir sus cuentas por cobrar en efectivo. Bien podría tener un problema de flujo de efectivo si no tuviera la capacidad de financiar la mayor inversión en las cuentas por cobrar. Esta ilustración, aunque es hipotética, es un

problema real para muchas pequeñas empresas. Michelle Dunn, propietario de M.A.D. Collection Agency dice, “Una cosa que los propietarios de empresas siempre me dicen es que nunca pensaron en las dificultades para cobrar sus cuentas por cobrar, cuando iniciaron su propia empresa”.⁶

Para Ann LaWall, presidente de Ann LaWall and Company, perseguir a los clientes por los pagos atrasados a su firma de consultoría con sede en Nueva York, era una carga que la distraía de la administración del crecimiento de su empresa.⁷ Peor, temía que el conjunto de llamadas de cobro pusiera en peligro sus relaciones profesionales y personales, las cuales apreciaba. “Me cansé de decir a las personas que no soy su banquero”, dice LaWall. “En ocasiones usted trata con amigos o con personas que se encuentra en el campo de golf y no quiere estarlos cazando por el dinero”.



Al delegar e implementar medidas preventivas, el estrés de los cobros de LaWall ha desaparecido. Ella dice que algunos de los enfoques le cuestan algo de ingresos, pero ella insiste en que valen la pena, “te ahorra muchos dolores de cabeza a largo plazo”, dice. Para disminuir el estrés relacionado, LaWall sugiere tomar las siguientes acciones:⁸

- Contratar a alguien más para manejar los cobros un día a la semana.
- Aceptar tarjetas de crédito.
- Vender las cuentas por cobrar a un tercero.
- Donde sea posible, requerir el pago.
- Para una empresa de servicios, redactar un plan de trabajo detallado y un programa de pago y hacer que el cliente lo firme.

Usted recordará de los capítulos anteriores a Johnny Stites, CEO de J&S Construction en Cookeville, Tennessee. En una reunión reciente, él contó una historia interesante. Sin decir nada, él había publicado una gráfica visible para el empleado responsable de cobrar las cuentas por cobrar. La gráfica mostraba qué tan rápido se cobraban dichas cuentas al paso del tiempo y la meta de Stites de cuánto tiempo quería que tomara. Había tenido la intención de analizar la gráfica con el empleado, pero no lo hizo. Sin embargo, sin haber hecho nada más, el tiempo en que estaban pendientes las cuentas por cobrar empezó a disminuir. Al proporcionar una imagen clara del desempeño real contra el deseado, Stites permitió al empleado asumir la propiedad del alcance de esa meta. El resultado: hubo efectivo disponible para otros propósitos.

Al tratar con las corporaciones grandes, las pequeñas empresas son especialmente vulnerables a los problemas ocasionados por los cobros lentos. Algunas empresas grandes tienen la práctica de tomar entre 60 y 90 días para pagar una factura, sin importar los términos de crédito expresados en la factura. Numerosas empresas pequeñas han tenido que presentar su solicitud de quiebra porque no pudieron hacer que un cliente grande pagara con base en los términos de la venta. Susana Ortiz, presidente de Caroline's Desserts en Redmond, Washington, se sorprendió al averiguar que tanto los clientes minoristas grandes, como los pequeños, pagaban tarde durante la recesión económica de 2008. “Si usted es pequeño”, dice, “las empresa grandes piensan que pueden esperar para pagarle”.⁹

Por consiguiente, lo que usted hace antes de entregar un producto o servicio a crédito es mucho más importante que lo que usted hace cuando ya se le debe. Considere esta perspectiva:

*En el intento por mejorar su posición de efectivo, la mayoría de las empresas se enfoca en actividades que se realizan después de la entrega de un producto o servicio. De hecho, tienen el pedido exactamente al revés, porque la estructura de la venta moldea todo lo que sigue. En gran medida, el que una cuenta termine por ser fácil o difícil de cobrar, depende de lo que sucede antes de firmar el contrato.*¹⁰

Las siguientes prácticas de administración del crédito también pueden tener un efecto positivo sobre los flujos de efectivo de una empresa:

- Minimizar el tiempo entre el envío, la facturación y el envío de notificaciones de las facturas.
- Revisar las experiencias de crédito anteriores para determinar los impedimentos para los flujos de efectivo, como un otorgamiento continuo del crédito o hasta pagos lentos o clientes morosos.
- Proporcionar incentivos por pronto pago al otorgar descuentos en efectivo o cobrar interés en las cuentas morosas.

lock box

Apartado postal para recibir remesas de los clientes.

- Marcar mensual o incluso semanalmente la edad de las cuentas por cobrar para identificar con rapidez cualquier cuenta morosa.
- Utilizar los métodos más eficaces para cobrar cuentas retrasadas. Por ejemplo, realizar llamadas telefónicas a los clientes con cuentas morosas puede mejorar de manera considerable los cobros.
- Usar un **lock box**; un apartado postal para recibir remesas. Si el banco de la empresa mantiene el lock box al cual los clientes envían sus pagos, puede vaciar la caja con frecuencia y depositar de inmediato cualquier cheque recibido en la cuenta de la empresa.

cuentas por cobrar en garantía

Cuentas por cobrar que se usan como garantía para un préstamo.

FINANCIAMIENTO DE LAS CUENTAS POR COBRAR

Algunas pequeñas empresas aceleran el flujo de efectivo de las cuentas por cobrar al pedir prestado con ellas como garantía. Al financiar las cuentas por cobrar, estas empresas a menudo pueden asegurar el uso de su dinero entre 30 y 60 días antes de lo que sería posible de otra manera. Aunque esta práctica alguna vez se concentró en gran medida en la industria del vestido, se ha expandido a muchos otros tipos de pequeñas empresas, como fabricantes, procesadores de alimentos, proveedores de construcción de casas y agencias de empleo temporales. Ese tipo de financiamiento lo proporcionan las empresas y algunos bancos comerciales.

Hay disponibles dos tipos de financiamiento de cuentas por cobrar. El primero utiliza las **cuentas por cobrar en garantía** como aval para un préstamo. Los pagos recibidos de los clientes se envían a la institución financiera para pagar el préstamo. En el segundo tipo de financiamiento, una empresa vende sus cuentas por cobrar a una empresa de financiamiento, una práctica conocida como *factoraje* (que se analizó en el capítulo 12). La empresa financiera, por ese medio, asume el riesgo de las dudas incobrables asociado con las cuentas por cobrar que adquiere.

La ventaja evidente del financiamiento de las cuentas por cobrar es el flujo de efectivo inmediato que proporciona para las empresas que tienen un capital de trabajo limitado. Como un beneficio secundario, el volumen de los préstamos puede expandirse rápidamente de manera proporcional con el fin de igualar el crecimiento en ventas de una empresa y las cuentas por cobrar.

Una desventaja de este tipo de financiamiento es su alto costo. Por lo general, las tasas manejan varios puntos por arriba de la tasa de interés principal y los factores cobran una cuota para compensarlos por sus actividades de investigación de crédito y por el riesgo de que los clientes fallen en sus pagos. Otra debilidad del financiamiento de las cuentas por cobrar es que las cuentas por cobrar en garantía pueden limitar la capacidad de una empresa de pedir préstamos a un banco al retirar un activo principal de su garantía disponible.

Administración de inventarios

4

Analizar los temas clave de la administración de inventarios.

El inventario es un “mal necesario” en el sistema de administración financiera. Es “necesario” porque la oferta y la demanda no pueden administrarse para coincidir precisamente con las operaciones diarias; es un “mal” porque compromete fondos que no son productivamente activos.

CÓMO REDUCIR EL INVENTARIO PARA LIBERAR EL EFECTIVO

El inventario es un problema más grande para algunas de las pequeñas empresas que para otras. Por ejemplo, el inventario de muchas empresas de servicios consiste en sólo algunos suministros. Por otro lado, un fabricante tiene varios tipos de inventarios: materia prima, producción en proceso y productos terminados. Los minoristas y los mayoristas (en especial lo que tienen altas tasas de rotación de inventarios, como las empresas en la distribución de abarrotes) participan continuamente en la solución de sus problemas de administración de inventarios.

En el capítulo 21 se analizaron varias ideas relacionadas con compras y la administración de inventarios que están diseñadas para minimizar los costos de manejo de inventarios y los costos de procesamiento. El énfasis en esta sección está en las prácticas que minimicen los niveles promedio de inventario, con lo cual liberan fondos para otros usos. El nivel mínimo correcto de inventarios es la cantidad necesaria para mantener los programas de producción deseados o cierto nivel de servicio al cliente. Un esfuerzo concertado por administrar el inventario puede recortar el exceso de inventario y pagar atractivos dividendos.

MONITOREO DEL INVENTARIO

Cuando se trata de administrar el inventario, los propietarios de pequeñas empresas tienen una tendencia a sobrecargar sus existencias. Considere el siguiente escenario, que sucede con demasiada frecuencia:

*Un gerente de tienda podría saber intelectualmente que manejar demasiado inventario no es una buena idea, sin embargo, aferrarse a algunos televisores más de los que la tienda probablemente necesitará, “sólo por si acaso”. Aunque el gerente de una tienda departamental sabe que el exceso de suministros podría mermar un poco la eficiencia general, en el esquema de las cosas, el sacrificio por el departamento no parece tan grande como el dolor potencial de quedarse sin existencias. Un poco de exceso de suministros parece un riesgo más pequeño que el gran desastre de tener que cerrar una línea de ensamble o dejar un anaquel de tienda vacío.*¹¹

Uno de los primeros pasos para administrar el inventario es descubrir lo que hay en el inventario y por cuánto tiempo ha estado ahí. Con demasiada frecuencia se compran artículos, se almacenan y esencialmente se olvidan. Un inventario anual para fines contables es inadecuado para un control apropiado del inventario. Los artículos de lento movimiento pueden quedarse en el inventario de un minorista más allá del tiempo cuando debían haberse rebajado para una venta rápida.

El software puede proporcionar asistencia en identificación y control de inventarios. Aunque aún se puede requerir un inventario físico, su uso sólo servirá para complementar el sistema computarizado.

Una estadística comúnmente utilizada para monitorear el inventario es la de **días en inventario**, que es el número de días, en promedio, que una empresa mantiene su inventario. Similar en concepto al periodo medio de cobro (que se describió anteriormente) se calcula de la siguiente forma:

días en inventario
Número de días, en promedio, que una empresa mantiene el inventario.

Días en inventario =
$$\frac{\text{Inventario}}{\text{Costo de los bienes vendidos} \div 365 \text{ días}}$$

Si regresamos a Fast Company y Slow Company, recuerde que ambas empresas tenían \$1 millón en ventas anuales. Asumamos que también tuvieran el mismo costo de los bienes vendidos de \$600 000. Así, ambas vendieron sus productos por \$1 millón y les costara \$600 000 fabricar los productos que fueron vendidos. Si reexpresamos el costo anual de los productos vendidos a un costo diario de los bienes vendidos, encontramos que es de \$1 644 (\$600 000 costo de los bienes vendidos ÷ 365 días) para ambas empresas. Pero aunque vendieron la misma cantidad de producto a un costo idéntico, Fast Company lleva sólo \$46 000 en inventario comparado con Slow Company, que mantiene un inventario de \$57 500. Esta información se resume de la siguiente forma:

	Fast Company	Slow Company
Ventas totales	\$1 000 000	\$1 000 000
Costo de los bienes vendidos	600 000	600 001
Costo diario de los bienes vendidos	1 644	1 644
Inventarios	46 000	57 500

¿Por qué Slow Company tiene más inventario que Fast Company, dado que ambas tienen la misma cantidad de ventas? La respuesta es que Slow Company toma más tiempo en vender su inventario. En promedio, Fast Company maneja inventario por 28 días, en comparación con 35 días para Slow Company, que se calcula de la siguiente forma:

Fast Company:

$$\text{Días en inventario} = \frac{\text{Inventario}}{\text{Costo de los bienes vendidos} \div 365 \text{ días}} = \frac{\$46\,000}{\$600\,000 \div 365 \text{ días}} = 28 \text{ días}$$

Slow Company:

$$\text{Días en inventario} = \frac{\text{Inventario}}{\text{Costo de los bienes vendidos} \div 365 \text{ días}} = \frac{\$57\,500}{\$600\,000 \div 365 \text{ días}} = 35 \text{ días}$$

En otras palabras, la tasa lenta de movimiento de inventarios de Slow Company puede llevar a problemas de flujo de inventarios si no tiene la capacidad de financiar el inventario más grande.

CONTROL DE LA RESERVA DE EXISTENCIAS

Los gerentes de las pequeñas empresas tienden a comprar inventario de más por varias razones. Primero, el entusiasmo puede llevar al gerente a pronosticar una mayor demanda de lo que es realista. Segundo, la personalización de la relación entre la empresa y el cliente puede motivar al gerente a almacenar todo lo que los clientes quieren. Tercero, un gerente consciente del precio puede ser demasiado susceptible a la apelación de un proveedor de “compre ahora, porque los precios van para arriba”.

Los gerentes deben restringirse al momento de surtir sus existencias. Una reserva de existencias mal administrada y sin control puede incrementar en gran medida los costos de manejo del inventario y colocar una fuerte carga en los fondos de una pequeña empresa.

Administración de las cuentas por pagar

5

Explicar los temas clave de la administración de las cuentas por pagar.

La administración del flujo de efectivo y de las cuentas por pagar está entrelazada. En tanto que una cuenta por pagar esté pendiente, la empresa compradora puede mantener el efectivo igual a esa cantidad en su propia cuenta de cheques. Sin embargo, cuando se hace el pago, la cuenta de efectivo de esa empresa se reduce en consecuencia. Por tanto, con todo lo demás igual, el propietario de una pequeña empresa querría retrasar el pago tanto como sea posible sin dañar la reputación de la organización al no respetar sus acuerdos.

Aunque las cuentas por pagar son obligaciones legales, pueden pagarse en diferentes momentos o incluso en algunos casos ser renegociadas. Por consiguiente, la administración financiera de las cuentas por pagar gira en torno a la negociación y la sincronización.

NEGOCIACIÓN

Cualquier empresa está sujeta a situaciones de emergencia y puede encontrar necesario pedir a los acreedores posponer el pago de sus obligaciones pagaderas. Por lo general, los acreedores cooperarán para encontrar una solución porque es por su mejor interés que una empresa cliente tenga éxito.

OPORTUNIDAD

“Compre ahora y pague después” es el lema de muchos emprendedores. Al comprar a crédito, una pequeña empresa utiliza los fondos de los acreedores para suministrar el efectivo a corto plazo que necesita. Entre más tiempo se pueda pedir prestado los fondos de los acreedores, mejor. Por tanto, el pago debe retrasarse lo más que resulte aceptable en un acuerdo. Como lo

hicimos con las cuentas por cobrar y el inventario, podemos calcular los **días de las cuentas por pagar**, que nos dicen cuántos días toma una empresa en pagar sus cuentas por pagar. Lo calculamos de la siguiente forma:¹²

días de las cuentas por pagar
Número de días, en promedio, que le toma a una empresa pagar sus cuentas por pagar.

$$\text{Días en cuentas por pagar} = \frac{\text{Cuentas por pagar}}{\text{Costo de los bienes vendidos} \div 365 \text{ días}}$$

Con la información que ya se proporcionó de Fast Company y Slow Company y al saber que tienen \$65 800 y \$49 300 en cuentas por pagar, respectivamente, podemos calcular los días en cuentas por pagar para cada empresa de la siguiente forma:

Fast Company:

$$\text{Días en cuentas por pagar} = \frac{\text{Cuentas por pagar}}{\text{Costo de productos vendidos} \div 365 \text{ días}} = \frac{\$65\,800}{\$600\,000 \div 365 \text{ días}} = 40 \text{ días}$$

Slow Company:

$$\text{Días en cuentas por pagar} = \frac{\text{Cuentas por pagar}}{\text{Costo de los bienes vendidos} \div 365 \text{ días}} = \frac{\$49\,300}{\$600\,000 \div 365 \text{ días}} = 30 \text{ días}$$

Por lo general, cuentas por pagar (crédito comercial) tiene que ver con los términos de pago que incluyen un descuento en efectivo. Con los términos de descuento comercial, pagar más tarde puede ser inapropiado. Por ejemplo, los términos de 3/10, neto 30, ofrece 3% de descuento potencial. En la figura 22.5 se muestran los costos de arreglo posibles sobre un periodo de crédito de 30 días. Observe que por una compra de \$20 000, se requiere un pago de sólo \$19 400 si el pago se hace dentro de los primeros 10 días (20 000 menos 3% de descuento de \$600). Entre el día 11 y el día 30, se requiere el pago completo de los \$20 000. Después de 30 días, el costo del pago puede exceder la cantidad original, ya que se agregan cuotas por pago tardío.

La cuestión de la sincronización se convierte en “¿se debe pagar la cuenta en el día 10 o el día 30? Hay poca razón para pagar \$19 400 en los días 1 a 9, cuando la misma cantidad liquidará la cuenta en el día 10. De igual forma, si el pago se hará después del día 10, tiene sentido esperar hasta el día 30 para pagar los \$20 000.

Al pagar el último día del periodo de descuento, el comprador ahorra la cantidad del descuento ofrecido. La otra alternativa de pagar el día 30 permite al comprador usar el dinero del vendedor por 20 días adicionales al dejar pasar el descuento. Como se muestra en la figura 22.5, el comprador puede usar los \$19 400 del vendedor por 20 días a un costo de \$600. El porcentaje de la tasa de interés anual se puede calcular de la siguiente forma:

$$\begin{aligned} \text{Porcentaje de tasa de interés anual} &= \frac{\text{Días en un año}}{\text{Periodo neto} - \text{Periodo de descuento en efectivo}} \times \frac{\% \text{ de descuento en efectivo}}{100\% - \% \text{ de descuento en efectivo}} \\ &= \frac{365}{30 - 10} \times \frac{3\%}{100\% - 3\%} \\ &= 18.25 \times 0.030928 \\ &= 0.564, \text{ o } 56.4\%. \end{aligned}$$

Al no tomar un descuento, una empresa por lo general paga una tasa alta por el uso del dinero de un proveedor; 56.4% por año en este caso. El pago en el día 10 parece ser la opción más lógica. Sin embargo, recuerde que el pago también afecta los flujos de efectivo. Si los fondos son extremadamente escasos, una pequeña empresa puede tener que esperar hasta el último día posible con el fin de evitar un sobregiro en el banco.

FIGURA 22.5 Cronograma de cuentas por pagar para términos 3/10, Neto 30

Programa (días después de la fecha de la factura)

Programa (días después de la fecha de la factura)	Costos de pago por una compra de \$20 000
Días 1 a 10	\$19,400
Días 11 a 30	\$20,000
Días 31 y posteriores	\$20,000 + posible pena por tardanza y deterioro en la evaluación crediticia

© Cengage Learning

Periodo de conversión de efectivo revisado

6

Calcular e interpretar el periodo de conversión de efectivo de una empresa.

Antes en el capítulo presentamos el ciclo del capital de trabajo, explicamos que el periodo de conversión de efectivo debe ser una preocupación clave para cualquier empresa pequeña. Como recordará el periodo de conversión de efectivo es el periodo durante el cual la inversión de la empresa en cuentas por cobrar y en inventarios debe ser financiada, o de manera más simple, el tiempo requerido para convertir el inventario pagado y las cuentas por cobrar en efectivo. Para reforzar este concepto, podemos utilizar la información que tenemos de Fast Company y Slow Company para calcular los periodos de conversión de efectivo de estas dos empresas:

$$\text{Periodo de conversión de efectivo} = \text{Días en inventario} + \text{Periodo medio de cobro} - \text{Días en cuentas por pagar}$$

	Fast Company	Slow Company
Días en inventario	28	35
Periodo medio de cobro	<u>25</u>	<u>33</u>
Días en inventario y cuentas por cobrar	53	68
Menos días en cuentas por pagar	(40)	(30)
Periodo de conversión de efectivo	13	38

Así, desde del momento en que se compra el inventario hasta que se vende a crédito y las cuentas por cobrar han sido cobradas, es 53 días para Fast Company y 68 para Slow Company. Pero a ambas empresas se les otorga crédito comercial por parte de sus proveedores. Fast Company ha negociado términos de crédito de 40 días antes de tener que pagar por sus compras, en comparación con los 30 días de Slow Company. En esencia, los proveedores de Fast Company le han otorgado un préstamo de 40 días, mientras que Slow Company tiene un préstamo de sólo 30 días.

LA PUESTA EN MARCHA

¡El tiempo es dinero!

Cada componente del capital de trabajo (cuentas por cobrar, inventarios y cuentas por pagar) tiene dos dimensiones: *tiempo* y *dinero*. Al administrar el capital de trabajo, el ¡TIEMPO ES DINERO! Si usted puede mover el dinero más rápido a través del ciclo, la empresa generará más rápido más efectivo. También, si usted puede negociar mejores términos con los proveedores, recibir un tiempo más largo para pagar o un mayor límite de crédito, usted crea eficazmente financiamiento gratuito para ayudar a dar fondos para el crecimiento futuro.

A
C
C
I
O
N

Vemos que Fast Company necesitará financiar 13 días con el capital de trabajo, mientras que Slow Company tendrá que financiar 38 días. Así, al tiempo en que crecen ambas empresas, Slow Company tendrá mucha mayor presión sobre sus flujos de efectivo que Fast Company.

Elaboración del presupuesto de capital

Ahora abordamos la administración de los activos a largo plazo de una pequeña empresa (planta y equipo) o lo que se llama *elaboración del presupuesto de capital*.

DECISIONES DE ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DE CAPITAL

Algunas decisiones de elaboración del presupuesto de capital que podrían tomarse por una pequeña empresa incluyen lo siguiente:

- Desarrollar e introducir un nuevo producto que prometa, pero que requiere estudio adicional y mejora.
- Reemplazar los camiones de entrega de una empresa por modelos más nuevos.
- Expandir la actividad de ventas en un territorio nuevo.
- Construir un edificio nuevo.
- Contratar vendedores adicionales para intensificar las ventas en el mercado existente.

En un estudio hecho por la National Federation of Independent Business, se preguntó a los propietarios de pequeñas empresas, “En términos de dinero, ¿cuál fue el propósito de las inversiones más grandes hechas en su empresa durante los últimos 12 meses?” Sus respuestas fueron las siguientes:¹³

Reemplazo y mantenimiento	45.6%
Extensión del producto o líneas de servicio existentes	21.2
Expansión hacia nuevas áreas de negocios	23.0
Seguridad o mejoramiento ambiental	3.5
Ninguna respuesta	6.7

Por tanto, casi la mitad de todas las inversiones de capital a largo plazo por parte de las pequeñas empresas se hacen en reemplazo y mantenimiento; cuando agregamos la extensión de las líneas de producto existentes, podemos representar dos terceras partes de todo el dinero invertido por los pequeños empresarios. Casi una cuarta parte de todo el dinero se invierte en nuevas líneas de productos y empresas.

Aunque un análisis profundo de la elaboración del presupuesto de capital está más allá del alcance de este libro, en las siguientes secciones analizaremos las técnicas que se utilizan para tomar decisiones de capital y las prácticas de elaboración del presupuesto de capital de las pequeñas empresas.

TÉCNICAS DE ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DE CAPITAL

El **análisis de elaboración del presupuesto de capital** forma el marco de trabajo para el desarrollo futuro a largo plazo de una empresa y puede tener un efecto profundo en las futuras utilidades y el crecimiento de una empresa. Por esta razón, es importante que el propietario de una pequeña empresa sólo tome las decisiones de la elaboración del presupuesto de capital con base en un análisis cuidadoso.

Tres técnicas importantes para tomar las decisiones de la elaboración del presupuesto de capital son 1) técnica del retorno contable de la inversión, 2) técnica del periodo de recuperación y 3) técnica de los flujos de efectivo descontados, por medio del valor presente neto o la tasa interna de retorno. Todos ellos intentan responder la misma pregunta básica: ¿Los futuros



análisis de elaboración del presupuesto de capital

Método analítico que ayuda a los gerentes a tomar decisiones acerca de las inversiones a largo plazo.



beneficios de una inversión exceden el costo de hacer la inversión? Sin embargo, cada técnica aborda esta pregunta general al enfocarse en una pregunta específica diferente. La pregunta específica que cada técnica aborda puede expresarse de la siguiente forma:

1. *Retorno contable de la inversión*: ¿Cuánto dinero en utilidades promedio se generan por unidad monetaria de inversión promedio?
2. *Periodo de recuperación*: ¿Cuánto tiempo tomará recuperar el desembolso de la inversión original?
3. *Flujos de efectivo descontados*: ¿Cómo se compara el valor presente de los beneficios futuros de la inversión con el desembolso de la inversión?

Estas tres sencillas reglas se utilizan para juzgar los méritos de una inversión. Aunque pueden parecer trilladas, las reglas expresan en términos simples el mejor pensamiento acerca del atractivo de una inversión.

1. El inversionista prefiere más en lugar de menos efectivo.
2. El inversionista prefiere el efectivo antes y no después.
3. El inversionista prefiere menos en lugar de más riesgo.

Con este criterio en mente, ahora veamos con detalle cada una de las técnicas de elaboración del presupuesto de capital.

Retorno contable sobre la inversión

Una pequeña empresa invierte para obtener utilidades. La **técnica de retorno contable de la inversión** compara las utilidades anuales después de impuestos que una empresa espera recibir con el valor promedio en libros de la inversión.

Las utilidades anuales promedio pueden calcularse al sumar las utilidades después de impuestos esperadas durante la vida del proyecto y luego dividir esa cantidad entre el número de años que se espera que dure el proyecto. El valor promedio en libros de una inversión es equivalente al promedio del desembolso inicial y el valor de recuperación proyectado final estimado. Para tomar una decisión entre aceptar o rechazar, el propietario compara el retorno calculado con un retorno aceptable mínimo, que por lo general se determina con base en la experiencia pasada.

Para examinar el uso de la técnica del retorno contable sobre la inversión, asuma que contempla comprar una pieza de equipo por \$10 000 y depreciarla durante cuatro años a un valor en libros de cero (no tendrá un valor de recuperación). También asuma que usted espera que la inversión genere utilidades después de impuestos cada año de la siguiente forma:

Año	Utilidades después de impuestos
1	\$1 000
2	2 000
3	2 500
4	3 000

El retorno contable sobre la inversión propuesta se calcula de la siguiente forma:

$$\begin{aligned}
 \text{Retorno contable sobre la inversión} &= \frac{\text{Utilidades anuales promedio después de impuestos}}{\text{Valor promedio en libros de la inversión}} \\
 &= \frac{\left(\frac{\$1\,000 + \$2\,000 + \$2\,500 + \$3\,000}{4} \right)}{\left(\frac{\$10\,000 - \$0}{2} \right)} \\
 &= \frac{\$2\,125}{\$5\,000} = 0.425, \text{ o } 42.5\%.
 \end{aligned}$$

técnica de retorno contable de la inversión

Técnica de elaboración del presupuesto de capital que compara las utilidades esperadas promedio anuales después de impuestos con el valor promedio en libros de una inversión.

Para la mayoría de las personas, una tasa de utilidad de 42.5% parecería sobresaliente. Si asumimos que el retorno contable sobre la inversión calculado de 42.5% excede su retorno mínimo aceptable, usted aceptará el proyecto. Si no, rechazará la inversión, desde luego, siempre que usted tenga confianza en la técnica.

Aunque el retorno contable sobre la inversión es fácil de calcular, tiene dos desventajas importantes. Primero, se basa en utilidades contables más que en flujos de efectivo reales recibidos. Un inversionista está más interesado en el efectivo futuro producido por la inversión que en las utilidades reportadas. Segundo, esta técnica ignora el valor del tiempo en el dinero. Así, aunque es popular, la técnica de retorno contable sobre la inversión no satisface ninguna de las tres reglas relacionadas con la preferencia del inversionista para recibir más efectivo más rápido con menos riesgo.

Periodo de recuperación

La **técnica del periodo de recuperación**, como el nombre lo sugiere, mide cuánto tomará recuperar el desembolso inicial de efectivo de una inversión. Trata con los flujos de efectivo, contrario a las utilidades contables. Los méritos de un proyecto se juzgan sobre si el desembolso de la inversión inicial puede recuperarse en menos tiempo que cierto periodo de recuperación máximo aceptable. Por ejemplo, un propietario puede no querer invertir en ningún proyecto que requiera más de cinco años para recuperar la inversión original.

Para ilustrar el método de recuperación, asumamos que el propietario de una pequeña empresa considera una inversión en equipo con una vida esperada de 10 años. El desembolso de la inversión será de \$15 000, con el costo del equipo depreciado en línea recta, a \$1 500 por año. Si el propietario hace la inversión, las utilidades anuales después de impuestos se han estimado de la siguiente forma:

Años	Utilidades después de impuestos
1-2	\$1 000
3-6	2 000
7-10	2 500

Para determinar los flujos de efectivo de la inversión después de impuestos, el propietario sólo suma la depreciación de \$1 500 cada año a la utilidad. La razón de sumar la depreciación a la utilidad es que fue deducida cuando se calcularon las utilidades (como entrada contable) aunque no era un flujo de salida de efectivo. Entonces, los resultados son los siguientes:

Años	Flujos de efectivo después de impuestos
1-2	\$2 500
3-6	3 500
7-10	4 000

Para el final del segundo año, el propietario habrá recuperado \$5 000 del desembolso de la inversión (\$2 500 por año). Para el final del cuarto año, otros \$7 000 o \$12 000 en total, se habrán recuperado. Los \$3 000 adicionales se pueden recuperar en el quinto año, cuando se esperan \$3 500. Así, tomará 4.86 años $[4 \text{ años} + (\$3\,000 \div \$3\,500)]$ recuperar la inversión. Como la recuperación máxima aceptable es de menos de cinco años, el propietario aceptará la inversión.

Muchos gerentes y propietarios de empresas utilizan la técnica de periodo de recuperación para evaluar las decisiones de inversión. Aunque utiliza los flujos de efectivo más que las utilidades contables, la técnica del periodo de recuperación tiene dos debilidades significativas. Primero, no considera el valor del dinero en el tiempo (el efectivo se prefiere antes que después). Segundo, no considera los flujos de efectivo recibidos después del periodo de recuperación (se prefiere más en lugar de menos efectivo).

técnica del periodo de recuperación

Técnica de elaboración del presupuesto de capital que mide la cantidad de tiempo que tomará recuperar el desembolso de efectivo de una inversión.

técnicas de los flujos de efectivo descontados (FED)

Técnicas de elaboración del presupuesto de capital que comparan el valor presente de los flujos de efectivo futuros con el costo de la inversión inicial.

valor presente neto (VPN)

Valor presente de los flujos de efectivo futuros esperados menos el desembolso de inversión inicial.

tasa interna de retorno

Tasa de rendimiento que una empresa espera obtener en un proyecto.



Flujos de efectivo descontados

Los gerentes pueden evitar las deficiencias de las técnicas de retorno contable sobre la inversión y del periodo de recuperación al utilizar un análisis de los flujos de efectivo descontados. Las técnicas de flujos de efectivo descontados consideran el hecho de que el efectivo recibido hoy es más valioso que el recibido dentro de un año (llamado *valor del dinero en el tiempo*). Por ejemplo, se puede ganar interés sobre el efectivo disponible para una inversión inmediata; esto no es cierto para el efectivo que se recibirá en una fecha futura.

Las **técnicas de los flujos de efectivo descontados (FED)** comparan el valor presente de los flujos de efectivo futuros con el desembolso de la inversión. Ese análisis puede tomar una de dos formas: valor presente neto o tasa interna de retorno.

El **método del valor presente neto (VPN)** estima el valor actual del efectivo que fluirá dentro de la empresa del proyecto en el futuro y deduce la cantidad del desembolso inicial. Para determinar el valor presente de los flujos de efectivo futuros esperados, los descontamos en el presente en el costo de capital de la empresa, donde el costo de capital es igual a la tasa de retorno requerida de los inversionistas. Si el valor presente neto de la inversión es positivo (es decir, si el valor presente de los flujos de efectivo futuros descontados a la tasa de retorno requerida para satisfacer a los inversionistas de la empresa excede el desembolso inicial), el proyecto es aceptable.

El **método de la tasa interna de retorno (TIR)** calcula la tasa de rendimiento que puede esperarse de una inversión contemplada. Para calcular la TIR usted debe encontrar la tasa de descuento que obtiene el valor presente de todos los flujos de entrada de efectivo futuros justo igual al costo del proyecto, que también es la tasa que le da un valor presente neto de cero. Para que el desembolso de inversión sea atractivo, la tasa interna de retorno debe exceder el costo de capital de la empresa, la tasa de retorno requerida para satisfacer a los inversionistas de la empresa.

Por lo general se puede confiar en las técnicas de los flujos de efectivo descontados para proporcionar una base más confiable para las decisiones que el retorno contable sobre la inversión o la técnica de periodo de recuperación.

PRÁCTICAS DE ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DE CAPITAL EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS

Históricamente, pocos propietarios de pequeñas empresas han confiado en algún tipo de análisis cuantitativo para tomar las decisiones de elaboración del presupuesto de capital. La decisión de comprar equipo nuevo o de expandir las instalaciones se ha basado más en la intuición y el instinto que en el análisis económico. Y aquellos que realizan algún tipo de análisis cuantitativo rara vez utilizan técnicas de flujos de efectivo descontados, ni de valor presente neto ni de tasa interna de retorno.

En el estudio citado anteriormente, la National Federation of Independent Business pidió a los emprendedores que indicaran los métodos que usan para analizar las inversiones de capital. Los resultados fueron alentadores:¹⁴

Intuición	25.3%
Técnica del periodo de recuperación	18.7
Técnica del retorno contable sobre la inversión	13.6
Técnicas de los flujos de efectivo descontados	11.9
Combinación	10.5
Otras	6.1
Sin respuesta	4.5
No aplicable, sin inversiones importantes	2.6

De manera interesante, 55% de los propietarios de pequeñas empresas indicó usar alguna forma de medición cuantitativa (periodo de recuperación, retorno contable sobre la inversión, técnicas de los flujos de efectivo descontados o alguna combinación) para evaluar una inversión de capital; sólo 25% de los encuestados dijo usar su intuición. Más aún, 67% de los propietarios dijeron que hacen algún esfuerzo por proyectar los flujos de efectivo futuros.

Podríamos concluir que los propietarios de pequeñas empresas encuestados no eran muy sofisticados acerca del uso de métodos financieros sólidos en teoría, dado que sólo 12% dijo usar las técnicas de flujos de efectivo descontados. Sin embargo, la causa de su uso limitado de herramientas de flujos de efectivo descontados probablemente tiene más que ver con la naturaleza misma de la pequeña empresa que con la falta de disposición del propietario de aprender. Varias razones más importantes podrían explicar estos resultados, incluidas las siguientes:

- Para muchos propietarios de pequeñas empresas, la empresa es una extensión de sus vidas; es decir, los sucesos de la empresa los afectan de manera personal. Lo mismo resulta cierto al contrario: lo que sucede a los propietarios de manera personal afecta sus decisiones acerca de la empresa. La empresa y sus propietarios son inseparables. No podemos comprender por completo las decisiones tomadas acerca de una empresa sin estar conscientes de los sucesos personales en las vidas de los propietarios. En consecuencia, las variables no financieras pueden desempeñar un papel significativo en las decisiones de los propietarios. Por ejemplo, el deseo de ser visto como una parte respetada de la comunidad puede ser más importante para un propietario que el valor presente de una decisión de negocios.
- La descapitalización y los problemas de liquidez de una pequeña empresa pueden afectar directamente el proceso de toma de decisiones y la supervivencia con frecuencia se convierte en una prioridad. Por tanto, la planeación a largo plazo no es vista por los propietarios como una alta prioridad en su esquema completo de las cosas.
- La mayor incertidumbre de los flujos de efectivo dentro de las pequeñas empresas hace que la elaboración de pronósticos a largo plazo y la planeación parezcan poco atractivos e incluso una pérdida de tiempo. Los propietarios simplemente no tienen confianza en su capacidad para pronosticar los flujos de efectivo más allá de dos a tres años. Por tanto, calcular los flujos de efectivo para la vida completa de un proyecto es visto como un esfuerzo inútil.
- El valor de una empresa manejada en forma cerrada se observa con menor facilidad que la de una empresa manejada en forma pública, cuyas garantías se negocian activamente en el mercado. Por tanto, el propietario de una pequeña empresa puede considerar irrelevante la regla del valor del mercado de maximizar los valores presentes netos. Estimar el costo del capital también es mucho más difícil para una pequeña empresa que para una empresa grande.
- El tamaño más pequeño de los proyectos de una pequeña empresa puede hacer que los cálculos de cómputo del valor presente neto sean menos factibles en un sentido práctico. El tiempo y el gasto requeridos para analizar la inversión de capital generalmente son iguales, ya sea que el proyecto sea grande o pequeño. Por consiguiente, es relativamente más costoso para una empresa pequeña realizar ese estudio.
- El talento gerencial dentro de una pequeña empresa es un recurso escaso. También, el propietario-gerente con frecuencia tiene antecedentes técnicos, contrario a una orientación de negocios o financiera. La perspectiva del propietario de una pequeña empresa está influida en gran medida por sus antecedentes.

Estas características de una pequeña empresa y su propietario tienen un efecto significativo en el proceso de toma de decisiones dentro de la empresa. El resultado con frecuencia es un pensamiento a corto plazo, ocasionado en parte por la necesidad y en parte por la elección. Sin embargo, el propietario de una pequeña empresa debe hacer todos los esfuerzos por usar técnicas de flujos de efectivo descontados y, de hecho, asegurarse de que las inversiones contempladas proporcionen rendimientos que excedan el costo de capital de la empresa.



RETROSPECTIVA

1. Describir el ciclo del capital de trabajo de una pequeña empresa.

- El ciclo del capital de trabajo de una empresa es el flujo de recursos a través de sus cuentas como parte de sus operaciones cotidianas.
- El único pasivo actual incluido en el ciclo del capital de trabajo son las cuentas por pagar.
- El ciclo del capital de trabajo comienza con la compra del inventario y termina con el cobro de las cuentas por cobrar.
- El periodo de conversión del efectivo es crucial porque es el periodo durante el cual pueden surgir problemas de flujo de efectivo.

2. Identificar los temas importantes de la administración de los flujos de efectivo de una empresa.

- Los flujos de efectivo de una empresa consisten en el flujo de entrada de efectivo de una empresa (a través de ingresos de ventas, préstamos y demás) y el flujo de salida de efectivo de una empresa (a través de compras, gastos de operación y demás).
- Calcular los flujos de efectivo requiere que el propietario de una pequeña empresa distinga entre los ingresos de ventas y las recepciones de efectivo.
- También es necesario distinguir entre los gastos y los desembolsos.
- Para anticipar cuándo entrará y cuándo saldrá el efectivo de una empresa, el propietario *debe* desarrollar un presupuesto de efectivo.

3. Explicar los temas clave de la administración de las cuentas por cobrar.

- El factor más importante para manejar bien el efectivo es la capacidad de cobrar rápidamente las cuentas por cobrar.
- Otorgar crédito a los clientes, principalmente una decisión de marketing, afecta directamente la cuenta de efectivo de una empresa.
- El periodo medio de cobro mide, en promedio, cuántos días una empresa otorga crédito a sus clientes.
- Algunas empresas aceleran los flujos de efectivo de las cuentas por cobrar al pedir préstamos con ellas como garantía.
- Los dos tipos de financiamiento de las cuentas por cobrar son cuentas por cobrar en garantía y factoraje.

4. Analizar los temas clave de la administración de inventarios.

- Un esfuerzo concertado para administrar el inventario puede recortar el exceso de inventario y liberar el efectivo para otros usos.

- Los días en inventario representan el número de días, en promedio, que una empresa maneja el inventario.
- La acumulación de existencias mal administrada y sin control puede incrementar en gran medida los costos del manejo de inventario y colocar una fuerte carga en los fondos de las pequeñas empresas.

5. Explicar los temas clave de la administración de las cuentas por pagar.

- Las cuentas por pagar, una fuente principal de financiamiento para las pequeñas empresas, afectan directamente la situación del flujo de efectivo de una empresa.
- La administración financiera de las cuentas por cobrar gira en torno a la negociación y la oportunidad.
- Los días en cuentas por pagar es una medición de cuánto tiempo toma a una empresa pagar a sus proveedores.

6. Calcular e interpretar el periodo de conversión de efectivo de una empresa.

- El periodo de conversión de efectivo es el periodo durante el cual la inversión de una empresa en cuentas por cobrar y en inventarios debe ser financiada.
- Un periodo de conversión de efectivo es igual a los días en inventario más el periodo medio de cobro menos los días en cuentas por pagar.

7. Dar ejemplos de los tipos de decisiones de elaboración del presupuesto de capital que los propietarios de las pequeñas empresas deben tomar.

- Ejemplos de una decisión de elaboración del presupuesto de capital que enfrentan los propietarios de pequeñas empresas incluyen desarrollar un nuevo producto que prometa, pero que requiera estudios adicionales y mejoramiento, reemplazar los camiones de entrega de la empresa con modelos más nuevos, expandir la actividad de ventas hacia un nuevo territorio, construir un nuevo edificio y contratar vendedores adicionales para intensificar las ventas en el mercado existente.
- Casi la mitad de todas las inversiones de capital a largo plazo hechas por las pequeñas empresas se hacen para reemplazo y mantenimiento; cuando sumamos la extensión de las líneas de productos existentes, podemos representar dos tercios de todo el dinero invertido por los pequeños propietarios.
- Casi una cuarta parte de todo el dinero se invierte en nuevas líneas de productos y en empresas nuevas.

8. Analizar las técnicas comúnmente utilizadas al tomar decisiones de elaboración del presupuesto de capital.

- El propietario de una pequeña empresa sólo debe tomar decisiones de elaboración del presupuesto de capital que estén basadas en un análisis cuidadoso.
- Las técnicas de elaboración del presupuesto de capital incluyen retorno contable sobre la inversión, periodo de recuperación y flujos de efectivo descontados.
- La técnica del retorno contable sobre la inversión tiene dos deficiencias significativas: se basa en las utilidades contables más que en los flujos de efectivo reales e ignora el valor del dinero en el tiempo.

- La técnica del periodo de recuperación también tiene dos debilidades importantes: ignora el valor del dinero en el tiempo y no considera los flujos de efectivo recibidos después del periodo de recuperación.
- Las técnicas de los flujos de efectivo descontados (valor presente neto y tasa interna de retorno) proporcionan el mejor criterio para aceptar o rechazar una decisión en el análisis de elaboración del presupuesto de capital.

9. Describir las prácticas de la elaboración del presupuesto de capital de las pequeñas empresas.

- Pocas empresas usan las técnicas de flujos de efectivo descontados; sin embargo, la mayoría de las pequeñas empresas utiliza algún tipo de medición cuantitativa.
- El pensamiento a corto plazo de las pequeñas empresas puede explicar, hasta cierto grado, por qué rara vez utilizan las técnicas conceptualmente más ricas para evaluar las inversiones a largo plazo.

Términos clave

administración del capital de trabajo p. 643

ciclo del capital de trabajo p. 643

periodo de conversión de efectivo p. 647

periodo medio de cobro p. 654

lock box p. 656

cuentas por cobrar en garantía p. 656

días en inventario p. 657

días de cuentas por pagar p. 659

análisis de elaboración del presupuesto de capital p. 661

técnica de retorno contable sobre la inversión p. 663

técnica de periodo de recuperación p. 663

técnicas de flujos de efectivo descontados (FED) p. 664

valor presente neto (VPN) p. 664

tasa interna de retorno p. 664

Preguntas para análisis

1. Liste los eventos en el ciclo del capital de trabajo que afectan el efectivo directamente y los que no. ¿Qué determina la duración de un periodo de conversión de efectivo de una empresa?
2. ¿Cuáles son algunos efectos de los recibos de efectivo que no sean ingresos por ventas? Explique cómo los gastos y los desembolsos de efectivo durante un mes pueden ser diferentes.
3. ¿Cómo puede un vendedor acelerar el cobro de las cuentas por cobrar? Dé ejemplos que puedan aplicar a varias etapas en el ciclo de vida de las cuentas por cobrar.
4. Suponga que una pequeña empresa pueda cambiar de manera exitosa a un sistema de inventarios justo a tiempo; un arreglo en el cual se recibe el inventario cuando se necesita. ¿Cómo afectaría esto la administración del capital de trabajo de la empresa?
5. ¿En qué forma difiere la administración del capital de trabajo y la elaboración del presupuesto de capital?
6. Compare las diferentes técnicas que se pueden utilizar en el análisis de elaboración del presupuesto de capital.
7. ¿Qué mide el valor presente neto?
8. Defina la tasa interna de retorno.
9. a. Encuentre el retorno contable de inversión para un proyecto que cuesta \$10 000, que no tendrá valor de recuperación y que tiene utilidades anuales esperadas después de impuestos cada año de \$1 000.
b. Determine el periodo de recuperación de una inversión de capital que cuesta \$40 000 y que tiene las siguientes utilidades después de impuestos. (El desembolso proyectado de \$40 000 se depreciará sobre una base de línea recta durante siete años hasta un valor de recuperación de cero).

Año	Utilidades después de impuestos
1	\$4 000
2	5 000
3	6 000
4	6 500
5	6 500
6	6 000
7	5 000

10. ¿Por qué los propietarios de pequeñas empresas no estarían inclinados a utilizar las mediciones del valor presente neto o de tasa interna de retorno?

Usted decide

SITUACIÓN 1

Una pequeña empresa que se especializa en la venta e instalación de piscinas era rentable, pero dedicaba muy poca

atención a la administración de su capital de trabajo. Por ejemplo, nunca había preparado ni utilizado un presupuesto de efectivo.

Para asegurar que había dinero disponible para los pagos según se necesitara, la empresa mantenía un mínimo de \$25 000 en una cuenta de cheques. En ocasiones esta cuenta era más grande; en una ocasión llegó a tener \$43 000. El propietario sentía que este enfoque de la administración de efectivo funcionaba bien para la pequeña empresa porque eliminaba todo el papeleo asociado con la elaboración de presupuestos de efectivo. Más aún, permitía a la empresa pagar sus cuentas de manera oportuna.

Nota: para responder las preguntas para esta situación, refiérase a este capítulo y al capítulo 10, donde describimos los presupuestos de efectivo.

- Pregunta 1** ¿Cuáles son las ventajas y debilidades de la práctica del balance de efectivo mínimo?
- Pregunta 2** Hay un dicho “Si no está roto, no lo arregle”. En vista del éxito actual de la empresa para pagar con rapidez sus cuentas, ¿se le debe alentar a usar un presupuesto de efectivo? Está preparado para argumentar su respuesta.

SITUACIÓN 2

Ruston Manufacturing Company es una pequeña empresa que vende completamente a crédito. Ha experimentado una operación exitosa y obtenido utilidades modestas.

Las ventas se hacen en forma de pago neto a 30 días. Los cobros de los clientes son de aproximadamente 70% a

30 días, 20% a 60 días, 7% a 90 días y 3% de deudas incobrables.

El propietario ha considerado la posibilidad de ofrecer un descuento en efectivo por pronto pago. Sin embargo, la práctica parece costosa y posiblemente innecesaria. Como lo plantea el propietario “¿por qué debo sobornar a los clientes para pagar lo que deben legalmente?”

- Pregunta 1** ¿Ofrecer un descuento en efectivo es el equivalente a un soborno?
- Pregunta 2** ¿Cómo se relaciona una política de descuento en efectivo con las deudas incobrables?
- Pregunta 3** ¿Qué política de descuento de efectivo, si acaso, recomendaría usted?
- Pregunta 4** ¿Qué otros enfoques podría utilizar el propietario para mejorar los flujos de efectivo de las cuentas por cobrar?

SITUACIÓN 3

A continuación se encuentran los estados financieros de dos contratistas generales. Las dos empresas son principalmente constructores comerciales, a diferencia de los constructores residenciales. Por lo general licitan por la oportunidad de construir instalaciones como edificios de oficinas, hospitales y edificios universitarios. Como contratista general, emplean subcontratistas que realizan la mayor parte del trabajo real.

Balance general	BRC, Inc.		Arch Construction	
Activo				
Activo circulante:				
Efectivo	\$ 1 199 921	4.1%*	\$ 2 826 328	10.2%*
Inversiones a corto plazo	14 704 137	50.4%	16 239 811	58.7%
Cuentas por cobrar	12 460 468	42.7%	7 307 234	26.4%
Otros activos circulantes	21 482	0.1%	34 067	0.1%
Total de activo circulante	\$ 28 386 008	97.2%	\$ 26 407 440	95.5%
Propiedades y equipo	807 592	2.8%	1 252 408	4.5%
ACTIVO TOTAL	\$ 29 193 600	100.0%	\$ 27 659 848	100.0%
Pasivo (deuda) y capital				
Pasivo circulante:				
Pagarés a corto plazo	\$ 72 322	0.2%*	\$ 79 564	0.3%*
Cuentas por pagar	19 975 233	68.4%	14 898 131	53.9%
Pasivo acumulado	899 472	3.1%	2 068 695	7.5%
Total de pasivo circulante	\$ 20 947 027	71.8%	\$ 17 046 390	61.7%
Pasivo a largo plazo	1 862 265	6.4%	1 782 700	6.4%
Pasivo total	\$ 22 809 292	78.1%	\$ 18 829 090	68.1%
Capital de los accionistas:				
Acciones comunes	\$ 4 254	0.0%	\$ 4 254	0.0%
Pagadas en capital	768 281	2.6%	768 281	2.8%
Utilidades retenidas	5 611 773	19.2%	8 058 223	29.1%
Total de capital de los accionistas	\$ 6 384 308	21.9%	\$ 8 830 758	31.9%
TOTAL DE PASIVO Y CAPITAL	\$ 29 193 600	100.0%	\$ 27 659 848	100.0%

* Todos los porcentajes se han redondeado

Balance general	BRC Inc.		Arch Construction	
<u>ESTADO DE RESULTADOS</u>				
Ingresos de construcción	\$ 90 070 000	100.0%*	\$ 72 822 725	100.0%*
Costo de los bienes vendidos	(86 889 570)	(96.5)%	(68 090 781)	(93.5)%
Utilidad bruta	\$ 3 180 430	3.5%	\$ 4 731 944	6.5%
Ingreso por intereses	941 631	1.0%	1 308 801	1.8%
Total de ingresos	\$ 4 122 061	4.6%	\$ 6 040 745	8.3%
Gastos de operación	1 665 711	1.8%	2 033 400	2.8%
Gastos financieros	226 367	0.3%	172 158	0.2%
Otros gastos	79 630	0.1%	123 737	0.2%
Total de gastos	\$ (1 971 708)	(2.2)%	\$ 2 329 295	(3.2)%
Utilidad neta	\$ 2 150 353	2.4%	\$ 3 711 450	5.1%

*Todos los porcentajes han sido redondeados.

Nota: mientras que la información financiera proporcionada es real en esta situación, los nombres de las empresas han sido modificados para mantener la confidencialidad.

Pregunta 1 Con base en la información de los balances generales, ¿qué nota usted acerca de la naturaleza de la empresa general contratante en términos de capital de trabajo? ¿En qué se parecen las dos empresas y en qué difieren?

Pregunta 2 Que un contratista general le explique lo que expresan los estados financieros acerca de este tipo de empresas.

Pregunta 3 Calcule el periodo de conversión de efectivo para cada empresa e interprete sus resultados.

Caso 21

PEARSON AIR CONDITIONING & SERVICE

En este caso se observa el desempeño financiero de una pequeña empresa de aire acondicionado y servicios de calefacción, con énfasis en sus políticas de capital de trabajo.

CASOS OPCIONALES

Caso 10, Missouri Solvents.

Caso en video 10, B2B CFO, sólo sitio Web.

Administración del riesgo en las pequeñas empresas

En PRIMER PLANO
Homestead Interior Doors
<http://www.door.cc>

Puede suceder antes que usted lo sepa. Un día, usted tiene muchos fondos en su cuenta bancaria; el siguiente día, el dinero se ha ido. Y el culpable no es un cliente que haya perdido, una mala economía o incluso un empleado disgustado; es un hacker que ha encontrado la forma de ingresar a su cuenta bancaria en línea, ver datos financieros clave y robar de su empresa. Un escenario como éste podría sonar descabellado, pero se ha convertido en una cruel realidad para algunos propietarios de pequeñas empresas que lo han experimentado y un riesgo para cualquiera que realiza negocios o mantiene registros financieros en línea.

Al igual que la mayoría de los propietarios de empresas, Bob Gray, propietario de Homestead Interior Doors, con sede en Ohio, tenía protección antivirus, así como un firewall mínimo, pero no fue suficiente para evitar que los hackers



© Bobkaran Photography / Shutterstock.com

accedieran a su computadora y red y retiraran \$100 000 de la cuenta bancaria de su empresa el año pasado. "Noté que aparecía en mi cuenta una transferencia de \$50 000 que no se veía bien", dice. "No recordaba haber hecho nada de eso. Entonces, justo frente a mis ojos, apareció otra transferencia por \$50 000".

Finalmente, Gray recuperó la mitad del dinero, pero le llevó varios agonizantes meses de trabajo con su banco y abogados descifrar las cosas. "Hubo ocasiones en que estuve convencido de que iba a perder mi empresa por esto", dice Gray, cuyo flujo de efectivo y entrada de pagos de clientes fueron congelados después del ataque. "Tuve suerte porque pudo haber sido peor. Me podían haber limpiado por completo".

Aunque ahora es mucho más cuidadoso, dice "estos hackers aprenden nuevas cosas cada día; se mantienen un

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá . . .

1. Definir *riesgo de negocios* y explicar sus dos dimensiones.
2. Identificar los tipos básicos de riesgo puro.
3. Describir los pasos en el proceso de administración del riesgo y explicar cómo se puede usar dicha administración en las pequeñas empresas.
4. Explicar los principios básicos que se utilizan para evaluar un programa de seguros.
5. Identificar los tipos comunes de cobertura de seguros de empresas.

© iStockphoto.com/Dan Bachman

PERSPECTIVA

paso adelante de las protecciones y seguirán intentando descifrar cómo entrar en su computadora si piensan que pueden obtener su dinero. Usted tiene que estar vigilante. Nadie lo toma en serio hasta que le sucede, pero tienen que

hacerlo porque podrían despertarse un día y no tener dinero ni empresa”.

Fuentes: Emily McMackin, “Click Here to Destroy Your Business”, *MyBusiness*, enero/febrero de 2010, pp. 32-34.

Vivimos en un mundo de incertidumbre, así que entender el riesgo es muy importante en casi todas las dimensiones de la vida. Ciertamente, se debe considerar el riesgo al tomar cualquier decisión de negocios. Como lo escribió Solón, poeta y estadista griego del siglo VI:

*Existe un riesgo en todo lo que uno hace y nadie sabe dónde dejará su huella cuando su empresa está en sus inicios. Un hombre que intente actuar en forma eficaz, falla en ver algo y cae en una gran y sombría ruina, pero en el caso de otro hombre, uno que actúe en forma ineficaz, un dios le da buena fortuna en todo y escapa de su desatino.*¹

La idea de Solón nos recuerda que pocas cosas hay nuevas en este mundo, en especial, la necesidad de reconocer y compensar lo mejor que podamos los riesgos que encontramos.

Riesgo significa diferentes cosas para distintas personas. Para un estudiante, el riesgo podría verse representado por la posibilidad de reprobar un examen. Para un minero de carbón, el riesgo podría ser la posibilidad de una explosión en la mina. Para una persona retirada, el riesgo podría ser la probabilidad de no poder vivir cómodamente con su ingreso limitado. Para un emprendedor, el riesgo toma forma de la posibilidad de que una nueva empresa fracase.

Como alguna vez lo dijo Benjamín Franklin, “En esta vida nada es seguro más que la muerte y los impuestos”. Los propietarios de pequeñas empresas podrían extender este adagio para incluir los riesgos de negocios. En el capítulo 1 se señaló la propensión a la asunción del riesgo moderado de los emprendedores y su deseo por ejercer cierto control sobre las situaciones peligrosas en las que se encuentran al minimizar los riesgos de las empresas, tanto como sea posible. En este capítulo se describe cómo puede hacerse esto.

¿Qué es un riesgo de negocios?

Dicho en términos simples, *riesgo* es la “posibilidad de sufrir daño o pérdida”.² Entonces, **riesgo de negocios** es la posibilidad de pérdidas asociadas con los activos y las utilidades potenciales de una empresa. Aquí el término *activos* incluye no sólo inventario y equipo, sino también factores como los empleados de la empresa, sus clientes y su reputación.

La naturaleza del riesgo de negocios puede observarse desde dos perspectivas: riesgo de mercado y riesgo puro. El **riesgo de mercado** es la incertidumbre asociada con una decisión de inversión. Un emprendedor que invierte en una nueva empresa espera una ganancia, pero se percata de que el resultado final puede ser una pérdida. Sólo después de identificar la oportunidad de inversión, desarrollar estrategias y comprometer los recursos, ella o él aprenderán el resultado final.

Riesgo puro describe una situación donde sólo puede ocurrir pérdida o no pérdida, no hay una utilidad potencial. Por ejemplo, tener una propiedad crea la posibilidad de pérdida debido a incendio o clima severo; los únicos resultados son pérdida o no pérdida. Como regla general, sólo un riesgo puro es asegurable. Es decir, el seguro no pretende proteger a los inversionistas de los riesgos del mercado, donde existen las posibilidades de ganar y de perder.

1
Definir riesgo de negocios y explicar sus dos dimensiones.

riesgo de negocios

Posibilidad de pérdidas asociadas con los activos y las utilidades potenciales de una empresa.

riesgo de mercado

Incertidumbre asociada con una decisión de inversión.

riesgo puro

Incertidumbre asociada con una situación donde sólo puede ocurrir pérdida o no pérdida.

Tipos básicos de riesgo puro

2

Identificar los tipos básicos de riesgo puro.

propiedad real

Terrenos y cualquier cosa físicamente anexa a los mismos, como los edificios.

propiedad personal

Cualquier propiedad distinta a la propiedad real, como maquinaria, inventario y vehículos.

valor de reemplazo de la propiedad

Costo de reemplazar la propiedad personal y de reconstruir una propiedad real a los precios de hoy.

valor efectivo real (VER)

Término de seguros que se refiere al valor depreciado de una propiedad.

peligro

Una causa de pérdida, ya sea a través de eventos naturales o a través de acciones de las personas.

Los riesgos puros que cualquier empresa enfrenta se pueden clasificar como propiedad, responsabilidad y de personal. Observemos estos tres tipos de riesgo puro, que se relacionan con los aspectos físicos, legales y humanos de una empresa.

RIESGOS DE PROPIEDAD

En el curso de establecer una empresa, un propietario adquiere la propiedad que será necesaria para proporcionar los productos y servicios de la empresa. Si esta propiedad es dañada o destruida, la empresa sufre una pérdida. Además, la pérdida temporal del uso de la propiedad puede sumarse al impacto financiero negativo de la empresa. Varias características de la propiedad de empresas y los riesgos asociados con ella son dignas de atención.

Existen dos tipos generales de propiedad: la propiedad real y la propiedad personal. La **propiedad real** consiste en los terrenos y todo lo físicamente anexo a ellos, como los edificios. Algunos propietarios de empresas compran terrenos y edificios, mientras que otros eligen arrendar la propiedad real necesaria. Sin embargo, es importante señalar que algunos arrendamientos responsabilizan al arrendatario de cualquier daño o pérdida de las instalaciones arrendadas. La **propiedad personal** se puede definir en términos simples como cualquier propiedad distinta a la propiedad real. La propiedad personal incluye maquinaria, equipo (como computadoras), muebles, accesorios y vehículos. Mientras que la ubicación de la propiedad real es fija, la propiedad personal puede moverse de un lugar a otro. Entre los riesgos de la propiedad personal de una pequeña empresa están las amenazas de seguridad a sus computadoras que provienen de hackers y spyware.

La propiedad puede valuarse en diferentes formas. El **valor de reemplazo de la propiedad** es el costo de reemplazar la propiedad personal y de reconstruir la propiedad real a los precios actuales. Por ejemplo, un edificio que fue construido hace 10 años a un costo de \$1 millón podría tener un costo de reemplazo actual de \$1 400 000 debido al incremento de costos de materiales y mano de obra. El **valor efectivo real (VER)** de la propiedad es muy diferente a su valor de reemplazo, ya que este término de seguros se refiere al valor depreciado de la propiedad. Si asumimos una tasa de depreciación de 3% anual por el mismo edificio de 10 años de antigüedad, encontraríamos que el edificio tiene un valor en efectivo real de \$980 000 (es decir, $\$1\,400\,000 - [0.03 \times 10 \times \$1\,400\,000]$). Por práctica común, la mayoría de las pólizas de seguro de propiedad comercial proporcionan una cobertura del valor de reemplazo, contrario a la cobertura de valor efectivo real.

El seguro de propiedad también considera dos características principales: peligros (la causa) y pérdidas (el efecto).

Peligros

Un **peligro** se define como una causa de pérdida. Algunos peligros son eventos que ocurren de manera natural, como huracanes, inundaciones, terremotos y tormentas eléctricas. La ubicación de una propiedad puede incrementar la probabilidad de su pérdida por ciertos peligros; por ejemplo, las propiedades en la costa son más susceptibles a daños por el viento e inundaciones y las propiedades cercanas a las fallas geográficas son más proclives a daños por terremotos.

Sin embargo, no todos los peligros son sucesos naturales;

LA PUESTA EN MARCHA

A
C
C
I
O
N

¡Cuidado con los hackers!

Todo lo que se necesita es un sitio web con una dirección de correo electrónico para que los hackers ubiquen su pequeña empresa. Una empresa no tiene que tener una enorme presencia en línea para atraer a los hackers. Use software y servicios de empresas como Symantec y McAfee para ayudar a proteger en contra de los riesgos en línea. Permanezca actualizado acerca de la protección contra virus y asegúrese de revisar con frecuencia las actualizaciones a su programa.

algunos se relacionan con las acciones de las personas. Los peligros como robos y deshonestidad de los empleados tienen que ver con actos criminales realizados por personas en contra de los propietarios de las empresas. El crecimiento rápido del comercio electrónico ha llevado a nuevas formas de acciones deshonestas, como hackeo, negativa de acceso y uso inapropiado de información confidencial.

Pérdidas

Por lo general, cuando usted piensa en pérdidas de la propiedad, se imagina una **pérdida directa**, en la que el daño físico a la propiedad reduce su valor para el propietario de la misma. La pérdida directa de la propiedad como resultado de una tormenta, incendio o explosión es evidente para todos y tiene el potencial de obstaculizar en forma significativa cualquier negocio.

Un tipo menos evidente de pérdida de propiedad es una **pérdida indirecta**, que surge de la discapacidad de realizar las operaciones normales debido a una pérdida directa. Por ejemplo, si un camión de reparto resulta dañado en un accidente, la pérdida resultante de su uso puede impedir la capacidad de una empresa para llevar sus productos a sus clientes. El componente de pérdida indirecta de este suceso puede ocasionar una reducción en ingresos o un incremento en gastos (de tener que subcontratar la función de la entrega), cualquiera de los cuales tendrá un impacto adverso en el ingreso de negocios.

Debe señalarse que los ingresos de la empresa también se pueden reducir por sucesos o condiciones que no están relacionados con las pérdidas directas. Por ejemplo, una huelga por parte de los empleados de UPS hace varios años creó serios problemas de logística para muchos de sus clientes de negocios, que no pudieron recibir entregas de proveedores o distribuir sus productos a sus clientes. El impacto financiero de esa acción laboral puede ser tan real para una empresa como un daño físico a la propiedad, pero la protección de seguro disponible por pérdidas indirectas aplica sólo cuando eventos de daño *directo* disparan la pérdida del uso. Este tema se analiza con mayor detalle más adelante en este capítulo.

pérdida directa

Pérdida en la que el daño físico a la propiedad reduce su valor para el propietario de la misma.

pérdida indirecta

Pérdida que surge de la discapacidad de realizar operaciones normales debido a una pérdida directa de la propiedad.

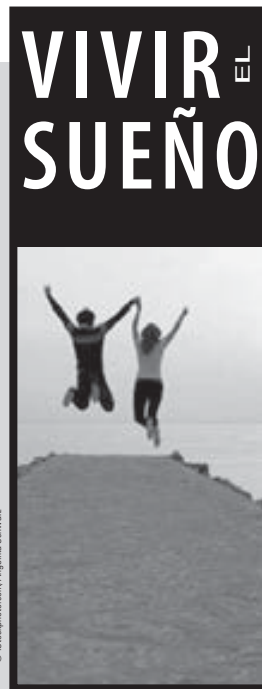
experiencias de emprendimiento

Un plan de emergencia puede hacer la diferencia entre la supervivencia y el fracaso

Sandy Whann es la cuarta generación de hombres Leidenheimer en administrar Leidenheimer Baking Company, que fue fundada en 1896 en la ciudad de Nueva Orleans por el tatarabuelo de Sandy, George Leidenheimer de Alemania. La pastelería produce pan francés, famoso por los platillos locales tradicionales como muffaletta y los sándwiches po boy que se originaron en el corazón del barrio francés. Como ciudadano de siempre de Nueva Orleans, Sandy ha experimentado muchas evacuaciones y se ha vuelto adepto a la planeación de los huracanes a través de los años.

Cuando se emitió la alerta del huracán Katrina el sábado 27 de agosto de 2006, este veterano de inmediato puso a trabajar el plan de emergencia de su familia mientras su esposa y sus dos hijos se prepararon para salir de la ciudad. Sandy siguió cerca de la planta para vigilar de cerca su empresa de 110 años y mantener la producción trabajando en su capacidad mínima. Con su familia fuera de la ciudad, Sandy, de manera inusual decidió cerrar la pastelería, asegurar su exterior, las líneas de gas y las puertas y alentó a sus empleados a preparar sus casas y a sus seres queridos para la tormenta y la potencial evacuación. Tanto Sandy como el equipo gerencial de Leidenheimer mantenían los números de teléfono de casa e información de contacto de emergencia de todos los empleados.

Después de que todos sus empleados se habían ido, sólo Sandy, su gerente de planta y el ingeniero en jefe, todos los cuales tenían roles clave en el plan de preparación de la empresa, permanecieron en Nueva Orleans. Una vez que Sandy y los demás terminaron sus tareas asignadas en el cierre de emergencia, también se fueron.



Mientras manejaba para encontrarse con su familia en Baton Rouge, Sandy se percató de lo poco usual de este suceso. “Las cosas eran muy diferentes esta vez”, dijo Sandy. “Pero en el congestionamiento vial aproveché lo más posible el poco tiempo que tuvimos antes de que golpeará la tormenta. Tener un plan de preparación contra emergencias le ayuda a enfocar sus prioridades y a saber lo que necesita hacer con el tiempo limitado que tiene en cualquier situación”. En la ruta, Sandy se reportó con su proveedor de seguros, los contadores, el asesor jurídico y habló con los clientes por el celular para mantenerlos informados de la situación y el efecto de su cierre en su suministro de productos horneados.

El kit de evacuación de la empresa de Sandy fue gran parte de su éxito, e incluía: registros financieros y de nómina, información de contacto de servicios generales, listas telefónicas actualizadas de sus clientes y empleados, archivos y software de respaldo, así como discos duros de computadora. Mucho antes de la evacuación, Sandy colocó ese kit en otro kit móvil contra agua e incendios que podía llevar con él con poco tiempo de aviso. Como parte del plan escrito de Sandy, estableció una oficina satélite para Leidenheimer Baking Company en Baton Rouge, donde hizo contacto con su banco, redirigió las líneas telefónicas y recibía el correo reenviado dos días después de la evacuación.

Dos días más tarde, el 29 de agosto, Sandy respiró aliviado de que su familia y su empresa habían escapado de un importante desastre. Sandy pudo volver su planta a la semana de que golpeó la tormenta. Cuando regresó se encontró con daños extendidos, pero sin la inundación que había esperado. En las instalaciones, miles de libras de levadura derretida y otros ingredientes se habían quedado mojados y sin refrigeración. El techo tenía severos daños, no había energía eléctrica, ni agua potable y a nadie se le permitía regresar de vuelta a la ciudad excepto a la Guardia Nacional. La planta estaba a 120°F de olores inmundos que emanaban de cada centímetro cuadrado.

A pesar de tener mucho cariño por su empresa, lo más importante para Sandy fue que sus empleados y él se sentían afortunados de que todos estaban a salvo. “El proceso de reconstrucción incluyó varias cosas”, dijo Sandy. “La número uno eran los empleados... Es importante escuchar sus necesidades”.

Al resumir su experiencia, Sandy dijo, “Katrina fue lo suficientemente severo para enseñar, incluso a los experimentados sobrevivientes de huracanes, algunas cosas acerca de nuestra planeación de emergencias”. Desde el huracán Katrina, Sandy ha revisado su plan de emergencia de la empresa y ha obtenido una comprensión más amplia de la importancia de la preparación.

Fuente: “Sandy Whann Case Study”, http://www.ready.gov/business/_downloads/sandywhann.pdf, consultado el 12 de abril de 2011. <http://www.leidenheimer.com>



RIESGOS POR RESPONSABILIDAD

Un riesgo creciente de una empresa en la actualidad es la responsabilidad legal que puede surgir de diversas actividades de negocios. Una sociedad crea leyes para regular las interacciones entre sus miembros. Los derechos y libertades individuales están protegidos por estas leyes. Si una empresa o cualquiera de sus agentes viola estos derechos protegidos, puede considerarse responsable de cualquier pérdida o daño a la parte afectada. La responsabilidad legal puede surgir de responsabilidad estatutaria, responsabilidad contractual o responsabilidad civil (por agravios).

Responsabilidad estatutaria

Algunas leyes imponen una obligación estatutaria sobre una empresa. Por ejemplo, cada estado ha aplicado una **legislación de compensación de los trabajadores**, que en la mayoría de los casos requiere a los empleadores proporcionar ciertos beneficios a los empleados cuando resultan lesionados en un incidente relacionado con el trabajo. Esto significa que el tema no es la falta; un empleador es responsable de las lesiones relacionadas con el trabajo sin importar la falta. Aunque los beneficios difieren ligeramente entre un estado y otro, la mayoría de los estatutos de compensación a los trabajadores requiere que los empleadores proporcionen los siguientes beneficios a los empleados lesionados en el trabajo: cobertura de los gastos médicos, compensación por los salarios perdidos, pago de los gastos de rehabilitación y los beneficios por muerte para las familias de los empleados.

Esta responsabilidad estatutaria es potencialmente significativa para cualquier empresa. Los ataques al World Trade Center proporcionaron un sombrío ejemplo de la magnitud de esta responsabilidad, en especial para empresas cuyos empleados trabajaban en un área concentrada. Marsh, Inc., uno de los agentes de seguros líderes en el mundo, perdió más de 300 empleados en el desastre del 11 de septiembre, lo que creó una enorme obligación financiera por parte del empleador con las familias de las víctimas. La mayoría de las empresas se protegen a sí mismas de este tipo de pérdida financiera mediante la compra de un seguro de compensación de los trabajadores. Algunos empleadores grandes eligen autoasegurarse (es decir, reservan parte de sus utilidades para compensar cualquier pérdida futura potencial), pero la mayoría compra protección de seguros adicional para prevenirse en contra de eventos catastróficos como la tragedia del 11 de septiembre.

Responsabilidad contractual

Las empresas a menudo firman contratos con otras partes. Estos contratos podrían incluir arrendamiento de instalaciones, contrato de ventas con un cliente, contrato con una empresa de outsourcing o con una empresa de construcción. Un denominador común entre la mayoría de estos contratos es la inclusión de algún tipo de cláusula de indemnización. Como las empresas firman contratos que contienen cláusulas de indemnización, deben estar muy conscientes de las responsabilidades legales potenciales que pueden asumir en virtud del lenguaje utilizado. Dicho en términos simples, una **cláusula de indemnización** requiere que una parte (el que indemniza) asuma las consecuencias financieras de las responsabilidades legales de otra parte (el indemnizado). En otras palabras, el que indemniza acuerda “pagar en representación de” el indemnizado las responsabilidades legales de éste.

La idea de la transferencia contractual de responsabilidad es transferir la responsabilidad a la parte con el mayor control sobre la exposición al riesgo. Por ejemplo, considere, un contratista general que firma un contrato para construir un nuevo edificio en un terreno para un propietario. Si alguien se lesiona durante el proceso de construcción, es muy improbable que la lesión resulte de la negligencia del propietario de la propiedad. Sin duda, la parte negligente (la parte que ocasiona o contribuye al accidente) sería el contratista general o tal vez un subcontratista contratado por el contratista general. Por tanto, es muy común y lo más apropiado para el contratista general acordar indemnizar al propietario por cualquier responsabilidad que surja a partir del trabajo de construcción.

En muchos casos, el seguro cubre las responsabilidades legales potenciales que una empresa puede asumir como resultado de una cláusula de indemnización en un contrato. Pero una adecuada comunicación entre el propietario de una empresa y su agente o corredor de seguros es esencial. En una revisión de los contratos que contienen cláusulas de indemnización, el agente o corredor de seguros debe poder señalar las principales limitaciones o deficiencias de una póliza de seguros en lo que se refiere a que la empresa asuma las responsabilidades legales de otra parte.

Responsabilidad civil

Los daños civiles incluyen incumplimiento de contrato y agravios. Los **agravios** son ofensas u omisiones por las cuales una parte dañada puede emprender acción legal contra el ofensor en busca de pago por daños monetarios. Las acciones por agravios incluyen por lo general un alegato de negligencia, pero deben estar presentes cuatro elementos para que alguien sea encontrado culpable de un acto negligente:

legislación de compensación de los trabajadores

Leyes que obligan al empleador a pagar a los empleados por lesiones o enfermedades relacionadas con el empleo, sin importar la falta.

cláusula de indemnización

Cláusula contractual que requiere que una parte asuma las consecuencias financieras de las responsabilidades legales de la otra.

agravios

Actos u omisiones ilegales por las cuales una parte dañada puede emprender acción legal contra el infractor por daños monetarios.

estándar razonable (persona prudente)

Estándar típico de cuidado, con base en lo que una persona razonable o prudente habría hecho bajo circunstancias similares.

indemnización por daños

Daños económicos o no económicos que tienen la intención de resarcir al demandante al compensarlo por cualquier lesión o daño que surja de una acción negligente.

daños económicos

Daños compensatorios que se relacionan con una pérdida económica, como gastos médicos y pérdida del ingreso.

daños no económicos

Daños compensatorios por pérdidas como dolor y sufrimiento, angustia mental y pérdida de las capacidades físicas.

daños punitivos

Forma de castigo más allá de los daños compensatorios que pretende castigar a los ofensores por una negligencia bruta o indiferencia cruel y tener un efecto disuasivo.

causa próxima

Acto negligente que es la causa clara de los daños sufridos.

1. *Existencia de una obligación legal entre las partes.* Por ejemplo, el propietario de un restaurante tiene una obligación legal de proporcionar a los clientes comida y alimento que sean adecuados para consumo. De igual forma, un empleado que hace una entrega para un empleador, tiene la obligación de operar un vehículo en forma segura por las calles públicas.
2. *No proporcionar el estándar apropiado de cuidado.* El estándar de cuidado que se utiliza normalmente es el **estándar razonable (persona prudente)**, basado en lo que una persona razonable o prudente habría hecho bajo circunstancias similares. Sin embargo, este estándar de cuidado puede elevarse, si participa un “profesional”. En las acciones de responsabilidad profesional, el estándar de cuidado está determinado por los estándares establecidos de la profesión. Por ejemplo, una acción de negligencia en contra de un contador público utilizaría como punto de referencia los estándares establecidos de la profesión. Los peritos expertos con frecuencia se utilizan para ayudar a establecer el estándar y determinar lo que los clientes pueden esperar en forma razonable.
3. *Presencia de lesión o daños.* Puede existir negligencia, pero si el demandante no ha sufrido ninguna lesión o daño, no existe responsabilidad civil. Dos tipos de daños pueden concederse en una acción de agravios: indemnización por daños y daños punitivos.
 - La **indemnización por daños** tiene la intención de resarcir al demandante; es decir, compensarlo por cualquier lesión o daño que surja de una acción negligente. La indemnización por daños puede ser de naturaleza económica o no económica. Los **daños económicos** se relacionan con una pérdida económica, como gastos médicos, pérdida del ingreso o el costo del reemplazo o restauración de la propiedad. Los daños económicos son relativamente fáciles de cuantificar. Los **daños no económicos** cubren pérdidas como dolor y sufrimiento, angustia mental y pérdida de las actividades físicas. En comparación con los daños económicos, los daños no económicos son difíciles de expresar en términos financieros. A los tribunales civiles se les dificulta por lo general establecer estas compensaciones, pero muchas de las compensaciones significativas de la actualidad incluyen una gran cantidad de daños no económicos.
 - Los **daños punitivos** son una forma de castigo que va más allá de cualquier indemnización por daños. Los daños punitivos tienen un doble propósito. Primero, castigan a los ofensores en casos donde hay negligencia bruta o indiferencia cruel por los intereses de los demás. Segundo, los daños punitivos tienen la intención de tener un efecto disuasivo, enviar un mensaje a la sociedad de que esa conducta no será tolerada. De hecho, los daños punitivos en ocasiones se conocen como “pago ejemplar de daños”. En otras palabras, un propósito de ese tipo de daños es hacer un “ejemplo” del acusado. Que una póliza de seguros pague o no por los daños punitivos concedidos contra una empresa se determina por el estado en el que se haya presentado la demanda. Como cuestión de políticas públicas, algunos estados permiten que las compañías de seguros paguen por los daños punitivos mientras que otros no.
4. *Evidencia de que el acto negligente es la causa próxima de la pérdida.* Debe existir pruebas de que la negligencia realmente ocasionó los daños sufridos. Puede haber negligencia y daños, pero si no se puede establecer un vínculo entre los dos, no hay responsabilidad civil.

La responsabilidad civil puede surgir de varias actividades de negocios. A continuación presentamos algunas de las fuentes más significativas de responsabilidad civil:

- **Responsabilidad en las instalaciones.** Las personas pueden sufrir lesiones mientras se encuentran en las instalaciones de una empresa. Los minoristas tienen una exposición significativa a la responsabilidad en las instalaciones porque tienen muchos clientes que entran a sus tiendas a comprar productos. Sin embargo, algunas otras empresas tienen poca exposición a la responsabilidad en las instalaciones. Una firma de consultoría o una empresa de diseño web por lo general no tendrá clientes que visiten su ubicación de negocios; así, su exposición a la responsabilidad en las instalaciones sería mínima.

- **Responsabilidad de las operaciones.** Las personas también pueden sufrir lesiones como resultado de las operaciones de una empresa que se realizan lejos de sus instalaciones. Los contratistas tienen una exposición significativa a la responsabilidad de las operaciones porque realizan labores en varios sitios de trabajo y ese trabajo fácilmente podría ocasionar lesiones a otra persona. Al mismo tiempo, algunas empresas (como las minoristas) tienen poca probabilidad de responsabilidad de operaciones; su exposición está limitada a las instalaciones de sus tiendas.
- **Responsabilidad profesional.** Cualquier empresa que proporciona al público servicios profesionales está potencialmente sujeta a reclamaciones de responsabilidad profesional. Reconocer esta exposición es importante, ya que se necesitan seguros de responsabilidad por separado para proteger en forma adecuada a una empresa de las reclamaciones de responsabilidad profesional. Las empresas que tienen exposición a una responsabilidad profesional incluyen firmas de contadores, de arquitectura e ingeniería, consultorios dentales y médicos.
- **Responsabilidad del empleador.** Como se mencionó antes, los empleadores tienen una obligación estatutaria de pagar ciertos beneficios a los empleados lesionados en el curso del empleo. A cambio de estos beneficios, a los empleados se les prohíbe demandar a su empleador en la mayoría de las circunstancias. Al mismo tiempo, es posible que un empleador pueda ser demandado por una parte completamente diferente como resultado de una lesión a un empleado. Tal vez la lesión del empleado en el lugar de trabajo fue causada por una pieza dañada de equipo fabricado por otra empresa; el empleado puede demandar al fabricante de ese producto defectuoso. Entonces el fabricante puede emprender acción contra el empleador, al argumentar que éste no dio mantenimiento al equipo, lo que en consecuencia ocasionó la lesión al empleado.
- **Responsabilidad automotriz.** Una empresa que usa vehículos para varios fines tiene una exposición de responsabilidad automotriz. Incluso una empresa que no posee ni arrienda vehículos tiene una responsabilidad potencial si los empleados usan sus vehículos para fines de negocios.
- **Responsabilidad del producto.** Los productos fabricados o vendidos por una empresa pueden ser una fuente de responsabilidad legal. Por ejemplo, alguien que haya sido lesionado al usar un producto puede afirmar que el producto estaba defectuoso. Ella o él pueden argumentar que tenía un defecto de manufactura, de diseño o de marketing. Un **defecto de manufactura** existe cuando algo realmente sale mal durante el proceso de manufactura y el producto no se elabora con base en las especificaciones del fabricante. Un **defecto de diseño** existe cuando el producto se elabora con base en las especificaciones del fabricante, pero aún tiene un diseño irrazonablemente peligroso. Como ejemplo, tal vez un aspa rotatoria dentro de una pieza de equipo no esté apropiadamente cubierta por una protección. Alguien podría lesionarse por el aspa rotatoria y reclamar un defecto de diseño, porque no había una cubierta protectora que cubriera el aspa. Por último, existe un **defecto de marketing** cuando el fabricante no ha comunicado al usuario de un producto una indicación aceptable de los daños asociados con el producto o instrucciones adecuadas de cómo usarlo con seguridad.
- **Responsabilidad de término de las operaciones.** Las operaciones o el trabajo de una empresa que finalizan puede ser una fuente de responsabilidad legal. Tome como ejemplo un contratista general que ha construido un nuevo edificio para otra parte. Después de la construcción del edificio, alguien que está de pie en un balcón del edificio se recarga contra un barandal que cede, con lo cual ocasiona que la persona caiga y sufra lesiones corporales. Esto por lo general resultaría en una demanda contra el contratista general.
- **Responsabilidad de directivos y funcionarios.** Una preocupación creciente entre las empresas en la actualidad es la amenaza de demandas en contra de directivos y funcionarios de una empresa. La exposición es mayor para las organizaciones de propiedad pública, pero también existe para las empresas de propiedad privada y para las organizaciones sin fines de lucro. Las áreas específicas de exposición de directivos y funcionarios incluyen demandas con argumentos por una deficiente administración financiera,

defecto de manufactura

Defecto que resulta de un problema que ocurre durante el proceso de manufactura, lo que ocasiona que un producto no esté fabricado con base en las especificaciones.

defecto de diseño

Defecto que resulta de un diseño peligroso, aunque el producto haya sido hecho de acuerdo con las especificaciones.

defecto de marketing

Defecto que resulta de no comunicar al usuario los riesgos asociados con un producto o no proporcionar instrucciones adecuadas para el uso seguro del producto.

conflictos de interés, acciones emprendidas más allá de la autoridad otorgada en los estatutos y acciones ofensivas que se relacionen con las prácticas de empleo. Las prácticas de empleo ofensivas pueden incluir discriminación, acoso sexual o despido injustificado.

RIESGOS DEL PERSONAL

riesgos del personal

Riesgos que afectan directamente a los empleados en lo individual, pero que pueden tener también un impacto indirecto en una empresa.

Los **riesgos del personal** son riesgos que afectan directamente a los empleados en lo individual pero que puede tener también un impacto indirecto en una empresa. Los riesgos primarios en esta categoría incluyen muerte prematura, salud precaria e ingreso de retiro insuficiente.

Muerte prematura

El riesgo asociado con la muerte no es si sucede, sino cuándo sucede. Todos esperamos morir, sin embargo, hay un riesgo de morir temprano en la vida. Este riesgo plantea un problema financiero potencial para la familia o la persona y su empleador. Los individuos enfrentan este riesgo al mantener un estilo de vida sano y comprar un seguro de vida para proteger a los miembros de la familia que dependen de su ingreso.

Los empleadores pueden verse impactados de manera adversa por la muerte a destiempo de un empleado si éste no puede ser reemplazado con facilidad. ¿Y qué sucede si el socio o propietario de la empresa muere? Normalmente ese suceso dispara una compra de la participación del propietario fallecido. El seguro de vida a menudo se usa para obtener los fondos de estas provisiones de compra.

Salud precaria

Un suceso mucho más probable que la muerte de un empleado es la salud precaria. La severidad de una salud precaria varía, desde un pequeño desorden hasta una enfermedad más seria y limitante. Y con la muerte prematura, las consecuencias de este suceso pueden afectar a un empleador, así como a los miembros de la familia del empleado.

Las consecuencias financieras de una salud precaria tienen dos dimensiones. Primero están los gastos médicos, que pueden ir desde el costo de una visita al médico hasta gastos catastróficos relacionados con cirugías y hospitalización. Segundo, están las consecuencias de la discapacidad para trabajar. Con mayor frecuencia, la discapacidad es una condición temporal, pero puede ser duradera e incluso permanente. Una discapacidad permanente de un trabajador puede tener el mismo impacto financiero en su familia como la muerte.

Los empleadores a menudo proporcionan cierta forma de seguro médico como beneficio del empleo. En algunos casos, el costo del seguro médico es compartido por el empleador y el empleado; sin embargo, en la mayoría de los casos, la mayor parte del costo es absorbido por el empleador. Además de los costos de seguro médico, el hecho de que el empleador esté sin los servicios del empleado por cierto periodo puede sumarse al impacto financiero adverso en la empresa.

Ingreso de retiro insuficiente

La categoría final del riesgo del personal incluye la posibilidad de vivir más allá de la riqueza personal. La meta para enfrentar este riesgo es diferir el ingreso y acumular suficiente riqueza para proporcionar un nivel satisfactorio de ingresos durante los años en los que no se tenga trabajo.

Existen tres fuentes primarias de ingreso en el retiro: Seguro social, programas de retiro con fondos del empleador y los ahorros personales. El seguro social proporciona un beneficio de ingreso de retiro, aunque para la mayoría de los retirados esta prestación no es suficiente para enfrentar un consumo esperado durante el retiro. Para complementar este ingreso, la mayoría de los trabajadores tiene un programa de retiro asociado a su empleo. En el pasado, estos programas eran financiados principalmente por los empleadores como forma de una compensación diferida. Aunque los planes de pensión financiados por el empleador aún existen, es más común en la actualidad encontrar planes de retiro financiados por el empleado, donde éste puede elegir diferir ingreso actual para su retiro. Estos planes a menudo tienen aportaciones parciales de los empleadores, como incentivo para que los empleados participen. Finalmente, los ahorros individuales se pueden utilizar para acumular riqueza para el retiro. Todas estas fuentes deben considerarse con cuidado en el proceso de planeación de ingresos para el retiro.

Administración del riesgo

La **administración del riesgo** consiste en todos los esfuerzos por preservar los activos y el poder de generación de utilidades de una empresa. Como la administración del riesgo se ha derivado de la administración de seguros, los dos términos con frecuencia se usan de manera indistinta. Sin embargo, la administración del riesgo tiene un significado mucho más amplio, que cubre tanto los riesgos asegurables como los no asegurables e incluye enfoques que no son de seguros para reducir todo tipo de riesgo. La administración del riesgo incluye más que intentar obtener el mayor seguro para cada dólar gastado; se ocupa de encontrar la mejor forma posible de reducir el costo de manejar el riesgo. El seguro es sólo uno de varios enfoques para minimizar los riesgos puros que seguramente una empresa encontrará.

EL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

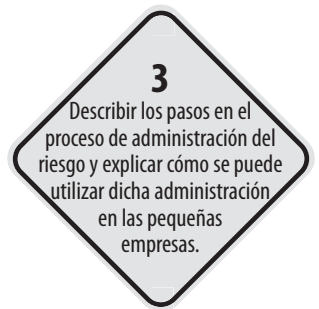
Se requieren cinco pasos para desarrollar e implementar un programa de administración del riesgo.

Paso 1: Identificar y entender los riesgos. Es esencial que el propietario de una empresa esté consciente de los riesgos que enfrenta una empresa. Para reducir la posibilidad de pasar por alto riesgos importantes, una empresa debe adoptar un enfoque sistemático para identificar los riesgos. Los métodos útiles de identificación incluyen checklists de políticas de seguros, cuestionarios, análisis de estados financieros y de las operaciones de una empresa, los clientes y las instalaciones. En la figura 23.1 se describe algunos riesgos que una pequeña empresa puede encontrar.

Paso 2: Evaluar los riesgos. Una vez que los diversos riesgos han sido identificados, deben evaluarse en términos del tamaño potencial de cada pérdida y la probabilidad de que ocurra. Como mínimo, los riesgos se deben clasificar en tres grupos: críticos (pérdidas que pudieran resultar en una quiebra), extremadamente importantes (pérdidas que requerirían de una inversión de capital adicional para continuar las operaciones) y moderadamente importantes (pérdidas que puedan ser cubiertas con ingresos actuales o activos existentes).

Paso 3: Elegir métodos de administración del riesgo. Los dos enfoques utilizados para enfrentar el riesgo son el control del riesgo y el financiamiento del riesgo, los cuales se analizarán más adelante en este capítulo.

Paso 4: Implementar la decisión. Una vez que se ha tomado la decisión de utilizar una técnica o técnicas en particular para administrar los riesgos de una empresa, esta decisión debe continuar con una acción, como la compra de seguros y reservar fondos destinados a enfrentar cualquier riesgo que haya sido retenido. El no actuar o simplemente dejar las cosas para el último momento, podría ser fatal.



administración del riesgo

Formas de lidiar con el riesgo que están diseñadas para preservar los activos y el poder de ingresos de una empresa.



“Estoy decepcionado; si alguien debió haber visto las banderas rojas, es usted”.

Mark Anderson, Andertoons.com www.andertoons.com

FIGURA 23.1 Riesgos en el camino al éxito



© Cengage Learning

Paso 5: Revisar y evaluar. La revisión y evaluación de la técnica de administración del riesgo elegida es esencial, porque las condiciones cambian; surgen nuevos riesgos y desaparecen los viejos. También, revisar las decisiones anteriores para utilizar métodos específicos puede identificar errores que se hayan cometido con anterioridad.

LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO Y LA PEQUEÑA EMPRESA

Sin importar la naturaleza o el tamaño de una empresa, la administración del riesgo es un tema serio. Con demasiada frecuencia, las pequeñas empresas prestan atención insuficiente al análisis del riesgo potencial. “Las pequeñas empresas emplean con frecuencia más tiempo en planear los días de campo de la empresa que para un suceso que pudiera hacerlos quebrar”, dice Katherine Heaviside, socia de Epoch 5, una firma de relaciones públicas con sede en Huntington, Nueva York, que se especializa en comunicación de crisis.³ Para evitar quebrar por un suceso inesperado, el propietario de una pequeña empresa debe adoptar un rol activo para administrar los riesgos de su empresa.

La administración del riesgo en una pequeña empresa difiere de la de una empresa grande. En una empresa grande, las responsabilidades de la administración del riesgo a menudo son asignadas a un gerente especializado. Para una pequeña empresa es más difícil enfrentar la administración del riesgo, ya que por lo general el gerente de riesgos es el propietario y éste tiene demasiadas ocupaciones. Por esta razón, el propietario de una pequeña empresa necesita confiar más fuertemente en su agente de seguros para consultoría. Más aún, la administración del riesgo no es algo que requiere de atención inmediata, hasta que algo sucede. Un propietario prudente de una pequeña empresa tomará el tiempo para identificar los diferentes tipos del riesgo que enfrenta la empresa y de encontrar la forma de enfrentarlos mediante el control o del financiamiento del riesgo.

Control del riesgo

El **control del riesgo** incluye minimizar la pérdida por medio de la prevención, elusión o reducción. La **prevención de pérdidas**, como el nombre lo implica, se enfoca en prevenir que alguna vez sucedan pérdidas. Por ejemplo, una empresa con un taller de máquinas o un proceso de manufactura puede requerir que todos los empleados usen anteojos de seguridad para evitar que partículas extrañas dañen sus ojos. La **elusión de pérdidas** se alcanza al no participar en una actividad riesgosa en particular. Por ejemplo, la exposición de responsabilidad asociada con la operación de un camión grande en una carretera interestatal para fines de entrega de productos de una empresa al mercado es bastante severa. Un accidente ocasionado por un camión grande en la carretera puede resultar en lesiones corporales severas o daño a la propiedad. Por tanto, para evitar esta exposición de responsabilidad, una empresa puede elegir contratar un transportista común para entregar sus productos en el mercado. Esto elimina por completo la exposición. La **reducción de pérdidas** aborda la frecuencia potencial, la severidad o la imprevisibilidad de la pérdida, con lo cual disminuye el impacto de la pérdida en la empresa. La planeación de crisis es una forma de reducción de pérdidas en cuanto a que proporciona un formato que seguir en el caso de una pérdida catastrófica. Instalar sistemas de rociadores automáticos en un edificio es otro buen ejemplo de una estrategia de reducción de pérdidas. Si ocurre un incendio en un edificio con un sistema de rociadores automáticos, éstos se activarán y se minimizará la cantidad de daño por fuego en el edificio.

En tiempos más recientes, las redes sociales se han vuelto herramientas útiles para la reducción del riesgo, en particular cuando surgen los problemas de servicio al cliente o de relaciones públicas. Por ejemplo, Twitter fue útil para Innovative Beverage Group Holdings, Inc., cuando su sitio web colapsó después de un aumento de tráfico posterior a un segmento en Fox News acerca de la empresa. La empresa notificó rápidamente a sus clientes vía Twitter que trabajaba de manera diligente para arreglar el problema y buscó comentarios de los clientes acerca del colapso para responder con rapidez acerca de lo que hacía para arreglar el problema. Peter Bianchi, el presidente ejecutivo (CEO) de Innovative explicó que “Twitter nos dio la capacidad al minuto de tomar lo que normalmente hubiera sido una situación de crisis y convertirla sólo en un suceso más. Eso no puede hacerse con un número 1-800”.⁴

Por otro lado, las redes sociales pueden crear problemas para una empresa. Los clientes y ex empleados molestos pueden usar las redes sociales para dañar la reputación de una empresa. Es necesario monitorear las redes sociales para ese tipo de problemas. Y aunque las redes sociales pueden ser una herramienta valiosa, hacen poco bien sin un uso regular que cultive seguidores y, por tanto, gane la confianza de los usuarios.

Financiamiento del riesgo

El **financiamiento de riesgo** se enfoca en tener fondos disponibles para pérdidas que no pueden ser eliminadas por el control del riesgo; incluye transferir el riesgo o retenerlo. La **transferencia de riesgo** se logra en gran medida mediante la compra de un seguro, pero también puede alcanzarse al hacer otros arreglos contractuales que transfieran el riesgo a otros. Como se describió antes, las cláusulas de indemnización proporcionan un medio por el cual se puede transferir el riesgo de una parte a otra.

La **retención de riesgo** conlleva el financiamiento de toda o parte de una pérdida de los flujos de efectivo de una empresa. Si asumimos que el balance general de una empresa es lo suficientemente sólido, el propietario puede elegir manejar un deducible alto aplicable a las pérdidas de propiedad (tal vez uno de \$25 000 en lugar de uno de \$5 000). Por ejemplo, en el caso de daños por incendio al edificio de una empresa, el propietario de la misma pagaría hasta \$25 000 de su bolsa. Entre más alto el deducible, más baja es la prima de seguro que se paga a la compañía de seguros de propiedad. Como otro ejemplo, el propietario de una empresa puede elegir tener un deducible alto por una reclamación de seguros de tipo responsabilidad. De nuevo, a cambio del deducible más alto, el propietario de la empresa recibe una prima de seguros de responsabilidad con descuento. Otra forma de retención del riesgo es el **autoaseguramiento**. Sin embargo, éste por lo general sólo es apropiado para las empresas más grandes. Bajo los programas de autoaseguramiento, una parte de las utilidades de la organización se reserva para un fondo de contingencias en contra de pérdidas futuras.

control del riesgo

Minimizar las pérdidas potenciales al prevenir, evitar o reducir los riesgos.

prevención de pérdidas

Evitar que ocurra una pérdida.

elusión de pérdidas

Elegir no participar en actividades riesgosas.

reducción de pérdidas

Disminuir la frecuencia, severidad o imprevisibilidad de las pérdidas potenciales.

financiamiento de riesgo

Tener fondos disponibles para cubrir pérdidas que no puedan eliminarse por el control del riesgo.

transferencia de riesgo

Comprar seguros o hacer arreglos contractuales que transfieran el riesgo a los demás.

retención de riesgo

Financiar las pérdidas de manera intencional, a través de los flujos de efectivo de la empresa.

autoaseguramiento

Designar parte de las utilidades de una empresa como reserva contra futuras pérdidas.



© iStockphoto.com/Angella Schwarz

Mantenga segura a su empresa de las fugas de la privacidad en línea

Después de que una probable negociación con un importante fabricante se filtrara a través de las redes sociales y afectara el precio de las acciones de ambas empresas, se llamó a Roger Traversa, un abogado especializado en cumplimiento corporativo y privacidad en Arjont Group en Filadelfia. Su empresa se especializa en dar consultoría a las empresas acerca de los riesgos de privacidad y dice que las mismas reglas aplican a las empresas grandes y a las pequeñas y, de hecho, los resultados de los brotes en los medios sociales pueden ser más funestos en las pequeñas empresas.

“Para las pequeñas empresas, una fuga puede hacer o deshacer”, dice Traversa. “Perder una ventaja competitiva o un secreto comercial realmente puede dañar a su empresa”.

Una encuesta reciente de la firma de seguridad de la información Websense reveló que 57% de los ataques de robo de datos provienen de la Web y que muchas publicaciones en las redes sociales pueden calificar como datos de propiedad privada o violaciones a las regulaciones de cuidados médicos o compañías de tarjetas de crédito. Cuarenta y siete por ciento de los encuestados reportó que los usuarios en sus organizaciones intentaban pasar por alto las políticas de seguridad de la Web de la empresa.

¿Cómo puede evitar que los empleados cometan errores en una línea de estatus o un tweet? Primero, dice Traversa, defina qué información es confidencial. “Usted puede pensar que es evidente, pero necesita ser claro con sus empleados acerca de cuál información considera como propiedad privada o secreto comercial”, comenta.

También es una buena idea hacer que los empleados nuevos firmen contratos de confidencialidad que los instruyan acerca de los lineamientos de privacidad de la empresa. Consulte con su abogado o un asesor jurídico para que lo guíe al elaborar un documento que proteja a su empresa. También, dice, insista que cualquier publicación en blogs relacionados con la empresa u otras publicaciones en medios sociales, sean aprobadas por una persona en específico o un departamento en su organización.

Por último, Traversa sugiere monitorear los blogs de los empleados y buscar las palabras clave acerca de su industria o áreas de los temas que intenta proteger, además del nombre específico de su empresa. Eso le ayudará a detectar fugas que no usen su nombre de marca pero que contengan información valiosa.



© iStockphoto.com/Mikkel William Nielsen

Fuente: Gwen Moran, “Social (Networking) Security”, *Entrepreneur*, noviembre de 2009, p. 61, <http://www.arjont.com>. Reimpreso con autorización de Entrepreneur Media, Inc. © 2009 por Entrepreneur Media, Inc. Todos los derechos reservados.

programa parcialmente autofinanciado

Designar parte de las utilidades de la empresa para financiar una porción de la cobertura médica del empleado.

límite específico de contención de pérdidas

Límite por empleado de una empresa sobre el autofinanciamiento para reclamaciones médicas.

Algunas empresas nuevas han confiado de manera exitosa en los **programas parcialmente autofinanciados** en lo que se refiere a la cobertura médica para los empleados. Los programas parcialmente autofinanciados permiten a la empresa autofinanciar una porción de los beneficios de seguros médicos para sus empleados. Para la mayoría de las pequeñas empresas, esta porción autofinanciada se limita a entre \$30 000 y \$80 000 por empleado, según el número de empleados y la solidez financiera de la empresa. Esta limitación por empleado se conoce comúnmente como límite específico de contención de pérdidas. Después de que se ha llegado al **límite específico de contención de pérdidas** durante el año del plan, la empresa del seguro médico se hace cargo de la reclamación y paga la porción restante.

En abril de 2011, un empleador en Waco, Texas, comparó los costos del plan de seguro médico tradicional (también llamado plan de seguro médico completo) y un programa parcialmente autofinanciado. Este empleador en particular tenía 96 empleados. El plan de seguro completo hubiera costado a la organización aproximadamente \$1 475 000 en primas por un

FIGURA 23.2 Herramientas para la administración del riesgo

Cantidad de pérdida	Probabilidad de pérdida	
	Baja frecuencia	Alta frecuencia
Alta severidad	• Prevención de pérdida • Reducción de pérdida	• Prevención de pérdida • Reducción de pérdida
Baja severidad	• Elusión de pérdida • Prevención de pérdida • Reducción de pérdida • Retención de riesgo	• Retención de riesgo

Nota: para encontrar un listado de las herramientas de administración del riesgo apropiadas para manejar una pérdida potencial, vea el recuadro correspondiente a la severidad y frecuencia de la pérdida potencial.

periodo de 12 meses. El plan médico autofinanciado había costado al empleador un total de sólo \$1 154 000 el año anterior. Así que parecía ser mejor para los intereses del empleador mantener un programa autofinanciado en espera de ahorrar de nuevo aproximadamente \$321 000.⁵ Es claro que algunos riesgos están asociados con un plan parcialmente autofinanciado, ya que un empleador nunca sabe con anticipación cuántos empleados realmente llegarán a su límite específico de contención de pérdidas. Por esta razón, estos planes también tienen lo que se conoce como un **límite acumulado de contención de pérdidas**, para proporcionar un techo a los gastos del año si varios empleados llegan al límite de contención de pérdidas.

Se debe entender que los programas parcialmente autofinanciados no son apropiados para todas las pequeñas empresas. Como regla de sentido común, una empresa debe tener un valor neto de por lo menos 1 millón de dólares y 80 empleados o más para ser considerada un buen candidato para un programa parcialmente autofinanciado.

Al elegir el método apropiado de administración del riesgo, el propietario de una pequeña empresa debe considerar el monto de cada pérdida potencial, la probabilidad de que suceda y qué recursos estarían disponibles para cubrirla en caso de que ocurriera. En la figura 23.2 se muestran las técnicas de administración del riesgo apropiadas para las pérdidas potenciales de diferentes probabilidades (baja frecuencia y alta frecuencia) y cantidades de pérdidas (baja severidad y alta severidad).

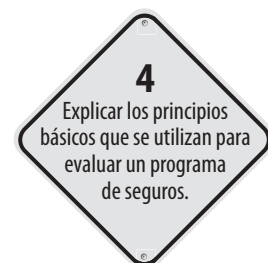
límite acumulado de contención de pérdidas

Límite exhaustivo sobre los gastos anuales en caso que varios empleados lleguen al límite específico de contención de pérdidas.

Principios básicos de un programa sólido de seguros

i Qué tipos del riesgo pueden ser cubiertos por el seguro? ¿Qué tipos de coberturas deben adquirirse? ¿Cuánta cobertura es adecuada? Por desgracia, no hay respuestas predeterminadas a estas preguntas. Un agente de seguros reconocido puede proporcionar asistencia valiosa a una pequeña empresa para evaluar los riesgos y diseñar planes de protección apropiados, pero el propietario de una pequeña empresa debe volverse tan conocedor como sea posible acerca de los tipos de seguros que se encuentran disponibles. Se debe seguir tres principios básicos para evaluar un programa de seguros:

1. *Identificar los riesgos de negocios que se pueden asegurar.* Una pequeña empresa primero debe obtener la cobertura de seguros que le requiere la ley o por contrato con otra parte. Esto incluye por lo general seguro de compensación de los trabajadores y seguro de responsabilidad automotriz. Un agente de seguros reconocido con experiencia en



proporcionar cobertura de seguros a empresas será un recurso importante para identificar los riesgos de negocios que se pueden asegurar, mientras también establece los costos de las primas para asegurar esos riesgos. Como parte de este proceso, los propietarios de empresas deben tomar el tiempo necesario para determinar el costo de reemplazo de su edificio y su propiedad personal, como muebles, accesorios, equipo, inventario y suministros.

2. *Asegurar una cobertura de seguros para todas las pérdidas potenciales importantes.* Las pequeñas empresas deben evitar incurrir en pérdidas importantes no aseguradas que puedan amenazar la existencia misma de la empresa. Por ejemplo, sería extremadamente difícil superar la destrucción total de un edificio o instalación ocasionada por un incendio o tormenta significativos. Por esta razón, el propietario de una empresa debe asegurarse de que la cobertura de seguros abarque el valor de reemplazo total de los edificios y la propiedad personal. En un esfuerzo por ahorrar una cantidad relativamente pequeña de la prima en dinero, algunos propietarios de pequeñas empresas eligen asegurar su propiedad por un valor algo menor al valor de reemplazo total, lo cual es claramente una mala decisión.

Igualmente devastador sería un juicio de responsabilidad de \$1 millón en contra de la empresa como resultado de un accidente automovilístico o que alguien resbalara dentro de las instalaciones o se lesionara por alguno de los productos de la empresa. Es imperativo para la longevidad de la empresa que estas exposiciones de pérdida potencial importante estén adecuadamente asegurados.

3. *Considere la factibilidad y la costeabilidad de asegurar las pérdidas potenciales más pequeñas.* Las pérdidas potenciales más pequeñas no plantean la misma amenaza a las empresas como lo hacen las pérdidas potenciales importantes. Por tanto, el propietario de una empresa necesitará evaluar la factibilidad y la costeabilidad de absorber las pérdidas potenciales más pequeñas. Desde luego, lo que determina si una pérdida potencial es “pequeña” o “grande” varía para cada pequeña empresa, según la solidez de su posición financiera. Los tipos de reclamaciones que surgen de las prácticas de empleo incluyen demandas de empleados que argumentan un despido injustificado, acoso sexual y discriminación en el lugar de trabajo. En su mayoría, el valor en dinero de esas afirmaciones oscila entre \$50 000 y \$150 000 con primas de seguro entre \$2 500 y \$7 500. Por tanto, el emprendedor debe decidir si la pérdida potencial se manejaría mejor por medio de un autoaseguramiento o del pago de primas anuales. La capacidad de la empresa para absorber esa pérdida determina lo que debe hacer el propietario de una pequeña empresa. En este caso, no hay sólo una respuesta correcta.

Tipos comunes de seguros de empresas

5

Identificar los tipos
comunes de cobertura de
seguros de empresas.

En esta sección examinamos las pólizas de seguros básicas empleadas por muchas pequeñas empresas. Estas pólizas caen en una de dos categorías: seguro de propiedad y accidentes y seguro de vida y médico.

SEGURO DE PROPIEDAD Y ACCIDENTES

El seguro de propiedad y accidentes incluye seguro de la propiedad, seguro de responsabilidad comercial general, seguro automotriz, seguro de compensación de los trabajadores y seguro contra crímenes.

Seguro de propiedad

Una póliza de seguro de propiedad es utilizada por el propietario de una empresa para asegurar los edificios y la propiedad personal que posee, así como los edificios no propiedad de la empresa, pero por los cuales su propietario, como arrendatario, tiene la responsabilidad de asegurar. Como se mencionó antes, la propiedad puede asegurarse por su valor de reemplazo o su valor efectivo real.

Al comprar un seguro de propiedad, el propietario de una empresa debe determinar cuáles son los “peligros” cubiertos por la póliza. Con el **enfoque de peligro definido**, se identifican los peligros específicos cubiertos por la póliza. Los peligros cubiertos incluyen por lo general daños causados por incendios, humo, rayos, explosiones, tormentas de viento, granizo, aeronaves, vehículos, disturbios, vandalismo, fugas en los rociadores, colapso de huecos en la tierra y acciones volcánicas. Con este enfoque, cualquier daño causado por un peligro no mencionado en la póliza simplemente no está cubierto. Ejemplos de reclamaciones no cubiertas por el enfoque de peligro definido incluyen daño por tuberías congeladas dentro del edificio, caída de objetos, el peso de la nieve y robo.

En contraste con el enfoque de peligro definido, el propietario de una empresa puede elegir el seguro de propiedad por medio del **enfoque de todos los riesgos**. Este enfoque proporciona la protección más amplia disponible para los propietarios de empresas. Con él,

enfoque de peligro definido

Identificar en una póliza de seguros los peligros específicos cubiertos.

enfoque de todos los riesgos

Expresar en una póliza de seguros que todos los daños directos a la propiedad están cubiertos, excepto los ocasionados por peligros excluidos específicamente.

LA PUESTA EN MARCHA

ACCIÓN

Fraude de empleados

Monitorear en busca de fraudes de los empleados debe ser un enfoque constante para el propietario de una pequeña empresa. Pero hay dos circunstancias cuando un propietario es particularmente vulnerable, que pueden parecerle sorprendentes: cuando la empresa experimenta éxito y cuando hay una distracción personal, como una muerte en la familia.

todos los daños directos a la propiedad están cubiertos, excepto aquellos causados por peligros específicamente excluidos. En otras palabras, si no está excluido está cubierto. Las exclusiones por lo general incluyen daño causado por inundación, terremoto, hongos o moho, uso y desgaste normal y pérdidas causadas por actos deshonestos de empleados.

Una provisión importante que se encuentra dentro de la política de seguros de propiedad es la **cláusula de coaseguro**.

Una cláusula de coaseguro

requiere que el propietario de una empresa asegure el edificio de la empresa y la propiedad personal por al menos 80% de lo que costaría reemplazar el edificio y la propiedad personal. Si en el momento de una reclamación el edificio y la propiedad personal están asegurados por menos de 80% de su costo de reemplazo, entonces el propietario recibe una penalización de la compañía de seguros y, en esencia, se vuelve un coasegurador.

Como ejemplo, asuma el costo de reemplazo de un edificio de \$1 millón. Por tanto, al propietario se le requiere manejar seguros iguales a \$800 000 ($0.80 \times \$1\,000\,000$) con el fin de evitar una penalización por coaseguro. Si el propietario de la empresa asegura la propiedad por sólo \$600 000, él o ella se convierte en coasegurador, incluso en el caso de una reclamación parcial. Como el seguro real es de sólo 75% ($\$600\,000 \div \$800\,000$) de lo que debía ser, el asegurado recibe una penalización de 25% en el caso de una reclamación. Así, si el edificio experimentara daños por fuego y humo por \$100 000, la compañía de seguros pagará sólo \$75 000, aunque el monto del seguro de la póliza claramente excede el monto de la reclamación. Los restantes \$25 000 deben ser pagados por el propietario en su rol de coasegurador. Por consiguiente, es importante que el propietario de una empresa asegure el edificio y la propiedad personal por una cantidad de por lo menos 80% de su valor de reemplazo. Desde luego, en el caso de una pérdida catastrófica, el propietario estaría mejor atendido al

cláusula de coaseguro

Cláusula en una póliza de seguros de propiedad que requiere que el propietario tenga seguro de por lo menos 80% de lo que costaría reconstruir el edificio o reemplazar la propiedad personal.



© Andrew Butters / Alamy

seguro de interrupción del negocio

Cobertura que reembolsa a una empresa por la pérdida del ingreso anticipado después de la interrupción de las operaciones de la empresa.

seguro de responsabilidad general comercial (CGL)

Cobertura por exposición a pérdidas de responsabilidad general, que incluye responsabilidad en las instalaciones, responsabilidad de operaciones, responsabilidad del producto y responsabilidad por terminación de las operaciones.

seguro automotriz

Cobertura diseñada para proporcionar protección de indemnización por daños de responsabilidad y daños físicos para un vehículo.

seguro de compensación de los trabajadores

Cobertura que proporciona beneficios a los empleados lesionados en el trabajo.

asegurar el edificio y la propiedad personal por el 100% de lo que costaría reemplazarlo. De hecho, los límites del seguro de propiedad deben ser considerados con cuidado por todos los propietarios de empresas.

Un tipo de cobertura opcional que se puede agregar a la póliza de seguro de propiedad es el **seguro de interrupción del negocio**. Como se señaló anteriormente, la pérdida financiera asociada con una pérdida de propiedad no está limitada a un daño directo a la misma. Puede haber una pérdida indirecta asociada con la “pérdida de uso” de la propiedad dañada. El seguro de interrupción del negocio proporciona cobertura por pérdida del ingreso después de una interrupción de las operaciones de la empresa. Sin ese ingreso, sería difícil para la empresa continuar el pago de los gastos continuos, como los gastos de nómina. Esta cobertura también proporciona reembolso por los ingresos que se habrían obtenido si no hubiese ocurrido un daño. Además, el seguro de interrupción del negocio puede cubrir “gastos adicionales” incurridos después de una pérdida asegurada. Por ejemplo, después de un daño importante de incendio a un edificio, el propietario puede tener que conseguir una ubicación temporal en otro lugar con el fin de continuar las operaciones de la empresa. De otra manera, la empresa se arriesgaría a perder todos sus clientes. El seguro de interrupción del negocio es un elemento crítico de cobertura para la supervivencia del propietario de una empresa después de un suceso significativo de pérdida de la propiedad. Desafortunadamente, muchos propietarios no aprecian la importancia de esta cobertura y en consecuencia no agregan esta protección a su póliza de seguro de propiedad.

Seguro de responsabilidad general comercial

Una **póliza de seguro de responsabilidad general comercial (CGL**, por sus siglas en inglés) es la piedra angular de una póliza de responsabilidad para las pequeñas empresas. Una póliza de CGL protege en contra de la responsabilidad en las instalaciones, responsabilidad de operaciones, responsabilidad del producto y responsabilidad por terminación de las operaciones. Dicho en términos simples, vivimos en una sociedad litigante y las pequeñas empresas son blancos fáciles para las demandas de responsabilidad. Una póliza de CGL proporciona protección de primera línea contra reclamaciones que surjan de algún accidente que resulte en lesiones corporales o en daños a la propiedad y que no esté excluido por la póliza. No cubre responsabilidad automotriz, responsabilidad profesional ni responsabilidad del empleador, todas las cuales requieren de una póliza separada para una protección adecuada.

Una póliza CGL también proporciona cobertura de pagos médicos y una protección contra responsabilidad personal y daños publicitarios. Los gastos médicos de alguien que se lesiona en las instalaciones de la empresa o como resultado de sus operaciones son reembolsados mediante una cobertura de pagos médicos. La característica única de esta cobertura es que no requiere ninguna infracción por parte de la empresa. Esta cobertura “sin infracción” tiene la intención de construir crédito mercantil y evitar que alguien demande a la empresa por negligencia. La protección de responsabilidad personal y por daños publicitarios cubre demandas que argumenten agravios intencionales, como calumnias o difamaciones (daño a la reputación de una persona dentro de la comunidad), falso arresto o procesamiento malicioso.

Seguro automotriz

Una **póliza de seguro automotriz** está diseñada para proporcionar protección de responsabilidad, así como cobertura de indemnización por daños físicos como resultado de peligros como colisión, robo, vandalismo, granizo e inundaciones. El riesgo de daño físico a los vehículos es mucho menor que el riesgo de una gran demanda de responsabilidad después de un accidente del que se es culpable. Los propietarios de pequeñas empresas pueden elegir autoasegurarse en contra de una exposición menor de daños físicos, pero no deben autoasegurarse cuando se trata de una exposición a responsabilidad.

Seguro de compensación de los trabajadores

El **seguro de compensación de los trabajadores** proporciona beneficios a los empleados lesionados en el trabajo, en cumplimiento con los estatutos de los estados. En general, estos beneficios incluyen cobertura por gastos médicos, pérdida de salarios y gastos de rehabilitación, así

como beneficios por muerte para las familias de los empleados. El seguro de responsabilidad de los empleadores ofrece protección adicional para el propietario de la empresa en contra de varios tipos de demandas de responsabilidad que pueden surgir después de una lesión o muerte de un empleado.

Seguro contra crímenes

Aunque existen diferentes tipos de coberturas de seguro contra crímenes que el propietario de una pequeña empresa puede querer considerar, primero y principalmente está la cobertura contra la deshonestidad de los empleados. Las pequeñas empresas generalmente confían mucho en sus empleados y de manera consciente no tendrían a alguien trabajando dentro de la organización si pensarán que esa persona es deshonesto. Desafortunadamente, no todos los empleados son honestos. Este hecho, combinado con los débiles controles financieros que con frecuencia se encuentran en las pequeñas empresas, ofrece la oportunidad perfecta para que un empleado deshonesto malverse grandes sumas de dinero. El potencial de pérdida puede cubrirse con facilidad por una **póliza de seguro contra crímenes** a un costo nominal. Las primas varían según el tamaño de la pequeña empresa, que van desde unos cientos de dólares hasta \$2 000 por una póliza de \$500 000. Como es posible que un esquema de malversación continúe durante varios años, se debe obtener una cobertura significativa de seguro contra crímenes.

seguro contra crímenes

Cobertura contra deshonestidad de los empleados.

Pólizas en paquete

El seguro de la propiedad y el seguro de responsabilidad general comercial por lo general se pueden obtener bajo una sola póliza de seguros, llamada **póliza del propietario de la empresa (BOP, por sus siglas en inglés)**. Sin embargo, las empresas de tipo de construcción, fabricantes, instituciones financieras o cualquier otra empresa con ingresos anuales que excedan \$10 millones, con frecuencia no calificarán para una BOP. Las ventajas de una BOP en cualquier ubicación incluyen 1) prima más baja de la que se requeriría de otra manera para comprar en forma separada todas las coberturas, 2) la inclusión automática del seguro de interrupción del negocio y 3) protección del valor de reemplazo automático, contrario a la protección del valor efectivo actual.

Para las empresas que no califican para una BOP, el seguro de propiedad y el seguro de responsabilidad general comercial se pueden combinar en una **póliza en paquete**. Las ventajas de la póliza en paquete incluyen 1) una prima más baja de la que se requeriría de otra forma para comprar todas las coberturas por separado, 2) la facilidad de agregar otras coberturas en forma más económica, 3) la inclusión del seguro de interrupción del negocio y 4) la inclusión de seguro contra crímenes.

póliza del propietario de la empresa

Versión de negocios de la póliza del propietario de una casa, diseñada para cumplir con las necesidades de seguro de propiedad y responsabilidad general de algunos propietarios de pequeñas empresas.

póliza en paquete

Póliza para pequeñas empresas que no califican para una póliza del propietario de la empresa que combina el seguro de la propiedad y el seguro de responsabilidad general comercial.

Pólizas misceláneas

Las pequeñas empresas también pueden emplear una variedad de pólizas misceláneas de seguros. Estas incluyen pólizas de responsabilidad de paraguas, pólizas terrestre-marítima, pólizas de responsabilidad profesional y pólizas de responsabilidad cibernética.

Las pólizas de responsabilidad de paraguas proporcionan niveles de protección de responsabilidad adicionales. Esas pólizas pueden proporcionar \$1 000 000 adicional (o más) de seguro de responsabilidad que exceda los límites de responsabilidad proporcionados por el seguro automotriz, una póliza de responsabilidad general comercial y el seguro de responsabilidad de los empleadores. Las políticas de responsabilidad de paraguas pueden ser de extrema importancia para las pequeñas empresas en el caso de un accidente significativo que lesione en forma severa o mate a alguien, lo que resulte en una demanda multimillonaria.

Las pólizas terrestre-marítima son pólizas únicas diseñadas para asegurar la propiedad personal contra el riesgo de daño físico cuando esa propiedad está ubicada lejos de las instalaciones de una empresa. Por ejemplo, el equipo del contratista que se usa en un sitio de trabajo (máquinas excavadoras, carretillas elevadoras, grúas) y productos manufacturados que se transportan por un camión al almacén de un cliente pueden ser aseguradas bajo una póliza terrestre-marítima.

Las pólizas de responsabilidad profesional se utilizan para proteger a los profesionales contra demandas que surjan de errores cometidos al proporcionar sus servicios. Las políticas de responsabilidad cibernética están disponibles para proteger a las empresas en contra de un

amplio alcance de exposición de pérdidas que surjan de su uso de Internet y de su posesión de información confidencial. La cobertura puede incluir lo siguiente:

- Protección de responsabilidad contra demandas que surgen por la pérdida o revelación no autorizada de datos confidenciales que están en cuidado y custodia de una empresa.
- Gastos de manejo de crisis en que incurre una empresa después de un incumplimiento en la seguridad de la red, incluido el costo de notificar a los individuos afectados.
- Protección de responsabilidad para reclamaciones que surgen por un virus de computadora que se origina de la red de una empresa.

SEGURO DE VIDA Y SEGURO MÉDICO

Tres tipos de seguros proporcionan cobertura a los empleados dentro de una empresa: seguro médico, seguro de vida de persona clave y seguro por discapacidad.

Seguro médico

El **seguro médico** es uno de los beneficios más básicos y sin embargo más valiosos que una pequeña empresa puede ofrecer a sus empleados. Una póliza típica de seguro médico, considerada sobre una base de grupo para todos los empleados, ofrece cobertura de cuidados médicos en hospitales, consultorios médicos e instalaciones de rehabilitación. Por lo general, también los servicios de pacientes externos y los medicamentos recetados están cubiertos por las pólizas.

Con frecuencia, la cobertura a los empleados es sólo a través de un grupo específico de proveedores de cuidados médicos o “red”. Los tipos de planes de seguro médico que caen en esta categoría incluyen **organización de cuidado de la salud (HMO)** y **organización de proveedor preferido (PPO)**. Una HMO es una red de cuidados administrados que proporciona seguro médico que por lo general es menos costoso que una PPO, pero que limita las elecciones de los empleados de los proveedores de cuidados médicos más que una PPO. Sin embargo, con una PPO, los empleados deben estar dentro de una red de proveedores o enfrentar gastos más altos de sus bolsillos en el caso de una reclamación.

Los gastos personales que los empleados deben pagar, sin importar el tipo de plan de seguro médico proporcionado por el empleador, incluyen por lo general lo siguiente:

- Deducible o “co-pago” en el consultorio del médico en cada visita; por lo general entre \$20 y \$40
- Deducible en la farmacia por cada medicamento de prescripción que se compre; por lo general entre \$10 y \$50
- Deducible en el hospital por cada admisión en el hospital; por lo general entre \$1 000 y \$3 000
- Porcentaje del costo total del cuidado médico proporcionado por un hospital; por lo general entre 20 y 30%, hasta un costo máximo pagado por el empleado de entre \$3 000 y \$5 000

Seguro de vida de persona clave

Al manejar un **seguro de vida de persona clave**, una pequeña empresa puede protegerse en contra de la muerte del personal clave. Ese seguro puede estar escrito en forma individual o de grupo. La empresa lo compra y la empresa es el único beneficiario.

La mayoría de los consultores de las pequeñas empresas sugiere un seguro de término para pólizas de seguro de vida de persona clave, principalmente debido a las primas más bajas. Cuánto comprar de seguro de vida de persona clave es más difícil de decidir. Los valores nominales de esas pólizas comienzan por lo general en los \$100 000 y pueden ir tan alto como varios millones de dólares.

seguro médico

Cobertura para cuidados médicos de los empleados.

organización de cuidado de la salud (HMO)

Red de cuidados administrados que proporciona seguro médico menos costoso que una PPO, pero más limitante en alternativas de proveedores de cuidados médicos.

organización de proveedor preferido (PPO)

Red de cuidados administrados que proporciona seguro médico más costoso que una HMO, pero ofrece una alternativa más amplia de proveedores médicos.

seguro de vida de persona clave

Cobertura que proporciona beneficios a una empresa por el fallecimiento del personal clave.

Seguro de discapacidad

Un riesgo que las pequeñas empresas con frecuencia no consideran es la pérdida debido a la discapacidad de un socio o algunos otros empleados clave de la empresa. Sin embargo, las estadísticas muestran que las posibilidades de que una persona quede discapacitada son mucho más altas de lo que piensa la mayoría de las personas. Por ejemplo, la Oficina del Seguro Social cita estudios que muestran que un trabajador de 20 años de edad tiene una posibilidad de 30% de quedar temporalmente discapacitado antes de su edad de retiro.⁶

El tipo más común de **seguro de discapacidad** considera el pago de una porción (por lo general dos tercios) del ingreso mensual normal de la persona discapacitada por un periodo posterior al que ocurre la discapacidad. Sin embargo, protege sólo a la persona discapacitada y no a la empresa. En forma alterna, los socios pueden adquirir un seguro de compra por discapacidad. Este tipo de seguro por discapacidad protege a ambos socios al garantizar que el socio sano tendrá suficiente efectivo para comprar la parte del socio discapacitado sin tomar capital de la empresa.

También se encuentra disponible un seguro de discapacidad que reemplaza los ingresos perdidos debido a la discapacidad de un empleado clave. Por ejemplo, si el principal vendedor de una empresa, que ingresa \$10 000 al mes, queda discapacitado, esta cobertura proporcionará hasta 125% del ingreso de reemplazo durante un año o más. Esto da a la empresa tiempo de reclutar y capacitar a alguien más.

Otro tipo de seguro por discapacidad está diseñado para cubrir los gastos generales fijos como renta, servicios generales, salarios de los empleados y gastos generales de oficina, mientras un propietario u otro empleado clave se recupera. Este tipo de seguro es especialmente apropiado cuando se trata de propiedad única, ya que la empresa no tendría ingresos si el propietario estuviese incapacitado para trabajar.

No hay duda de que el riesgo es una parte de la vida, pero la forma en que usted lo maneje afectará el éxito de su pequeña empresa. Esa es la razón por la que es tan importante entender los riesgos de negocios, los principios básicos de un programa sólido de seguros y los diversos tipos de seguros empresariales. Esto puede ayudarle a manejar muchas incertidumbres que seguramente encontrará.

seguro de discapacidad

Cobertura que proporciona beneficios por la discapacidad del socio de una empresa u otros empleados clave.

1. Definir *riesgo de negocios* y explicar sus dos dimensiones.

- El riesgo de negocios es la posibilidad de pérdidas asociada con los activos y las utilidades potenciales de una empresa.
- Los riesgos de negocios pueden clasificarse en dos categorías amplias: riesgo de mercado y riesgo puro.
- El riesgo de mercado es la incertidumbre asociada con una decisión de inversión.
- El riesgo puro existe en una situación donde puede ocurrir una pérdida o no pérdida, no hay una utilidad potencial.
- En general, sólo el riesgo puro es asegurable.

2. Identificar los tipos básicos de riesgo puro.

- Los riesgos puros que cualquier empresa enfrenta caen en tres grupos: riesgos de la propiedad, riesgos de responsabilidad y riesgos de personal.
- Los riesgos de la propiedad incluyen daños potenciales o pérdida de la propiedad real (por ejemplo, terreno y edificios) y la propiedad personal (por ejemplo, equipo).
- Los riesgos de responsabilidad surgen de responsabilidad estatutaria, responsabilidad contractual o responsabilidad civil.
- Los riesgos de personal, como muerte prematura, salud precaria e ingreso de retiro insuficiente, afectan directamente a los individuos pero pueden impactar en forma indirecta también a la empresa.



3. Describir los pasos en el proceso de administración del riesgo y explicar cómo se puede usar dicha administración en las pequeñas empresas.

- La administración del riesgo se ocupa de proteger los activos y del poder de generar utilidades de una empresa frente a una pérdida.
- El proceso de administración del riesgo incluye identificar y entender los riesgos, evaluar la severidad potencial de los mismos, elegir los métodos de administración del riesgo, implementar la decisión y revisar y evaluar la técnica de administración del riesgo elegida.
- Las dos formas de administrar los riesgos de negocios son el control del riesgo y el financiamiento del riesgo.
- El control del riesgo está diseñado para minimizar la pérdida a través de la prevención, elusión o reducción del riesgo.

- Financiamiento del riesgo significa tener fondos disponibles para pérdidas que no pueden ser eliminadas por el control del riesgo; involucra transferir el riesgo a otra parte o retener el riesgo dentro de la empresa.

4. Explicar los principios básicos que se utilizan para evaluar un programa de seguros.

- Tres principios básicos se deben seguir para evaluar un programa de seguros: 1) identificar los riesgos de negocios que pueden asegurarse, 2) asegurar cobertura para todas las principales pérdidas potenciales, 3) considerar la factibilidad y costeabilidad de asegurar las pérdidas potenciales más pequeñas.
- La cobertura de seguros requerida por ley o por contrato incluye el seguro de compensación a los trabajadores y el seguro de responsabilidad automotriz.
- El seguro de propiedad debe cubrir el valor de reemplazo completo de los edificios y la propiedad personal de una empresa.
- Una empresa debe determinar por sí misma lo que distingue una pérdida potencial "más pequeña" de una pérdida potencial "importante" y luego decidir si tiene sentido asegurarse contra las pérdidas potenciales pequeñas.

5. Identificar los tipos comunes de cobertura de seguros de empresas.

- Una póliza de seguros de propiedad se utiliza para asegurar tanto los edificios como la propiedad personal propios o arrendados por la empresa.
- El propietario de la empresa debe decidir acerca de asegurar la propiedad de la empresa por medio del enfoque de peligro definido o el enfoque de todos los riesgos.

- El seguro de interrupción del negocio debe recibir una consideración especial como cobertura adicional que se puede agregar a la póliza de seguros de la propiedad.
- Una póliza de seguro de responsabilidad general comercial es la piedra angular de la póliza de responsabilidad para las pequeñas empresas y protege contra responsabilidad en las instalaciones, responsabilidad de las operaciones, responsabilidad de producto y responsabilidad de terminación de las operaciones.
- Una póliza de seguro automotriz está diseñada para proporcionar protección de responsabilidad para el propietario de la empresa derivada del uso de vehículos para fines de la empresa, así como la cobertura de daño físico sobre los vehículos que se posee.
- El seguro de compensación de los trabajadores proporciona beneficios a los empleados en cumplimiento de los estatutos estatales.
- El propietario de una pequeña empresa debe aceptar el hecho de que él o ella es vulnerable a la posibilidad de deshonestidad de un empleado y comprar la cobertura apropiada de seguro contra crímenes.
- El propietario de una pequeña empresa debe considerar las ventajas de comprar una póliza de propietario de empresa o una póliza en paquete como forma de consolidar la cobertura con menos costo y una protección más amplia.
- También se encuentran disponibles para los propietarios de pequeñas empresas pólizas de responsabilidad de paraguas, pólizas terrestre-marina, pólizas de responsabilidad profesional y pólizas de responsabilidad cibernética.
- Los tres tipos de seguro de vida y médicos que proporcionan protección a los empleados dentro de una empresa son seguro médico, seguro de vida de persona clave y seguro de discapacidad.

Términos clave

riesgo de negocios p. 671

riesgo de mercado p. 671

riesgo puro p. 671

propiedad real p. 672

propiedad personal p. 672

valor de reemplazo de la propiedad p. 672

valor efectivo real (VER) p. 672

peligro p. 672

pérdida directa p. 673

pérdida indirecta p. 673

legislación de compensación de los trabajadores p. 675

cláusula de indemnización p. 675

agravios p. 675

estándar razonable (persona prudente) p. 676

indemnización por daños p. 676

daños económicos p. 676

daños no económicos p. 676

daños punitivos p. 676

causa próxima p. 676

defecto de manufactura p. 677

defecto de diseño p. 677

defecto de marketing p. 677

riegos del personal p. 678

administración del riesgo p. 679

control del riesgo p. 681

prevención de pérdidas p. 681

elusión de pérdidas p. 681

reducción de pérdidas p. 681

financiamiento de riesgo p. 681

transferencia del riesgo p. 681

retención del riesgo p. 681

autoaseguramiento p. 681

programa parcialmente autofinanciado p. 682

límite específico de contención de pérdidas p. 682

límite acumulado de contención de pérdidas p. 683

enfoque de peligro definido p. 685

enfoque de todos los riesgos p. 685

cláusula de coaseguro p. 685

seguro de interrupción del negocio p. 686

seguro de responsabilidad general comercial p. 686

seguro automotriz p. 686

seguro de compensación de los trabajadores p. 686

seguro contra crímenes p. 687

póliza del propietario de la empresa p. 687

póliza en paquete p. 687

seguro médico p. 688

organización de cuidado de la salud p. 688

organización de proveedor preferido p. 688

seguro de vida de persona clave p. 688

seguro de discapacidad p. 689

Preguntas para análisis

1. Defina *riesgo de negocios* y luego distinga entre riesgo puro y riesgo de mercado.
2. ¿Cuáles son los diferentes tipos de riesgo que puede encontrar una empresa?
3. ¿Cuáles son las formas básicas de administrar el riesgo en una empresa?
4. Describa las diferentes fuentes de responsabilidad legal.
5. ¿Por qué el propietario de una empresa querría asegurarse contra “pérdidas potenciales pequeñas”?
6. ¿Cuáles son los tipos comunes de seguro de propiedad y de accidentes?
7. ¿Cuáles son algunas de las provisiones clave que se deben considerar al comprar un seguro de propiedad?
8. ¿Cuáles son los tipos comunes de seguro de vida y seguro médico?
9. Describa una póliza de propietario de empresa, incluidos los tipos de cobertura de seguro disponibles con un BOP. Liste las ventajas de este tipo de póliza.
10. ¿Cuál es el propósito de una cláusula de coaseguro y cómo funciona?

Usted decide

SITUACIÓN 1

Amigo Company fabrica sillas de ruedas motorizadas en su planta de Bridgeport, Michigan, bajo la supervisión de Alden Thieme. Alden es el hermano del fundador de la empresa, Allen Thieme. La empresa tiene 100 empleados y obtiene \$10 millones en ventas al año. Al igual que otras muchas empresas, Amigo enfrenta importantes costos de seguros por responsabilidad. Aunque Alden contempla dejar todas las coberturas, se percató de que los usuarios de los productos son individuos que ya han sufrido dolor físico y emocional. Por tanto, si ocurriera un accidente y resultara en una demanda por responsabilidad, un jurado podría estar fuertemente tentado a favorecer al demandante. De hecho, la empresa enfrenta actualmente un litigio. Una mujer en una silla de ruedas Amigo murió al ser golpeada por un automóvil en la calle. Como el conductor del auto no tenía seguro, se demandó a Amigo.

Pregunta 1 ¿Está usted de acuerdo en que el tipo de cliente a quien vende Amigo Company debe influir en la decisión de Thieme en relación con el seguro?

Pregunta 2 ¿En qué forma, en su caso, debe el resultado del litigio actual afectar la decisión de Thieme acerca de renovar la cobertura de seguros de la empresa?

Pregunta 3 ¿Qué opciones tiene Amigo si deja toda la cobertura de seguros? ¿Cuál es su recomendación?

SITUACIÓN 2

Pansy Ellen Essman es una abuela de 48 años de edad que es presidenta de una empresa que obtiene \$5 millones en ventas cada año. Su empresa, Pansy Ellen Products, Inc., con sede en Atlanta, Georgia, nació de la idea de un producto que Essman tuvo cuando bañaba a su nieta que chillaba y se retorció en la tina del baño. Su idea fue producir una almohada de esponja que acunara a un bebé en la tina, con lo cual liberaba las manos del cuidador para limpiar al bebé. De este producto inicial, la empresa expandió su línea de

productos para incluir lámparas para el cuarto del bebé, organizadores para la comida del bebé, carriolas y asientos para el automóvil. Aparentemente, Essman ha manejado bien su mezcla de productos. Sin embargo, está preocupada de que otras fuentes de riesgo de negocios puedan haber sido ignoradas o desatendidas.

Pregunta 1 ¿Qué tipo de riesgo de negocios cree que Essman haya podido pasar por alto? Especifique.

Pregunta 2 ¿La retención del riesgo sería una buena estrategia para esta empresa? ¿Por qué?

Pregunta 3 ¿Qué tipos de cobertura de seguro debe manejar esta empresa?

SITUACIÓN 3

H. Abbe International, propiedad de Herb Abbe, es una agencia de viajes y una empresa de envíos localizada en el centro de Minneapolis. Cuando el edificio en el que estaba la empresa sufrió daños como resultado de un incendio provocado, la empresa se vio forzada a reubicar sus dos computadoras y 11 empleados. Al moverse hacia las oficinas de un cliente, Abbe trabajó en esta ubicación temporal por un mes, antes de regresar a sus oficinas regulares. La interrupción le costó aproximadamente \$70 000 en negocios perdidos y en gastos de mudanza. Además, tuvo que despedir a cuatro empleados.

Pregunta 1 ¿Cuáles son los principales tipos de riesgo que enfrenta una empresa como H. Abbe International? ¿Qué tipo de seguro cubrirá estos riesgos?

Pregunta 2 ¿Qué tipo de seguro habría ayudado a Abbe a enfrentar las pérdidas resultantes de un incendio premeditado? Al comprar este tipo de seguros, ¿qué preguntas se deben responder acerca de la cantidad y los términos?

Pregunta 3 ¿Hubiera recomendado que Abbe comprara seguros que hubieran cubierto las pérdidas en este caso?

Ejercicios para adquirir experiencia

1. Encuentre dos artículos sobre la puesta en marcha de pequeñas empresas en el sitio web de la revista *Entrepreneur* en <http://www.entrepreneur.com>. Los artículos deben incluir una nueva empresa que comercialice un producto y otra que comercialice un servicio. Compare las situaciones de las empresas en relación con los riesgos de negocios. Reporte su análisis al grupo.
2. Contacte al propietario de una pequeña empresa local y obtenga su autorización para realizar un análisis del riesgo de la empresa. Reporte al grupo acerca de la situación de la empresa en relación con el riesgo y qué acciones preventivas o de protección sugeriría al propietario.
3. Arregle entrevistar al propietario o a uno de los agentes de una agencia de seguros local. Determine en la entrevista los varios tipos de cobertura que la agencia ofrece para las pequeñas empresas. Redacte un reporte sobre sus resultados.

Caso en video 22

EL RESTAURANTE DE JACK

Jack, el propietario de un exitoso restaurante cuyo establecimiento de alto nivel ofrece platillos de diseñador, está vendiendo su empresa a dos de sus empleados. Desea retener los derechos de propiedad intelectual de sus productos de comida congelada cuando se retire y sugiere que se elabore un contrato de no competencia antes de que se termine

la venta. Los nuevos compradores no están de acuerdo y la negociación está en peligro a menos que se llegue a un acuerdo amistoso.

CASOS OPCIONALES

Caso 5, W.S. Darley & Co.
Caso 7, D'Artagnan.

> La pasión y la creatividad llevaron a una nueva empresa de alto crecimiento que tuvo que volver a empezar

En 2005 varios individuos con experiencia en la industria del vestido se encontraron en la cafetería Urban Grinds de Portland para esbozar su nuevo concepto de tienda minorista. Su idea era combinar el aspecto chic de ser amigable con el ambiente y escalar montañas de Patagonia con el aspecto *cool* enfocado en moda urbana de, por decir, Prada. No sólo su ropa sería práctica en las pistas, sino que se vería fina y elegante en la ciudad. La empresa, que se llamaría Nau (pronunciado *now* en inglés) diseñaría sus propias telas con nuevos tipos de materiales amigables con el ambiente. Incluso los establecimientos minoristas de Nau (el plan de negocios incluía 150) se construirían de madera y plástico reciclados. El equipo también decidió donar 5% de las ventas a organizaciones valiosas sin fines de lucro elegidas por los compradores. La ropa sería costosa, pero los compradores se sentirían bien de saber que al comprar una playera de \$40 o una chamarra de \$350 también estarían respaldando a una causa de caridad.

Chris Van Dyke sería el presidente ejecutivo (CEO) de la empresa e Ian Yolles sería el director de marketing. Anteriormente Van Dyke y Yolles habían trabajado como ejecutivos de marketing en Patagonia y Nike, respectivamente. Mark Galbraith, recientemente un importante diseñador de Patagonia, sería el principal diseñador de Nau.

La sincronización de los fundadores fue impecable o al menos eso parecía. El movimiento ecológico estaba en su apogeo y un auge en la economía daba origen a un tipo de movimiento filantrópico masivo. Pero Nau también tenía la vista en administrar una empresa exitosa. Las tiendas serían de aproximadamente la mitad del tamaño de las tiendas de ropa típicas de especialidad, con inventarios pequeños, lo que representaba enormes ahorros en costos. Para hacer que funcionaran estas pequeñas tiendas, Nau ofrecería a los compradores un descuento de 10% en la caja registradora a cambio de que Nau enviara la ropa de su almacén directamente a sus casas. Los clientes estaban encantados cuando las primeras tiendas abrieron en marzo de 2007 en Portland, Oregon; Chicago, Illinois, y Boulder, Colorado.

Fuentes: <http://www.nau.com/about-us/business-unusual/our-goals.html>; <http://www.inc.com/magazine/20081101/contributors.html> y <http://www.entrepreneur.com/>, consultado el 1 de junio de 2009.

Los fundadores pretendían que Nau fuese más que sólo otra empresa de ropa; querían *tener sentido* (en el capítulo 1 se mencionó como una razón posible para iniciar una empresa):

Somos un pequeño grupo de personas comprometidas con el uso del poder de una empresa como fuerza para el cambio... en busca de equilibrar la triple línea de resultado final: personas, planeta y utilidades. Creemos que hacer el bien y hacer buenos negocios son una sola cosa. Sólo merecemos existir si nuestros productos y prácticas pueden contribuir a un cambio positivo, duradero y significativo. Nuestra meta: demostrar los niveles más altos de ciudadanía en todo lo que hacemos: creación de productos, producción, prácticas laborales, la forma en que nos tratamos, las prácticas ambientales y la filantropía. Creemos que las empresas tienen una responsabilidad más amplia que simplemente generar utilidades. Esa es una razón por la que mezclamos rentabilidad y filantropía, lo que creemos que es la nueva medida del éxito.

Como ejemplo de la condición única de Nau, los estatutos de la empresa prohibían que cualquier ejecutivo de Nau ganara más de 12 veces lo que ganara el trabajador estadounidense de más bajo sueldo.

Al planear una empresa exitosa, la gerencia de Nau creía que un factor clave sería su filosofía de diseño:

Creemos que un gran diseño tiene un poder enorme e intentamos usarlo para cambiar el mundo, una tela sustentable a la vez. Nuestra filosofía de diseño está construida en el equilibrio de tres criterios: belleza, desempeño y sustentabilidad. Lejos de ser mutuamente excluyentes, la integración de estos conceptos define un nuevo estándar de ropa. Muchas personas elaboran ropa excepcional que adopta uno de estos criterios. Algunos pocos selectos se encargan de combinar dos de tres, en los niveles más exigentes. Hasta

donde sabemos, nadie ha hecho un esfuerzo dedicado por integrar los tres con un compromiso incansable con cada uno.

El equipo Nau no desperdició tiempo en el inicio. Entre sus movimientos: invertir en una infraestructura de tecnología de información (TI) lo suficientemente poderosa para manejar \$250 millones en ingresos anuales y en negociaciones sorprendentes con los fabricantes de telas en Estados Unidos, Hong Kong y otros lugares de Asia. Para 2007, Nau había abierto cinco tiendas en Portland, Bellevue, Chicago, Boulder y Los Ángeles y había iniciado la construcción de otras cuatro. Para financiar el crecimiento de la empresa, la gerencia recaudó de inversionistas privados unos sorprendentes \$35 millones.

Mientras la empresa experimentaba un crecimiento fenomenal, los problemas comenzaron. El 2 de mayo de 2008, con poca advertencia, si acaso, una declaración en el sitio web de la empresa anunció que la empresa cerraría. El anuncio decía “Adiós a Nau”, que culpaba del cierre a un mercado de capital “altamente reactivo al riesgo”. “Simplemente no pudimos recaudar los fondos necesarios para continuar nuestro avance”, decía la declaración. “Creemos que esto no es tanto el reflejo de la viabilidad de nuestra empresa, sino el resultado de una confluencia desafortunada de sucesos.” Todas las tiendas fueron cerradas y los 95 empleados de la empresa despedidos.

Los directivos de Nau habían asumido que estaría disponible un financiamiento adicional para un crecimiento futuro. Luego fue cuando golpeó la crisis crediticia. Sin acceso a un financiamiento bancario, el equipo imploró a sus inversionistas más grandes por fondos adicionales. Pero los inversionistas que habían sido tan generosos hace apenas unos meses, ya no estaban interesados en invertir más dinero en la empresa. “Todos en el consejo entendían que habíamos llegado demasiado lejos para dar vuelta atrás y aligerar esto”, dice Gomez, que entonces era el presidente del consejo de Nau. El dinero se había ido. El consejo votó por cerrar las tiendas de Nau y suspender todos sus negocios.

La gerencia de Nau estaba estupefacta. El día después del cierre, Yolles y Galbraith contemplaron la vida después de Nau y sintieron un profundo vacío. “Habíamos dado todo en esto”, dice Yolles. “Simplemente no podía creer que terminaría y que lo haría tan rápido.” Galbraith revisó sus diseños y se preguntó qué tan bien se hubieran vendido. “Tuvimos sólo una temporada para obtener tracción”, dice. “Si hubiéramos tenido sólo una temporada más, hubiéramos estado bien.”

Después de que el consejo liquidó a Nau, Van Dyke organizó un esfuerzo de compra para adquirir

la marca Nau y su sitio web. Su plan era relanzar Nau. Yolles y Galbraith, al igual que Van Dyke, también permanecieron comprometidos a ver continuar la marca Nau y lo que representaba. “Reconocimos que había un valor increíble en el producto y en la marca”, dice Yolles.

Además de los esfuerzos de Van Dyke, Yolles y Galbraith se dedicaron a buscar un comprador que continuara la empresa. Primero intentaron preservar las relaciones de negocios. “Visitamos fábricas”, dice Galbraith. “Acordaron esperar por un tiempo para ver si algo se podía resucitar.” Para atraer un comprador, decidieron que necesitaban replantear el plan de negocios de Nau, que se percataban había sido demasiado idealista y ambicioso. En lugar de intentar lanzar numerosas tiendas, decidieron que Nau debía crecer lenta y orgánicamente. También se culparon por la forma en que habían administrado la empresa. Podían haber participado en mayoreo. El sitio web podía haber sido más fuerte. Tal vez se habían extralimitado al ofrecer demasiados estilos. Ningún aspecto del negocio quedó sin analizar.

Después de docenas de consultas, Yolles y Galbraith llamaron la atención de Gordon Seabury, el CEO de Horny Toad, una línea grande de ropa casual en Santa Bárbara, California. Sentían que la imagen de Horny Toad de ropa para exteriores podía ser una buena concordancia para Nau. Y les gustaba vincular la marca Nau con el respaldo gerencial y la infraestructura de un fabricante exitoso de ropa.

La reacción inicial de Seabury fue tibia: “Aún no tenía claro cómo podíamos ayudar.” Pero en una visita a las oficinas corporativas de Nau, a Seabury le agradó lo que vio. Ofreció comprar Nau, superó la oferta de Van Dyke y varias otras ofertas. Seabury también acordó contratar a Yolles y Galbraith, que continuarían en sus mismas posiciones.

En la actualidad, la línea Nau comparte la red de distribución de Horny Toad y empieza a venderse en tiendas como Uncle Dan’s en Chicago y Paragon en Nueva York.

PREGUNTAS

1. ¿Cuáles fueron las motivaciones primarias de los fundadores de Nau para fundarla?
2. ¿Qué tipo de empresa con espíritu emprendedor es Nau?
3. ¿Cómo se siente acerca de la decisión de la gerencia de dar un porcentaje de las ventas de la empresa a obras de caridad? Describa las ventajas y desventajas de esa decisión.
4. Los propietarios de Nau piensan en su línea de ropa como parte Patagonia (<http://www.patagonia>).

com) y parte Prada (<http://www.prada.com>). Revise los sitios web de estas dos empresas. ¿Qué cree usted que los propietarios de Nau vieron en Patagonia y Prada que haya sido pertinente para su idea de una nueva empresa?

5. Describa la ventaja competitiva de Nau.
6. ¿Qué características de emprendedores exitosos representan los fundadores?
7. ¿Qué errores cree usted que la gerencia de Nau cometió al implementar su estrategia?
8. ¿Cree usted que fue una decisión inteligente que Nau se asociara con Horny Toad? ¿Por qué?

ACTIVIDADES

1. Ahora que usted está familiarizado con Nau y su historia, haga alguna investigación para determinar el estatus más reciente de la empresa.
2. Vaya al sitio web de Nau (<http://www.nau.com>) para encontrar tiendas que vendan su ropa cerca de donde usted se encuentra. Si encuentra una,

visite la tienda y entreviste al gerente acerca de los productos de Nau.

3. Intente concertar una entrevista con alguno de los fundadores de Nau. El número telefónico de la empresa es 877-454-5628. Prepare un conjunto de preguntas de entrevista que aborden los temas que usted aprendió en el capítulo 1. Aquí tenemos varios ejemplos para que empiece:

- ¿Cuándo tuvo la idea de la empresa?
- ¿Por qué quiso iniciar una empresa?
- ¿Qué le hizo dar el salto al desarrollo del espíritu emprendedor?
- ¿Qué obstáculos encontró al iniciar la empresa?
- ¿Cuáles son las ventajas competitivas de Nau?

Muchas otras preguntas también son posibles. Redacte un resumen breve de lo que aprendió durante la entrevista.

> Integridad y relaciones entre los grupos de interés

PortionPac Chemicals fue fundada sobre principios sociales y ambientales. Desde 1964 la sustentabilidad dirigió la empresa, sus productos, sus relaciones y su éxito. Décadas antes de convertirse en una palabra de moda, los fundadores de PortionPac, Syd Weisberg y Marvin Klein, creyeron en el valor de la sustentabilidad y en lo que significaba para el ambiente, la industria y las personas que vivían y trabajaban en ambos. Construida sobre una base de protección ambiental y responsabilidad social, PortionPac continúa su lucha hacia la creación de las soluciones más sustentables del mundo para edificios limpios.

Para PortionPac, ser un líder en sustentabilidad significa considerar el impacto de todo lo que hace a través de todas las operaciones. Un pensamiento sustentable permea a toda la empresa. Esta orientación se puede ver en las soluciones de la empresa, su instalación y sus principios base. PortionPac siempre ha visto la sustentabilidad como una oportunidad: una forma de diferenciarse de la competencia y una oportunidad de hacer su parte. Esto nunca ha sido visto como un impedimento o un gasto; es sólo la forma de hacer los negocios. Con empaques previamente medidos, sistemas de productos más seguros y educación continua, las soluciones sustentables de PortionPac ayudan a mejorar la salud de las personas, el ambiente y los resultados netos de los clientes.

PortionPac cree fuertemente en el trabajo crítico y el tremendo esfuerzo de las amas de casa, los conserjes y los profesionales de servicios de alimentos. La meta de la empresa es hacer productos de limpieza eficaces que ofrezcan máxima seguridad para sus empleados en la producción y para los clientes en su uso. La empresa también se hace responsable del usuario final y reconoce su rol en la salud y la seguridad.

En los primeros años PortionPac tuvo oportunidades de entrar a los mercados rentables donde los productos de limpieza tóxicos eran lo común. Pero más que hacer germicidas peligrosos estándar, los fundadores de la empresa optaron por alternativas más seguras. Al hacerlo, demostraron que las opciones menos tóxicas podían en realidad ser más eficaces para limpiar y desinfectar. Les tomó años, pero

convencer a la industria de hacer el cambio se volvió uno de los principios base de la empresa y subrayó el compromiso de los propietarios con la seguridad de los trabajadores.

El compromiso de PortionPac con la salud y el bienestar de los clientes va más allá de fabricar productos más seguros; en el corazón de la misión de la empresa está la educación. PortionPac fue la primera empresa en la industria química de limpieza en enfatizar los materiales educativos para el uso apropiado de los productos de limpieza como el método más eficaz para garantizar la seguridad del trabajador, impulsar la creatividad y reducir el error. Al usar los símbolos y la codificación internacionales de color, materiales audiovisuales simples de entender y una programación interactiva para enseñar a los clientes y al personal cómo limpiar mejor, en forma más segura y con menos químicos, ha alcanzado esta meta.

No encontrará una división “ecológica” separada dentro de PortionPac, porque toda la empresa está comprometida con la creación de las soluciones más sustentables para los edificios limpios. Su meta siempre ha sido minimizar la huella ambiental de la empresa al disminuir la energía utilizada en la producción y la distribución de sus productos al minimizar el efecto adverso de sus detergentes de limpieza en el ambiente y minimizar el uso de procedimientos de limpieza inapropiados que pueden resultar ser ineficaces o incluso inseguros.

Interesarse por el ambiente y colocar primero a las personas suena como una muy buena forma de hacer negocios y PortionPac demuestra todos los días que también es grandioso para el éxito financiero de la empresa. Al tiempo en que hacen crecer las operaciones de la empresa, sus propietarios siempre han considerado el triple enfoque de equilibrio social, ambiental y económico mientras hacen crecer las operaciones. Tomaron la decisión consciente antes de iniciar la labor de mejorar continuamente las normas ambientales y la condición humana; entre tanto permanecen rentables. Esa es la razón por la que la empresa es reconocida hoy como líder en sustentabilidad.

Al tiempo en que cada vez más empresas buscan productos ecológicos y consideran las “tres P” de personas, planeta y utilidades (profits), queda claro que ya sea por regulación o reconocimiento, una conside-

Fuente: Compilado de entrevistas e información proporcionada por PortionPac. www.portionpaccorp.com © 2012, Cengage Learning.

ración sustentable ya no es sólo una forma inteligente de ver el mundo: se convierte en una forma práctica de manejar una empresa rentable. PortionPac ayuda a las organizaciones a encontrar soluciones sustentables para sus necesidades de conserjería y limpieza. Con más de 40 años de experiencia que conectan sustentabilidad, responsabilidad y limpieza, ellos saben que las mejores soluciones continuamente evolucionan, se adaptan y mejoran. Como cada empresa es diferente, ellos colaboran con los clientes uno a uno para crear programas personalizados que les funcionen.

Vea el video y responda las siguientes preguntas.

PREGUNTAS

1. Con base en lo que usted ha aprendido acerca de PortionPac, ¿cuáles cree usted que los propietarios dirían que son las características más importantes de hacer negocios con integridad? ¿Está usted de acuerdo? ¿Por qué?
2. ¿Cuáles son los principales grupos de interés de PortionPac? ¿Cuál es el orden de énfasis en los intereses de estos grupos de interés (del más importante e influyente al menos importante e influyente) sobre los procesos de toma de decisiones de la empresa? En su opinión, ¿esto representa un orden inteligente de los intereses de los grupos de interés?
3. PortionPac está muy interesado en el ambiente. ¿El enfoque ambiental de la empresa es bueno para la empresa? ¿Por qué ?
4. ¿Le gustaría trabajar para una empresa que opera con base en las metas analizadas en el caso? ¿Cuáles serían las ventajas y desventajas de trabajar ahí?

En 2005, Mark Price se asoció con amigos para crear una nueva generación de tablas de surf diseñadas para los aficionados de fin de semana y para los mejores surfistas. La empresa que lanzaron, con sede en San Diego, se llama Firewire Surfboards, pero está por verse si los mayores aficionados del deporte atraparán la ola que Price y su joven empresa han creado.

Las tablas de surf Firewire, más ligeras y fuertes que las tablas tradicionales de poliuretano, “abarcaban el equilibrio entre la tecnología más moderna, la pasión y el desempeño”. El centro se forma de poliestireno expandido ligero, que no sólo reduce el peso, sino que también permite cambios rápidos en dirección y una mayor capacidad de respuesta durante las vueltas de un lado al otro. El revestimiento está hecho de un compuesto aeroespacial, un material durable que también se usa para fabricar turbinas de viento. Otros materiales innovadores y de alta tecnología se integran en la producción de estas tablas, lo que las hace más ligeras, fuertes y sustancialmente más amigables con el ambiente que las tablas tradicionales. El efecto combinado de estos materiales crea una tabla que se flexiona, almacena la energía durante las vueltas y de esa forma incrementa el desempeño sobre los diseños de tablas de surf rígidas tradicionales.

Por tanto, ¿qué detiene a las tablas de la empresa de convertirse en el nuevo estándar para los entusiastas del surf? En una palabra, la tradición. Al principio, todas las tablas de Firewire eran prefabricadas y venían en tamaños “del anaquel”, una práctica que un cierto porcentaje de surfistas de corazón no pueden aceptar. Ellos quieren tablas personalizadas. En respuesta a esta demanda, Firewire decidió presentar una línea de tablas personalizadas a finales de 2010.

Las tablas personalizadas de la empresa cuestan lo mismo que las tablas en existencia, con sólo un pequeño cargo adicional de \$75 para cubrir la atención adicional requerida. Hay más de 150 modelos de tablas, que van desde una multitud de escalpelos de tablas cortas hasta las tablas largas de 9 pies

Flex Flight con un precio estándar de \$650. Esto está mucho en línea con las tablas que ofrece Channel Island (un competidor y considerado el líder del mercado actual en tablas cortas de alto desempeño), que vende sus modelos por \$650 a \$675. El precio confirma que la única diferencia real entre las dos es el desempeño, con Firewire que ofrece flexibilidad y maniobrabilidad nunca antes vistas. Un revendedor en Nueva York aplaude a Firewire por “usar la tecnología para beneficiar a los surfistas más que su propia utilidad neta”.

Steve Pezman, editor de *Surfer's Journal*, comenta que “los materiales siempre han liderado los avances en las tablas de surf. Si Firewire entra en la dinámica más ligera, más fuerte, que hace el desempeño más deseable sobre las tablas moldeadas a mano, entonces las tablas antiguas estarán fritas”.

Al inicio, todas las tablas de surf Firewire se fabricaban en Australia y San Diego; sin embargo, para mantener las tablas con precios razonables, la fabricación se tuvo que mover a Asia. La empresa construyó su propia fábrica en Tailandia desde cero, lo que le permitió controlar la calidad y proteger su tecnología. La empresa también adoptó un estilo occidental de administración y creó un ambiente positivo de trabajo para todos sus empleados. El diseño del producto, la investigación y el desarrollo y las pruebas aún se hacen en Australia y San Diego. El precio dice que lo más desafiante para Firewire fue el desarrollo del proceso de fabricación de la tabla, paso a paso, durante los meses de prueba y error. “Fue increíblemente tortuoso, estresante y costoso”, recuerda.

A Matt Biolos, cofundador y diseñador en jefe de Lost Surfboards, con sede en San Clemente, California, le gustaron los productos Firewire lo suficiente para ordenar 250 de ellos cuando llegaron por primera vez al mercado. Sin embargo, en lugar de suministrar tablas a otras marcas, Firewire quiere construir su propia reputación y marca. Pero Biolos siguió presionando a Firewire hasta que la empresa finalmente cedió y acordó hacer un lote de tablas de marca Lost y diseño Firewire.

Biolos cree en las tablas Firewire, pero entiende la dificultad de hacer que otros surfistas se conviertan. “Mientras sigamos firmemente mimados con

Fuentes: Comunicación personal con Mark Price, cofundador y presidente ejecutivo (CEO) de Firewire Surfboards; “Firewire Surfboards”, www.Firewiresurfboards.com, consultado el 17 de marzo de 2011; Dennis Romero, “Surfing's Next Safari”, *Entrepreneur*, Vol. 37, No. 7, julio de 2008, pp. 24-27.

nuestra capacidad de ordenar tablas de surf personalizadas, Firewire siempre vendrá en segundo lugar”, pronostica.

Firewire gana su porción de admiradores. Luego de probar uno de los diseños de la empresa, el gerente de marketing Chuy Reyna quedó tan impresionado que incluso renunció a su empleo de 14 años para unirse a la empresa en 2007. “Es raro tener tanta diferencia en el producto”, observa. “Este mercado ha estado saturado con un campo de juego nivelado de tablas. Esto es muy atrasado.”

La sensación adolescente del surf, Dusty Payne, ganó el concurso de mejores acrobacias aéreas Custom Air Strike 2009 en una tabla Firewire y dejó al público estupefacto por la mezcla del talento y de las capacidades de la tabla. Payne se lanzó de una ola, giró 360 grados y aterrizó con facilidad y demostró que las piruetas tipo juego de video pueden realizarse en la vida real.

Taj Burrow navegó en su Firewire hasta el número 2 del ranking mundial el año que se contrató como surfista profesional de Firewire. Y Biolos señala que Shea Lopez está entusiasmado acerca de una experiencia de surfing que tuvo en un modelo marca Lost de un producto Firewire.

No hay duda de la calidad de las tablas de surf Firewire; dependerá de la investigación y desarrollo asegurar que las capacidades de desempeño superen los beneficios de una fabricación personalizada. Es

aquí cuando las tablas de surf fabricadas estarán en posición de tener un progreso real.

PREGUNTAS

1. Identifique y describa al competidor más fuerte de Firewire Surfboard. ¿Cómo está posicionado este rival en el mercado?
2. Colóquese en el rol del equipo emprendedor de Firewire en el momento de fundar la empresa. ¿Qué debieron haber anticipado en la forma de reacciones del competidor y la respuesta de los posibles clientes?
3. ¿Cuál es la principal competencia de Firewire? ¿Es sostenible?
4. Complete un análisis FODA de la empresa. ¿Este análisis revela alguna oportunidad de un futuro prometedor para Firewire? ¿El seguimiento de estas oportunidades lleva a una respuesta competitiva de los rivales actuales o poderosos?
5. ¿Qué estrategia de base amplia sigue Firewire? ¿Es esta la mejor forma de posicionar a la empresa? ¿Por qué?
6. Dado el cambio reciente de la empresa hacia una mayor personalización del producto, ¿cuáles cree usted que serán los principales desafíos?
7. ¿Qué recomendaciones haría a Mark Price, CEO de Firewire, mientras piensa en el futuro de la empresa?

ANTECEDENTES

En 2007, TWO MEN AND A TRUCK®/INTERNATIONAL, Inc. fue reconocida en la lista Top 500 de la revista *Entrepreneur* (fue clasificada en el número 171), nombrada como una de las principales franquicias globales de Estados Unidos, citada en “Franchise 50” de *Franchise Business Review* y elegida como una de las 25 principales franquicias para hispanos por National Minority Franchising Initiative. Según el sitio web de la empresa (<http://www.twomenandatruck.com>) es el primer y más grande sistema de franquicias de mudanzas en Estados Unidos y ofrece una gama completa de servicios de mudanza de casas y empresas.

HISTORIA

TWO MEN AND A TRUCK comenzó en la década de 1980 como forma de que dos hermanos ganaran dinero adicional mientras estaban en el bachillerato. Ahora, más de 20 años después, la empresa ha crecido a más de 200 ubicaciones a nivel mundial.

Los hermanos Brig y Jon Sorber empezaron a mudar personas en el área de Lansing, Michigan, por medio de una vieja camioneta pick up. Hicieron que su madre, Mary Ellen Sheets, desarrollara un logotipo para colocarlo en un periódico semanal de la comunidad. Ese logotipo de muñecos de palo aún se encuentra en cada camión, letrero y anuncio de la empresa. Después de que los hermanos ingresaron a la universidad, Sheets continuaba recibiendo llamadas para servicios de mudanza, al tiempo en que ella también trabajaba en un empleo de procesamiento de datos de tiempo completo con el estado de Michigan. En 1985 ella decidió hacer las cosas oficiales al comprar un camión de 14 pies de largo por \$350 y contratar un par de empleados de mudanzas. Esos \$350 son el único capital que Sheets ha invertido alguna vez en la empresa. Su experiencia en análisis de datos, combinada con su compromiso con el servicio al cliente, le ganó un lugar en el grupo de graduados de negocios de 1988 en la Universidad Estatal de Michigan.

Fuente: Compilado de entrevistas e información proporcionada por TWO MEN AND A TRUCK. www.twomenandatruck.com. © 2012, Cengage Learning.

Cuando un miembro del panel sugirió que franquiciara su pequeña empresa, Sheets decidió consultar con un abogado.

En 1989 Sheets otorgó la primera ubicación fuera de Michigan a su hija, Melanie Bergeron. La oficina estaba en Atlanta, Georgia. Cuando la empresa llegó a 39 franquicias, Sheets pidió a Bergeron que asumiera el rol de directora general de la empresa mientras ella buscaba un lugar en el Senado del estado de Michigan. Bergeron ahora es presidente del consejo. El largo registro de crecimiento agresivo de TWO MEN AND A TRUCK continúa bajo el liderazgo progresivo y estrategias de negocios agudas de Bergeron. Sus logros se han presentado en la portada de la revista *Franchising World* y en otras numerosas publicaciones, como *Franchise Times*. Brig y Jon Sorber regresaron a sus raíces en Lansing a mediados de 1990 para hacer equipo con su madre y su hermana mayor. Brig ahora es CEO y director general, mientras Jon funge como vicepresidente ejecutivo. El primer camión que Sheets compró en 1985 ahora se ha multiplicado en una flota de más de 1 200 camiones.

Los clientes se benefician de tener empleados de mudanzas capacitados y uniformados que están asegurados y comprometidos con el manejo de cualquier tarea de mudanza de casa o de empresa. La empresa ha recorrido un largo trecho y ha registrado muchas millas, desde que Sheets esbozó los primeros “hombres de palo”. TWO MEN AND A TRUCK continúa pavimentando el camino para un futuro crecimiento e innovación, mientras permanece enfocada en exceder las expectativas de los clientes.

La empresa ahora tiene más de 200 ubicaciones que operan a nivel mundial, incluidos 32 estados en Estados Unidos, Canadá e Irlanda. Tan sólo en 2010, con 1 300 camiones actualmente en circulación, el sistema terminó 317 841 mudanzas. La empresa llegó al récord de 2 000 000 de mudanzas en 2005.

FRANQUICIAMIENTO

Los territorios de franquicias se basan en la población, por lo general entre 250 000 y 420 000 personas por área de marketing. La cuota inicial de franquicia es de \$45 000 u \$85 000 si el franquiciado ha operado previamente en el área. Los costos de inicio totales

(incluida la instalación, camiones, equipo y otros gastos) oscilan entre \$158 000 y \$460 910. Los franquiciados pagan una regalía de 6% de los ingresos brutos, más 1% de publicidad.

TWO MEN AND A TRUCK siempre se ha enfocado en capacitar a sus empleados con las técnicas más recientes y el mejor equipo disponible y en tratar a todos como quisieran que trataran a sus abuelas, esto conocido como THE GRANDMA RULE®. Antes de que un nuevo franquiciado pueda abrir una ubicación, él o ella debe asistir a un curso de capacitación de dos semanas en Lansing, Michigan, realizado por personal de la oficina matriz en STICK MEN UNIVERSITY®. Ahí, expertos en los temas enseñan a los franquiciados acerca de los sistemas de cómputo, la forma de comercializar su nueva empresa y cómo contratar, administrar y liderar a sus equipos. (A lo largo del año, STICK MEN UNIVERSITY ofrece clases en línea que cubren todo, desde tácticas de marketing hasta liderazgo, para hacer estimaciones precisas. Varios cursos dirigidos por instructores también están disponibles en línea.)

Los franquiciados también trabajan en una casa de dos pisos construida dentro de la oficina central de TWO MEN AND A TRUCK. Durante esta parte de la capacitación, se enseña a los estudiantes cómo maniobrar, envolver, empacar y cargar productos como un piano grande, un gabinete de porcelana lleno de artículos rompibles, mesas de vidrio, una lavadora y secadora y un televisor de pantalla plana. Se espera que los estudiantes puedan reconocer los obstáculos y vaciar la casa en forma tan rápida y eficiente como sea posible. Una caja de camión, construida a escala, también se ubica en la instalación de capacitación. Los estudiantes deben poder empacar la parte trasera del camión con artículos de la casa.

Hay muchas otras herramientas para los franquiciados, incluidos reportes mensuales detallados, boletines de noticias, extranet, una reunión anual de todo el sistema, una línea de soporte sin costo, una cabina en una exposición comercial y una línea completa de ropa de marca TWO MEN AND A TRUCK y materiales de marketing profesionales y un sistema de compras de todo el sistema.

Antes de responder las preguntas siguientes, vuelva a leer el capítulo 4 y observe el video de TWO MEN AND A TRUCK de este capítulo.

Vea el video y responda las siguientes preguntas.

PREGUNTAS

1. Limitar los territorios de ventas es una de las restricciones más comunes que imponen los contratos de franquicias a los franquiciados. Haga una búsqueda en Internet de las franquicias de TWO MEN AND A TRUCK en su área inmediata. ¿Cuántas hay? ¿Este número refleja los requerimientos de población de la empresa?
2. ¿Qué empresas de mudanzas compiten con TWO MEN AND A TRUCK en su área? ¿Hay diferencias en sus tasas de éxito? ¿Cómo mediría esas diferencias? ¿Hay diferencias en su publicidad? ¿En sus tarifas por productos como cajas y suministros de empaque? ¿Qué empresas tienen una ventaja y por qué?
3. Suponga que después de poseer una franquicia de TWO MEN AND A TRUCK durante cinco años, usted decidiera iniciar por su cuenta con una empresa de mudanzas llamada Four Movers. ¿Qué tipos de cuestiones legales enfrentaría?

En el sitio web de la empresa, los directivos de W.S. Darley & Co. declaran con orgullo: “Seguimos siendo una empresa de propiedad y operación familiar comprometida con el servicio al cliente y con nuestros empleados.” El presidente ejecutivo (CEO) actual, Bill Darley, tenía siete años cuando murió su padre, el fundador de la empresa, W.S. Darley. La madre de Bill pudo haber vendido entonces la empresa; en lugar de eso eligió a miembros externos a la familia para administrarla hasta que Bill estuviera listo para hacerse cargo. En 1960, el año en que cumplió 31, Bill Darley aceptó la responsabilidad de la empresa de la familia.

W.S. Darley & Co. proporciona productos y servicios contra incendios y servicios de emergencia. La empresa fue fundada en 1908 y vendió su primer camión contra incendios en la década de 1920 por \$690. Hoy la empresa ofrece globalmente miles de productos. En años recientes ha vendido sistemas, bombas y carrocerías de camiones y ha participado en servicios de diseño para clientes en Australia, Brasil, Indonesia, Arabia Saudita, Nueva Zelanda y muchos otros países. En forma más reciente, comenzó a invertir fuertemente en el desarrollo de la purificación del agua y productos de conservación.

PLANEACIÓN DE LA SUCESIÓN

Cuando Bill Darley estaba en sus 50 de edad, se sometió a una cirugía triple de bypass de emergencia. Trató la experiencia como una llamada de atención para la empresa. ¿Cómo sobreviviría W.S. Darley & Co. si él moría? Reconoció que era el momento de un plan de sucesión. Bill, su hermano Regg y su hermana Pat sentían que había al menos tres candidatos en la tercera generación listos para asumir altas posiciones directivas: los hijos de Bill, Peter y Paul y el hijo de Reg, Jeff. Cada uno de los tres candidatos recibió la asignación de diseñar un plan de negocios que describiera lo que haría si fuese nombrado presidente de la empresa.

Pasó el tiempo y se volvió evidente que Bill no podía hacer la elección necesaria. Cada candidato le parecía ser esencial para la empresa. No quería per-

der a ninguno al mostrar una preferencia por otro. Finalmente, llamó a los tres candidatos para decidir un curso de acción. ¿Debía haber una copresidencia? ¿Debían rotarse el puesto entre ellos? ¿O deberían elegirse un solo presidente? Todas las partes reconocieron la sensibilidad de sus relaciones laborales y la probabilidad de que un mal paso no sólo dañara a la empresa, sino que literalmente desgarrara a la familia.

Pasaron más de dos años antes de que los hermanos y el primo llegaran a un acuerdo. Paul fungiría como presidente CEO y director ejecutivo de operaciones, mientras que Peter y Jeff tendrían cada uno el título de vicepresidente ejecutivo y director de operaciones. Aunque muchas empresas consideran al hijo mayor para la transición generacional, Paul era, de hecho, el sexto de los siete hijos de Bill, el quinto hijo y el más joven de los tres miembros del comité ejecutivo estaban siendo preparados para un rol de liderazgo.

UNIR A LA FAMILIA Y A LA EMPRESA

Los tres directores de operaciones trabajaron muy de cerca en el desarrollo de un plan de sucesión para ayudar a la empresa a progresar y a mantener informados a los otros miembros de la familia. Algunos pasos específicos que este comité ejecutivo dio para fortalecer a la familia y a la empresa incluyeron:

- Reclutar miembros del consejo independientes. Como ejemplo está Steve Rogers, profesor de desarrollo del espíritu emprendedor de Gund en Northwestern University, que describe las responsabilidades del consejo como observar “lo que es en el mejor interés de la empresa combinado con lo que es en el mejor interés de la familia. No sólo es blanco y negro, también hay gris”.
- Desarrollar una constitución familiar y un plan de participación. Estas iniciativas anticipan desacuerdos entre los miembros de la familia. La constitución de la familia ordena confiar en la ayuda de un profesional externo en los casos de desacuerdos serios. El plan de participación contiene las cualidades que deben tener los miembros de la familia antes de ser considerados para un empleo en la empresa.

Fuentes: Margaret Steen, “Planning a Smooth Succession,” *Family Business*, Vol. 20, No. 3 (Verano, 2009), pp. 41–44; <http://www.darley.com>, consultado el 21 de junio de 2009.

- Crear un consejo familiar. Los miembros de la familia de W.S. Darley & Co. se reúnen una vez cada dos años como consejo y, por lo general, en un sitio lejano a las oficinas corporativas de la empresa. La constitución de la familia fue creada en las juntas de consejo, que también sirven para introducir la empresa a los miembros de la familia de la cuarta generación. El consejo es liderado por un miembro de la familia que no sea parte del grupo de directores de operaciones.

Nadie cree que la empresa ha alcanzado la perfección. De hecho, enfocarse en el plan de sucesión distrajo al equipo gerencial de lo básico del negocio; la empresa incluso perdió dinero en el proceso. Algunos miembros de la familia sintieron que el proceso de selección tenía algo de una caja negra, manejada en forma misteriosa por los tres directores de operaciones. Las juntas de consejo en ocasiones se caracterizan por desacuerdos serios.

Una meta importante de los líderes de W.S. Darley & Co. es generar suficiente crecimiento para crear rutas de carrera para los miembros de la cuarta generación que quieran unirse a la empresa. De acuerdo con Paul Darley: “Realmente nos hemos etiquetado como una ‘empresa familiar’. Eso se traduce en confianza, un gran servicio, longevidad, eso no es fácil de replicar por nuestros competidores.”

PREGUNTAS

1. ¿Por qué cree que Bill Darley delegó la selección de su sucesor al comité ejecutivo? ¿Cuáles son algunas ventajas y desventajas de hacer que una tercera generación desarrolle su propio plan de sucesión?
2. ¿Qué cree usted que habría sucedido a la empresa si los candidatos hubiesen decidido rotar en el puesto de presidente entre ellos mismos? ¿Cuáles son algunos aspectos positivos y negativos que usted esperaría como resultado de esa estrategia de liderazgo?
3. ¿Cómo podrían los desacuerdos serios en la oficina afectar los sentimientos que tienen los miembros de la familia entre ellos fuera del trabajo? ¿Qué tipo de ayuda externa profesional recomendaría que la familia utilizara para manejar los desacuerdos serios?
4. Además de un procedimiento para resolver los desacuerdos, ¿qué más pensaría que deben tener los miembros de la familia en su constitución? ¿Por qué?
5. Si usted fuera un miembro de la cuarta generación de esta familia, ¿qué esperaría aprender acerca de la empresa en las reuniones de consejo familiares?

ReadyMade se comercializa como una revista que atiende a los llamados GenNesters, el grupo de consumidores entre 25 y 35 que se está estableciendo después de la universidad. Estos jóvenes consumidores compran sus primeras casas y asumen roles domésticos y de decoración por primera vez. Están interesados en estar a la moda y al mismo tiempo en mantener sus propias personalidades únicas.

Pero la revista apela a una amplia variedad de lectores distintos no sólo a los GenNesters, *ReadyMade* tiene suscriptores en todos los grupos de edad, desde adolescentes que buscan actualizar sus habitaciones hasta personas retiradas que buscan proyectos para reavivar sus casas. Esta diversidad ofrece un desafío único para *ReadyMade* mientras trata de promoverse con los anunciantes que necesitan saber a qué tipo de persona llegarán a través de los anuncios que aparecen en la publicación.

ReadyMade recibe su nombre por el término que Marcel Duchamp acuñó en 1915 para una serie de esculturas que en forma juguetona repensó la relación entre las personas y los objetos producidos en forma masiva, los artículos cotidianos y el arte. La revista *ReadyMade* es acerca de personas que hacen cosas y la cultura de hacer, así que en

su mayoría consiste en proyectos de hágalo usted mismo y tanto artículos cortos como largos. Los suscriptores son invitados a remitir proyectos, recetas e ideas de historias que se relacionan con la cultura de hacer, prácticas inventivas y personas, tendencias y productos culturales del momento y tendencias alimenticias.

Antes de responder a las preguntas siguientes, vuelva a leer el capítulo 7 y observe el video de *ReadyMade* para este capítulo.

Observe el video y responda a las preguntas siguientes.

PREGUNTAS

1. ¿En qué forma *ReadyMade* comunica la demografía de su base de lectores a los anunciantes que quieren ver estadísticas específicas acerca del mercado meta de *ReadyMade*?
2. ¿Qué tipo de segmentación usa *ReadyMade* cuando se comercializa con las empresas e inversionistas?
3. ¿Qué ideas tiene usted que ayuden a *ReadyMade* a llegar a nuevos suscriptores sin alejar a su base leal?

> La sociedad problemática de Ariane Daguin y George Faison

Ariane Daguin era un estudiante de 20 años de una familia de chefs gascones cuando conoció a George Faison, un tejano con un gusto por la comida francesa. Era 1979 y eran estudiantes en la Universidad de Columbus. Sellaron su amistad en sus salidas a ruidosos bistro en la ciudad de Nueva York, donde ellos y sus amigos reunían fondos para dividirse una botella de buen vino. Así es como comienza su historia.

Cuando Daguin se unió a una empresa de charcutería,¹ ella sugirió que Faison, que acababa de terminar su MBA, manejara las operaciones, con lo que él estuvo de acuerdo. En 1985 una granja de Nueva York anunció que empezaría a criar patos para hacer foie gras. Aunque el foie gras (hígado de ganso o pato engordado) nunca había sido producido en Estados Unidos ni importado fresco a ese país, Daguin había crecido consumiéndolo en Gascuña y ella y Faison creían que los estadounidenses lo devorarían. Cuando los propietarios de la charcutería no estuvieron de acuerdo, Daguin y Faison decidieron empezar con su propia distribución de foie gras en Nueva Jersey. Estaban en sus veinte y llenos de energía y la llamaron D'Artagnan, por el mosquetero de Alexandre Dumas, todos para uno y uno para todos.

Daguin y Faison iniciaron su empresa al distribuir foie gras y otros manjares hechos en su granja local a los chefs. Pronto vendían productos preparados también a los minoristas. Su sociedad era fuerte: ella conocía la comida y podía hablar en la jerga de los chefs (su padre tenía un restaurante reconocido en Francia) y él manejaba el lado de los negocios. Y su sincronización resultó ser sublime. Chefs jóvenes e influyentes, capacitados en las técnicas más modernas llegaban a Nueva York y empezaron a registrarse con D'Artagnan.

Para 1986, la empresa tenía ventas de \$2 millones. Esos eran los tiempos dorados, los meses de luna de miel de noches largas y trabajo arduo y de manejar un ruidoso camión de entregas por la ciudad. Eso era cuando trabajaban en la misma oficina, se apoyaban y también discutían. Sería para siempre, pero no hay garantías en las sociedades, muchas de las cuales no resisten el paso del tiempo. (Por el bien de este aná-

lisis, el término socios se refiere a copropietarios de una empresa, ya sea una sociedad legal, una empresa de responsabilidad limitada o una corporación; en cualquier caso, son personas aproximadamente con el mismo interés en la empresa.)

En los primeros años de D'Artagnan, Faison y Daguin, mal remunerados y subsistiendo con productos muestra, adoptaron un enfoque de trabajo en equipo. Cuando uno rogaba a las granjas que produjeran aves de granja, el otro clasificaba en forma desesperada 12 jóvenes pollos para este hotel y 16 conejos para aquel restaurante y saltaba al camión para hacer las entregas al amanecer. “No había un día en el que uno de nosotros no dijera al otro, ‘Renuncio’ y el otro diría ‘Un día más, ¿sí? sólo ven mañana por la mañana’”, dice Daguin. “Aun así era un sentimiento increíblemente bueno. Nos sentíamos parte de un grupo de personas que cambiaban la comida del mundo.” Y los chefs aprendían de los nuevos productos que D'Artagnan podían proporcionar, casi parecía que la empresa se duplicaba en forma diaria. Como lo señaló un chef de un exclusivo restaurante de Nueva York: “Ahora lo damos por sentado, pero D'Artagnan fue uno de los primeros en familiarizar a los consumidores con estos productos a un nivel muy alto de calidad.”

Entregar esa calidad requería un manejo de crisis en el extremo final. Los proveedores estaban diseminados por todo el país, los productos expirarían si estaban en tránsito por demasiado tiempo y los chefs querían con gran rapidez una calidad extraordinaria. Faison y Daguin estaban juntos tanto tiempo que las discusiones surgían con frecuencia, pero no tenían opción más que solucionarlas de inmediato. Cuando persistía el resentimiento, “íbamos a otro lugar y decíamos: ‘Mira, cuando hiciste esto, realmente no estaba de acuerdo. Así que hice esto porque estaba enojado’” dice Daguin. Tal vez porque los dos son muy directos y duros e incluso físicamente son de aproximadamente seis pies de alto, el enfoque directo parecía funcionar.

Su primera gran discusión vino después de que Daguin tuvo una hija en junio de 1988. Como madre soltera, Daguin llevaba a la pequeña Alix a la oficina

¹Charcutería se refiere a la rama de cocina que se dedica a productos de carne preparados, como tocino, jamón, chorizo, terrinas, galantinas, patés y confites.

Fuente: Adaptado de Stephanie Clifford, “Until Death, or Some Other Sticky Problem, Do Us Part”, *Inc.*, Vol. 28, No. 11, noviembre de 2006, pp. 104-111.

para cuidarla, pero atender las necesidades del bebé la distraía del trabajo que se presentaba. Después de un par de meses, Faison visiblemente molesto la sentó y dijo que sentía que ella no trabajaba lo suficiente, y que él debería recibir un mayor sueldo durante un tiempo. Aunque molesta por zla actitud de Faison, Daguin se percató de que él tenía algo de razón. No estaba trabajando como lo había hecho antes. Estuvo de acuerdo en dejarlo recibir un mayor sueldo durante los siguientes seis meses. Después de eso, podría poner a su hija al cuidado de una nana.

Hasta 1993, Daguin y Faison aún manejaban la empresa en forma tan informal como lo habían hecho al principio. Aunque habían establecido a la empresa como una corporación cuando la lanzaron, no habían definido roles claros, lo que significaba que se estorbaban mutuamente. Los consultores sugirieron dividir el negocio en dos grupos, que fue lo que hicieron; Daguin tomó ventas y marketing, y Faison tomó finanzas y operaciones. Por primera vez era evidente quién era responsable de qué. Pero también significaba que los socios estaban separados físicamente y algunos empleados ahora trataban con sólo uno de los socios. También significaba que Daguin y Faison ya no se comunicaban regularmente, lo que permitió que se agudizaran los problemas.

Aproximadamente al mismo tiempo, el abogado de D'Artagnan sugirió de manera inteligente que las partes firmaran un contrato de compra-venta. Los contratos de compra-venta dictan lo que sucede a las acciones de propiedad de un socio si él o ella deja la empresa. En la forma en que Daguin y Faison eligieran, si un socio moría, al sobreviviente se le ofrecerían sus acciones a un precio determinado. "Inicialmente", dice Faison, "la idea era asegurarnos que si alguno de nosotros era atropellado por un camión, no tuviéramos ningún problema de sucesión". Al mismo tiempo, Daguin y Faison contrataron seguros de vida a nombre del otro, para que si alguno moría, el pago del seguro diera los fondos al sobreviviente para la compra de las acciones. También incluyeron lo que se conoce como cláusula de escopeta. Si las cosas van mal entre los socios, la cláusula de escopeta proporciona un precio justo para que un socio compre al otro y es una forma libre de demandas para que la empresa sobreviva. Para Daguin y Faison, esto se volvería clave.

Para 1999, D'Artagnan continuaba su crecimiento, pero una investigación de un centro de prevención y control de enfermedades encontró que varios productos D'Artagnan de una sola fábrica dieron positivo de listeria, una bacteria peligrosa. Juntos, Faison y Daguin manejaron el problema en forma agresiva y responsable, pero muchos minoristas estaban enojados. E incluso si no lo estaban, necesitaban a alguien

que suministrara los productos y pasaron cinco meses antes de que D'Artagnan vendiera esos productos una vez más. Por primera vez, la empresa perdió dinero; mucho dinero.

En espera de reconstruir la reputación de la empresa, Daguin decidió que abrir un restaurante en la ciudad de Nueva York (un sueño que tenía desde hace mucho tiempo) ayudaría. La empresa tendía a recibir buenos comentarios de la prensa sólo cuando lanzaba nuevos productos, le dijo a Faison, esto cambiaba demasiada atención al desarrollo de productos. Abrir un nuevo restaurante abordaría ese tema y también establecería la marca D'Artagnan entre los consumidores. Cuando Daguin pudo conseguir inversionistas externos, Faison pensó que era una excelente idea, al igual que los críticos. *The New York Times* otorgó a D'Artagnan *The Rotisserie* dos estrellas en julio de 2001 y dijo que "tenía tanta personalidad que se podía vender por su peso en libras".

Pero varias semanas después vino el 11 de septiembre. La economía de Nueva York se desplomó. Un año y medio después de eso, Francia se opuso a la guerra de Irak y los restaurantes franceses fueron desdeñados. Mientras que Faison pasaba sus días en Newark, donde están las oficinas centrales de D'Artagnan, Daguin ahora estaba en el restaurante la mayor parte de las tardes y noches. Ambos habían tenido que invertir más dinero del esperado y comenzaron a discutir acerca de la empresa. Faison creía que Daguin lo había tomado como un proyecto alterno y ahora él se encontraba asistiendo a visitas de ventas para el negocio principal en su lugar, ya que ella estaba en el restaurante todo el día. "Me pidió ayuda para manejar el restaurante y le dije, absolutamente no, yo tenía trabajo", dice Faison. Daguin, por su parte, pensaba que mientras que él en un principio había respaldado inicialmente al restaurante, Faison ahora se presentaba para comer dos veces al año. "Estábamos en esto juntos", dice ella ahora. "¿Por qué no estaba más él ahí?" Al mismo tiempo, ella amaba manejar el restaurante, y "en ciertas formas, si él hubiese estado ahí, tal vez hubieran peleado acerca de cosas de manera innecesaria". Pero el negocio nunca regresó y acordaron cerrar el restaurante a principios de 2004.

Pero para ese tiempo, Faison había llegado a creer que los problemas de D'Artagnan se extendían más allá del restaurante. Los desacuerdos comenzaron a surgir entre Daguin y Faison por asuntos como sistemas de incentivos para los empleados de la empresa, tamaños de pedidos mínimos y el número de rutas de entrega que se deben manejar. En noviembre de 2004, un competidor ofreció comprar a D'Artagnan, pero los socios rechazaron la oferta y Daguin asumió que la plática sobre la venta había terminado. "Después de

eso ya no habló más de ello. "Debí haber sospechado algo, pero no lo hice. Realmente no lo hice", dice ella.

En la realidad, Faison estaba considerando la idea de vender. "No le dije", dice él, "porque sentí que no había ningún respeto por las instrucciones que habíamos analizado antes. En ese punto era discutible". Los problemas que él había descrito (que él pensó que Daguin se había comprometido a arreglar) continuaban y Faison estaba convencido de que la empresa debía ser más rentable. Pero, como observó un ejecutivo de D'Artagnan, "eso no iba a suceder con ellos dos administrando la empresa enfrentados entre sí".

El distanciamiento se difundió hasta los empleados. Cuando los chefs rechazaban los productos, los conductores de los camiones de Faison no alertaban a los vendedores de Daguin sobre el tema. O una vendedora, al decidir que los trabajadores del almacén no prestaban atención a sus especificaciones, arrancaba un bastidor de cordero ella misma. Daguin solía pedir estar presente en las reuniones de operaciones de Faison, pero ella dejó de ir, por encontrar que su temperamento era demasiado impredecible y las reuniones no tenían sentido. "La empresa se dividía en dos partes y no se lograba hacer nada", dice ella. Los empleados podían ver crecer los problemas. "Había una línea divisoria", dice Kris Kelleher, quien, como director de compras, estaba presente en las juntas con Daguin y Faison y se sorprendía por los rumbos consistentemente diferentes que buscaban. "En ocasiones me preguntaba por qué era una sola empresa." Algo tenía que suceder.

El 16 de junio de 2005, Faison caminó hacia la oficina de Daguin y le entregó un certificado. Ella lo leyó, luego se le quedó mirando, atónita. Él ejercía la cláusula de escopeta y le ofrecía comprar la empresa por varios millones de dólares. Por las reglas que ellos habían acordado, ella tenía dos opciones: tenía 30 días para vender sus acciones o comprar las acciones de él al precio que él había ofrecido, con otros 30 días para recaudar el dinero. No podía haber ninguna negociación. "Fue increíble, nunca lo vi venir", dice ella. "Y luego llegaron todo tipo de sentimientos: ¿cómo se atrevía?, ¿cómo podía hacer eso?" Pero Faison creía que Daguin había dejado de escucharlo y que estaba equivocada acerca de la dirección de la empresa. Él sentía que era un callejón sin salida.

Daguin se retiró a la casa de playa de una amiga a considerar sus opciones. Ella pensó en tomar el dinero

y abrir un restaurante a la orilla del mar. Pero cuando su hija de ahora 17 años mencionó que algún día le gustaría unirse a D'Artagnan, Daguin decidió: "Muy bien. Pelearemos." Visitó a los bancos, que querían un interés en la empresa, hasta que un amigo le ayudó a arreglar un préstamo en un banco francés. Requería de pagos de interés más altos y una garantía personal, pero no quería acciones de D'Artagnan. Con ese préstamo y sus ahorros personales, Daguin igualó el precio de Faison. Ella presentó su contrapropuesta al sorprendido Faison y el trato se cerró un mes después. Fue un final gélido para su relación de 26 años y los dos casi no han hablando desde la disolución de su sociedad. "Hablábamos con dos voces antes y no es bueno para el bienestar de la empresa", dijo Daguin. "Ahora hablaremos con una sola voz."

Y así es como termina su historia. En cuanto a Faison ahora tiene un buen cheque y considera su siguiente movimiento; su contrato de no competencia expiró en agosto de 2006. "Aprendí que mi identidad no es en lo que trabajo", dice, "y si no hubiera tenido la oportunidad de reflexionar sobre eso, nunca habría recibido ese regalo".

PREGUNTAS

1. ¿Cómo describiría al equipo de desarrollo del espíritu emprendedor de Daguin y Faison? ¿Alguna vez fue un equipo equilibrado? ¿Qué aportaba cada miembro del equipo a la empresa? ¿Puede ver brechas en sus habilidades y capacidades que debieron haber sido cubiertas de alguna manera?
2. ¿Qué revela este caso acerca de los factores críticos que pueden determinar el éxito o el fracaso de una empresa que está dirigida por más de un sólo emprendedor? ¿Cuál fue "el inicio del fin" para la relación de trabajo de Daguin y Faison?
3. ¿Qué forma de organización eligieron Daguin y Faison para D'Artagnan? Evalúe las ventajas y desventajas de las principales formas organizacionales mencionadas en el capítulo 8 y decida cuál hubiera sido la mejor alternativa para D'Artagnan.
4. ¿Un consejo de administración formal hubiera hecho una diferencia en la relación entre Daguin y Faison y la operación de D'Artagnan? Esboce el perfil de un consejo ideal para la empresa.

Cookies-N-Cream es una marca independiente que vende sus productos desde un camión que proporciona una ubicación móvil y gastos fijos bajos. Con sede en Brooklyn, Nueva York, los propietarios de la empresa, Scrills, P Loc y DJ Jon Blak, preparan un segundo camión, que están renovando y planean mover hacia Los Ángeles en algún momento del año siguiente.

La marca Cookies-N-Cream es una que abarca dos establecimientos creativos (ropa y juguetes de diseñador), ninguno de los cuales son galletas ni crema. En una era de marcas de ropa y juguetes de “copias”, los propietarios se propusieron crear una marca de cultura que se base en distintas influencias: estilo de vida de la ciudad de Nueva York, cultura, arte, costura de las calles, juguetes de diseñador, alta moda, música y cultura pop/underground, sólo por nombrar algunas) todo con una personalidad distinta y una actitud propia. Los juguetes de diseñador se refieren a juguetes y otros artículos coleccionables creados en cantidades limitadas por artistas y diseñadores y que en su mayoría son coleccionados por adultos. Algunas de las piezas de juguetes/arte incluyen Puma SneakerHead, Hapiko, Dumny y las esculturas Shoot.

Con base en su creencia de ser “honesto con uno mismo”, los propietarios decidieron llamar a su marca

Cookies-N-Cream y construyeron una empresa base que es auténtica y divertida. Con su atención al detalle y su enfoque en crear productos “de lujo y divertidos”, han desarrollado un seguimiento de culto que disfruta la experiencia que es Cookies-N-Cream. Los propietarios representan la actitud independiente y moderna que representa sus raíces y la juventud de hoy.

Observe el video y responda a las preguntas siguientes.

PREGUNTAS

1. ¿Cuáles son algunas ventajas de ubicación que tiene Cookies-N-Cream que no tiene un minorista con instalaciones físicas tradicionales? ¿Hay alguna desventaja de la elección de ubicación de un proveedor móvil?
2. Analice los costos en el sitio, las ventas al detalle y el equipo de oficina, así como otras consideraciones financieras de un proveedor móvil como Cookies-N-Cream.
3. ¿Qué consideraciones legales afectan la elección de ubicación de Cookies-N-Cream? ¿Cómo se comparan con las consideraciones legales de las empresas con instalaciones tradicionales y las que están situadas en forma local?

Fuente: Compilada de entrevistas e información proporcionada por Cookies-N-Cream, <http://www.bakedinny.com>. © 2012, Cengage Learning.

> Trabajar con los estados financieros de una empresa

Dietrich & Mercer, Inc. es una empresa que diseña, fabrica y distribuye muebles. (Los nombres y las fechas han sido cambiados para fines de confidencialidad.) La empresa fue fundada en 2001 por Stephen Dietrich y Joseph Mercer, quienes se hicieron amigos en la universidad. Ha experimentado un crecimiento significativo, con ventas que se aproximan a los \$58 millones en 2011.

Los productos de la empresa, que están en el rango de precios de medio a bajo, están contruidos en aluminio, acero ligero y plástico. Los productos hechos por la división de muebles infantiles incluye corrales de juego, carreolas, sillas altas, andaderas, mesas para vestir y alimentar y cunas portátiles. La división de muebles para exteriores hace dos líneas

de sillas, mesas y sillones: una en aluminio y la otra en acero. Las oficinas de la empresa y el almacén más grande están ubicados en Dallas, Texas; también tiene dos plantas de manufactura en China. Los productos terminados se embarcan a una red de 18 almacenes y 6 salas de exhibiciones a lo largo de Estados Unidos por medio de una flota de 25 camiones propiedad de la empresa. Aproximadamente 40% de las ventas son a distribuidores grandes como Sears, Walmart, JCPenney y otras cadenas internacionales. El resto se hacen a aproximadamente 400 clientes, incluidas las tiendas de cadenas regionales y minoristas que se especializan en muebles para exteriores o de niños.

Los estados financieros de la empresa y las normas de la industria se proporcionan en la figura C9.1.

FIGURA C9.1 Estado financiero**Balances generales al 31 de diciembre de 2010 y 2011**

	<u>2010</u>	<u>2011</u>	<u>Change</u>
Activo			
Activo circulante:			
Efectivo	\$ 31 000	\$ 437 000	\$ 406 000
Cuentas por cobrar	7 978 000	8 856 000	878 000
Inventario	8 310 000	9 356 000	1 046 000
Gastos pagados por anticipado y depósitos	277 000	288 000	11 000
Otros activos circulantes	211 000	211 000	0
Total de activo circulante	\$16 807 000	\$19 148 000	\$ 2 341 000
Activo fijo:			
Activo fijo bruto	\$15 082 000	\$17 038 000	\$ 1 956 000
Depreciación acumulada	(7 645 000)	(8 754 000)	\$ (1 109 000)
Activo fijo neto	\$ 7 437 000	\$ 8 284 000	\$ 847 000
Otros activos	23 000	2 000	(21 000)
ACTIVOS TOTAL	<u>\$24 267 000</u>	<u>\$27 434 000</u>	<u>\$ 3 167 000</u>
Pasivo (deuda) y capital			
Pasivo circulante:			
Documentos por pagar a un banco	\$ 2 200 000	\$ 2 384 000	\$ 84 000
Cuentas por pagar	3 862 000	4 477 000	\$ 15 000
			(Continúa)

Source: Based on personal interview with Dietrich and Mercer.

FIGURA C9.1 Estado financiero (continuación)

Gastos acumulados	1 841 000	1 768 000	\$ (73 000)
Total de pasivo circulante	\$ 7 903 000	\$ 8 629 000	\$ 26 000
Pasivo a largo plazo	\$ 7 228 000	\$ 8 514 000	\$ 286 000
Capital de los accionistas:			
Acciones comunes	\$ 712 000	\$ 783 000	\$ 71 000
Capital adicional pagado	996 000	1 298 000	302 000
Utilidades retenidas	7 428 000	8 210 000	782 000
Capital total de los accionistas	\$ 9 136 000	\$10 291 000	\$ 1 155 000
TOTAL DE PASIVO Y CAPITAL	<u>\$24 267 000</u>	<u>\$27 434 000</u>	<u>\$ 3 167 000</u>

Estado de resultados de los años que terminan el 31 de diciembre de 2010 y 2011

	<u>2010</u>	<u>2011</u>
Ventas netas	\$ 54 138 000	\$57 823 000
Costo de los bienes vendidos	37 761 000	41 049 000
Utilidad bruta	\$ 16 377 000	\$16 774 000
Gastos de operación	13 611 000	13 906 000
Utilidad de operación	\$ 2 766 000	\$ 2 868 000
Gastos financieros	963 000	1 071 000
Ingresos por concepto de intereses	11 000	20 000
Utilidades antes de impuestos	\$ 1 814 000	\$ 1 817 000
Impuesto al ingreso	770 000	754 000
Utilidad neta	<u>\$ 1 044 000</u>	<u>\$ 1 063 000</u>
Utilidades retenidas iniciales	\$ 6 596 000	\$ 7 428 000
Utilidad neta	1 044 000	1 063 000
Dividendos pagados	<u>(212 000)</u>	<u>(281 000)</u>
Utilidades retenidas al final	\$ 7 428 000	\$ 8 210 000

Estado de flujos de efectivo al 31 de diciembre de 2010 y 2011

	<u>2010</u>	<u>2011</u>
Flujos de efectivo de las actividades operativas		
Utilidad neta	\$ 1 044 000	\$ 1 063 000
Depreciación	1 129 000	1 109 000
Utilidad antes de la depreciación	\$ 2 173 000	\$ 2 172 000
Incremento en las cuentas por cobrar	(928 000)	(878 000)
Pago por inventario:		
Incremento en inventario:	\$(1 144 000)	\$ (1 046 000)
Incremento en las cuentas por pagar	137 000	615 000
Pago por inventario:	<u>\$(1 007 000)</u>	<u>\$ (431 000)</u>
Incremento en los gastos pagados por anticipado	(38 000)	(11 000)
Aumento/disminución en los gastos acumulados	175 000	(73 000)
Flujos de efectivo operativos	\$ 375 000	\$ 779 000
Flujos de efectivo para invertir en las actividades		
Incremento en activo fijo bruto	\$(1 723 000)	\$ (1 956 000)
Incremento en otros activos	0	21 000
Flujos de efectivo de inversión	<u>\$(1 723 000)</u>	<u>\$ (1 935 000)</u>

FIGURA C9.1 Estado financiero (continuación)

Flujos de efectivo de las actividades de financiamiento

Incremento en las cuentas por pagar	\$1 250 000	\$ 184 000
Aumento/disminución en la deuda a largo plazo	(225 000)	1 286 000
Acciones comunes emitidas	155 000	373 000
Dividendos pagados en efectivo	(162 000)	(281 000)
Flujos de efectivo de financiamiento	<u>\$1 018 000</u>	<u>\$ 1 562 000</u>
 Cambio neto en efectivo:	 \$(330 000)	 \$ 406 000
Efectivo al inicio	<u>361 000</u>	<u>31 000</u>
Efectivo final	<u>\$ 31 000</u>	<u>\$ 437 000</u>
Normas de la industria		
Razón circulante	2.2	
Rendimiento sobre los activos	12.6%	
Margen de utilidad de operación	6.3%	
Total de rotación de los activos	2.0	
Razón de deuda	40.0%	
Rendimiento sobre el capital	15.0%	

PREGUNTAS

1. ¿Cómo evaluaría la liquidez de la empresa?
2. Evalúe el desempeño histórico de la empresa al generar utilidad de operación en sus activos.
3. Describa cómo se financia la empresa.
4. ¿Dietrich and Mercer recibe un buen rendimiento sobre la inversión de su capital en la empresa?

Missouri Solvents es un distribuidor regional de químicos líquidos y secos, con sede en St. Louis. La empresa ha atendido al mercado de St. Louis por 10 años y tiene una reputación como proveedor confiable de químicos industriales.

DISTRIBUCIÓN DE QUÍMICOS

Un distribuidor de químicos es un mayorista. Las operaciones pueden variar, pero un distribuidor típico compra químicos en grandes cantidades (al mayoreo, por carga de ferrocarril o por carga de camión) de varios fabricantes. Los químicos al mayoreo se almacenan en “parques de tanques”, varios tanques ubicados en un área rodeada por diques, mientras que los químicos empacados se guardan en un almacén. Otras actividades de distribuidor incluyen mezcla, reempaque y embarque en cantidades menores (por ejemplo, tanques de bidones, tambores de 55 galones y otros tamaños más pequeños de empaque) para satisfacer las necesidades de diversos usuarios industriales. Además del parque de tanques y de un almacén, un distribuidor necesita acceso a un equipo de entregas especializado (transportes de camiones especializados y vagones tanque) para cumplir con los requerimientos de manejo de diferentes químicos. Un distribuidor agrega valor al ofrecer a sus clientes los químicos que necesitan, en las cantidades que desean, cuando las desean. Esto requiere mantener un inventario considerable y operar en forma eficiente. Los distribuidores operan por lo general con márgenes de utilidad muy reducidos.

LA SITUACIÓN

Missouri Solvents tiene 10 años de edad y las ventas y las utilidades han continuado creciendo con rapidez. El crecimiento en ventas ha requerido la adquisición de activos fijos adicionales (expansión de almacén y maquinaria y equipo de manejo de materiales) y activo circulante (cuentas por cobrar e inventarios). Aunque la empresa terminó el año pasado con un saldo de efectivo sano, en varias ocasiones durante el año fue necesario obtener préstamos bancarios a corto plazo para mantener la empresa en operación. Financiar los activos adicionales también ha sido un desafío y ha

puesto tensión en la capacidad de la empresa de recaudar capital. Durante los últimos tres años, el ratio de deuda de la empresa ha incrementado de 51% a 57%.

Para anticipar los flujos de efectivo a lo largo del año, Ron Wilson, fundador y presidente de Missouri Solvents, ha preparado un presupuesto de efectivo mensual para 2009. Las premisas se enfocan en la sincronización del flujo de efectivo de entrada (cobro de cuentas por cobrar) y el flujo de salida (pago de proveedores, gastos de operación, gastos de capital, cargos de financiamiento, pagos de impuestos, etcétera). El presupuesto de efectivo indicó que la empresa necesitaría efectivo adicional (financiamiento adicional) durante el segundo trimestre (abril, mayo y junio) de aproximadamente \$2 000 000.

Wilson también está preocupado por el uso creciente de la empresa del financiamiento de deuda. Como resultado, está renuente a incrementar la solicitud de préstamos bancarios de la empresa, incluso por un periodo corto. Las otras alternativas que consideró fueron:

1. *Reducir los niveles de inventario.* Wilson pensó que esto sería posible, dado que la empresa tenía un programa continuo para revisar en forma sistemática los niveles de inventario de todos los artículos y los niveles se estaban reduciendo lentamente.
2. *Intentar cobrar más rápido las cuentas por cobrar.* Los términos de ventas de Missouri Solvents son neto 30 días. Por tanto, podría ser posible incrementar los estándares de crédito y los esfuerzos de cobro, pero esto no se podría lograr sin cierta resistencia del personal de ventas. La fuerza de ventas siente que está perdiendo ventas por un enfoque conservador al otorgar crédito y un esfuerzo de cobro demasiado agresivo.
3. *Posponer los gastos de capital programados para la primera mitad del año a la segunda mitad.* Wilson siente que esto es posible, pero requeriría de una reestructura del plan financiero, porque los beneficios proyectados de los gastos de capital para la primera mitad del año estaban incluidos en el pronóstico de ventas para los últimos seis meses del año.
4. *Desacelerar el pago de la deuda bancaria.* Wilson pensó que se podían arreglar pagos retrasados al banco, pero estaba renuente a contactar al banco. Hacerlo podía ocasionar que el banco se

Fuente: Adaptado de David A. Kunz y Rebecca Summary, “Missouri Solvent: Managing Cash Flows,” 2008 *Proceedings of the International Academy for Case Studies*, Vol. 15, No. 1, Allied Academies International Conference, pp. 25–30. Reproducido con permiso de los autores.

preocupara acerca de la capacidad de la empresa para manejar su efectivo.

5. *Desacelerar los pagos a proveedores (cuentas por pagar).* Durante los dos primeros años de operación, la empresa no siempre podía pagar a sus proveedores según los términos. El pago de una factura después de la fecha de vencimiento resultaba en que algunos proveedores amenazarán con detener el crédito a Missouri Solvents. Esto nunca sucedió, pero la falta de crédito de los proveedores hubiera ocasionado problemas significativos. Desde ese periodo se ha realizado

un esfuerzo concertado por evitar los pagos tardíos a proveedores. Sin embargo, Wilson piensa que es posible desacelerar los pagos a proveedores por algunos meses y que es probable que los proveedores no noten el cambio en el patrón de pagos de Missouri Solvents.

Los estados de resultados y los balances generales de Missouri Solvents (históricos y proyectados) se presentan en la figura C10.1. En la figura C10.2 se proporcionan las razones financieras promedio de la industria seleccionada

FIGURA C10.1 Estados de resultados y balances generales

Apéndice 1

Missouri Solvents Estado de resultados (\$000)

Para el año que terminó el 31 de diciembre de 2009	2007	2008	2009	Proyectado 2010	Promedio de la industria 2009
Ventas	\$67 700 000	\$79 200 000	\$89 200 000	\$99 200 000	\$100 000 000
Pérdida: Costo de los bienes vendidos	59 400 000	70 100 000	79 100 000	87 700 000	87 000 000
Utilidad bruta	\$ 8 300 000	\$ 9 100 000	\$10 100 000	\$11 500 000	\$ 13 000 000
Menos: Gastos de operación					
Gasto de ventas	3 100 000	3 280 000	3 480 000	3 880 000	3 500 000
Gastos generales y de administración	1 700 000	1 825 000	2 025 000	2 325 000	2 400 000
Depreciación	1 150 000	1 550 000	1 750 000	2 050 000	2 000 000
Total de gastos de operación	\$ 5 950 000	\$ 6 655 000	\$ 7 255 000	\$ 8 255 000	\$ 7 900 000
Utilidad de operación	\$ 2 350 000	\$ 2 445 000	\$ 2 845 000	\$ 3 245 000	\$ 5 100 000
Menos: Gastos financieros	855 000	895 000	925 000	1 025 000	700 000
Utilidad neta antes de impuestos	\$ 1 495 000	\$ 1 550 000	\$ 1 920 000	\$ 2 220 000	\$ 4 400 000
Menos: Impuestos (tasa = 40%)	598 000	620 000	768 000	888 000	1 760 000
Utilidad neta después de impuestos	\$ 897 000	\$ 930 000	\$ 1 152 000	\$ 1 332 000	\$ 2 640 000
Dividendos	100 000	100 000	100 000	100 000	400 000

Balance general (\$000) Al 31 de diciembre de 2009

Activo	2007	2008	2009	Proyectado 2010	Promedio de la industria 2009
Activo circulante					
Efectivo	\$ 220 000	\$ 215 000	\$ 265 000	\$ 190 000	\$ 400 000
Cuentas por cobrar	7 555 000	8 575 000	9 615 000	10 275 000	12 000 000
Inventarios	8 825 000	9 982 000	11 082 000	10 992 000	12 000 000
Total de activo circulante	\$16 600 000	\$18 772 000	\$20 962 000	\$21 457 000	\$ 24 400 000
Activo fijo bruto	32 650 000	34 800 000	40 100 000	47 800 000	35 000 000
Menos: Depreciación acumulada	18 375 000	19 925 000	21 675 000	23 725 000	18 000 000
Activo fijo neto	\$14 275 000	\$14 875 000	\$18 425 000	\$24 075 000	\$ 17 000 000
Activo total	\$30 875 000	\$33 647 000	\$39 387 000	\$45 532 000	\$ 41 400 000

(Continúa)

FIGURA C10.1 Estados de resultados y balances generales (continúa)

Pasivo y capital de los accionistas	2007	2008	2009	Proyectado 2010	Promedio de la industria 2009
Pasivo circulante					
Cuentas por pagar	\$ 5 130 000	\$ 6 100 000	\$ 6 500 000	\$ 6 500 000	\$ 8 500 000
Documentos por pagar	2 210 000	2 270 000	2 870 000	2 070 000	2 700 000
Acumulado	560 000	412 000	470 000	666 000	700 000
Total de pasivo circulante	\$ 7 900 000	\$ 8 782 000	\$ 9 840 000	\$ 9 236 000	\$11 900 000
Deuda a largo plazo	7 875 000	8 935 000	12 565 000	18 082 000	9 000 000
Pasivo total	\$15 775 000	\$17 717 000	\$22 405 000	\$27 318 000	\$20 900 000
Capital de los accionistas					
Acciones comunes (a la par)	7 200 000	7 200 000	7 200 000	7 200 000	8 500 000
Utilidades retenidas	\$ 7 900 000	8 730 000	9 782 000	11 014 000	12 000 000
Total de capital de los accionistas	\$15 100 000	\$15 930 000	\$16 982 000	\$18 214 000	\$20 500 000
Total de pasivo y capital de los accionistas	\$30 875 000	\$33 647 000	\$39 387 000	\$45 532 000	\$41 400 000

© Cengage Learning

FIGURA C10.2 Razones financieras promedio de la industria

Razón	Promedio de la industria 2009
Razón circulante ¹	2.05
Rotación de inventarios (veces) ²	8.33
Rotación de las cuentas por cobrar ³	8.45
Rotación del activo fijo (neto) ⁴	5.88
Total de rotación de activos (veces) ⁵	2.42
Rotación de las cuentas por cobrar ⁶	10.39
Razón de deuda ⁷	50.48%
Margen de utilidad bruta ⁸	13.00%
Margen de utilidad de operación ⁹	5.10%
Rendimiento sobre los activos ¹⁰	6.38%
Rendimiento sobre el capital ¹¹	12.88%

¹ Activo circulante/pasivo circulante

² Costo de los bienes vendidos/inventario

³ Ventas/cuentas por cobrar

⁴ Ventas/activo fijo neto

⁵ Ventas/activo total

⁶ Costo de los bienes vendidos/cuentas por pagar

⁷ Pasivo total/activo total

⁸ Utilidad bruta/ventas

⁹ Utilidad de operación/ventas

¹⁰ Utilidades de operación/activo total

¹¹ Utilidad neta/capital de los accionistas

© Cengage Learning

PREGUNTAS

1. Prepare un estado de flujos de efectivo de las proyecciones de 2010, que le requerirá usar el estado de resultados proyectado de 2010 y los cambios de 2009 al balance general proyectado de 2010.
2. Prepare un informe que evalúe las alternativas y recomiende un curso de acción. Utilice el análisis de razones para respaldar sus evaluaciones y su recomendación.

3. ¿Cambiaría su recomendación si el déficit de efectivo proyectado fuera de seis o nueve meses en lugar de tres meses?
4. ¿Es ético retrasar los pagos a los proveedores más allá de los términos acordados?

> De canaletas a remodelación de casas

Financiar una nueva iniciativa de emprendimiento no es sólo un desafío, sino que en ocasiones permanecer fiscalmente adecuado para la supervivencia es en sí mismo un obstáculo difícil de superar. Los primeros tres años para iniciar una empresa pueden ser los más duros, pero ¿cómo una empresa que ha operado por varios años sigue encontrando fuentes de financiamiento? Las condiciones económicas, los productos y las bases de clientes pueden cambiar, en ocasiones dejan a una empresa que alguna vez fue sostenible en peligro de no cumplir con los gastos de operación diarios.

Administrar los flujos de efectivo invariablemente toma más que sólo empatar las cuentas por pagar con las cuentas por cobrar, cubrir la nómina y pagar los impuestos y los seguros. Conforme cambian las condiciones de negocios, también lo hace el dinero que entra a una empresa. Incluso después de que los préstamos del inicio de la empresa se han retirado, una línea de crédito o un préstamo de un buen proveedor de fondos es esencial para mantener una empresa en su avance.

Moonworks, una empresa de remodelación con sede en Rhode-Island se fundó como Moon Associates en 1993, disfrutó de un aumento modesto al éxito financiero al vender un producto llamado GutterHelmet. Respalado por los recursos financieros de BankRI, el presidente ejecutivo (CEO) y director general, Jim Moon, convirtió GutterHelmet en un nombre familiar en Nueva Inglaterra al comercializarlo con la ayuda de celebridades locales. Entre 1993 y 2005 Moon Associates creció a \$14 millones en ingresos al vender el producto en Nueva Inglaterra, Nueva York y el sureste de Florida, mientras trabajaba en un edificio de 10 000 pies cuadrados que la empresa posee en Woonsocket, Rhode Island. Durante ese tiempo, la empresa instaló más canaletas en los estados de Nueva Inglaterra y Nueva York que todas las demás empresas de canaletas combinadas.

Mientras los negocios estaban en auge, Moon ensambló un equipo gerencial de primer nivel y

empezó a ofrecer otros productos como sistemas de organización de cocheras y persianas para huracanes, pero GutterHelmet continuó como el generador más grande de efectivo de la empresa. Para preparar el terreno para un crecimiento futuro, la administración de la empresa comenzó a implementar sistemas de negocios líderes en la industria.

La marea comenzó a cambiar en 2006. El mercado de protección de persianas y remodelación mostró señales de debilidad en un mercado de vivienda lento y la competencia comenzó a hacer mella en GutterHelmet. No había un aumento estacional en los pedidos de otoño y Moon Associates comenzó a explorar otros medios para generar efectivo operativo, incluida la venta de su operación de Florida. Aproximadamente al mismo tiempo, la división de reemplazo de servicio completo de Andersen Company, Renewal by Andersen, había entrado al mercado de mejoramiento del hogar de Rhode Island y buscaba un socio. Después de meses de negociaciones, Moon Associates logró un trato para ser el único socio del sur de Nueva Inglaterra y Renewal by Andersen of Rhode Island pronto hizo su debut. Con esta sociedad, Moon Associates estaba posicionado para atender a su base de clientes existente con las ventajas modernas y de energía eficientes de Andersen.

Sin embargo, la sociedad no proporcionó a Moon Associates el impulso necesario. En 2007 las ventas de GutterHelmet cayeron 50% a \$6 millones. A pesar de los esfuerzos por anunciarse en Internet, era difícil generar nuevos contactos de negocios. Renewal by Andersen of Rhode Island pasó por las dificultades financieras normales de empezar y los resultados netos de Moon Associates quedaron en rojo después de que los ingresos totales de la empresa se desplomaron 30%. Moon Associates necesitaba más que una nueva línea de productos o división para regresar la empresa a la rentabilidad.

Los inviernos de Nueva Inglaterra pueden ser difíciles y el invierno de 2007/2008 fue incluso más severo para Moon Associates. Por primera vez el equipo gerencial de la empresa tuvo que descifrar cómo cambiar los resultados netos negativos en un momento en el que la empresa en general estaba cambiando. Moon regresó al consejo en busca de talento de primer nivel.

Fuente: Compilado de entrevistas e información proporcionada por Moonworks. <http://www.moonworkshome.com>. Escrito por Tim Blackwell, Freelance Reporter. © 2012, Cengage Learning.

Las celebridades locales no eran la respuesta, así que reclutó al veterano de la industria Paul Thibeault, anteriormente gerente de servicios del noreste de Home Services de Home Depot, para inyectar músculo a la fuerza de ventas. Pero generar ventas tomaría tiempo y la empresa necesitaba capital nuevo para avanzar. Moon Associates llamó a un viejo amigo, socio financiero de largo tiempo de la empresa, BankRI. El banquero Matt Weiner y BankRI creyeron en el plan de negocios de Moon Associates e incrementaron la línea de crédito de la empresa para mantener a Moon Associates en su camino.

El capital permitió al equipo gerencial de Moon Associates seguir una corazonada de Renewal by Andersen of Rhode Island de dejar huella en el mercado de Cape Cod, Massachusetts. Más aún, la empresa diversificó su línea de productos para incluir productos generales de reemplazo doméstico de exteriores como techos y paredes, así como aislamiento y calentadores de agua. Moon Associates cambió su nombre a Moonworks y cambió su enfoque a ser una empresa líder de mejoramiento del hogar y comenzó a enfatizar los negocios recurrentes en lugar de una nueva generación de clientes.

Para el final de 2008, la empresa había surgido de los números rojos y tenía resultados netos positivos. Los ingresos habían crecido 39% y los flujos de efectivo eran positivos. Moonworks fue nombrada “Best of the Best, Smaller Market” un reconocimiento que va al concesionario de mejor desempeño de Renewal by Andersen en el país.

Moonworks continuó su crecimiento durante los siguientes dos años, de nuevo recibió el máximo reconocimiento de Renewal by Anderson, mientras

expandió su territorio de remodelación de ventanas a Hartford y el norte de Connecticut. En 2010 la empresa obtuvo ingresos de \$12.7 millones, más del doble de 2007. Un gran logro de la empresa fue obtener el “Big 50 Award”, reconocimiento anual de *Remodeling Magazine* que celebra el desempeño excepcional en la industria de contratación de remodelación y reemplazo.

Vea el video y responda las siguientes preguntas.

PREGUNTAS

1. Describa lo que se incluye en una línea de crédito y explique la obligación legal de un banco de proporcionar capital con una línea de crédito.
2. ¿En qué tres prioridades podría haber basado el representante de BankRI, Matt Weiner, la decisión de otorgar la línea de crédito de Moon Associates o de ofrecer un financiamiento adicional? ¿Cuáles son las cinco C del crédito?
3. Aunque se debilitaba el mercado de remodelación y la toma de un financiamiento adicional era riesgosa, ¿cuáles son algunas cosas que hizo el presidente ejecutivo (CEO) y director general de Moon Associates, Jim Moon, para sostener la rentabilidad de la empresa a largo plazo?
4. ¿Podría haber obtenido Moon Associates el capital necesario para no sólo mantener en funcionamiento a la empresa sino expandir su línea de Renewal by Andersen por medio de un préstamo hipotecario? En ese caso, ¿por cuánto tiempo se financiaría ese préstamo?

> Suficiente para el retiro

David Greenwood tenía 65 años. Era la primavera de 2010 y se acababa de retirar de Greenwood Dairies, la granja que él había fundado. Él y su esposa Rose aún vivían en la vieja granja en una esquina de la propiedad de la granja y su retiro a ella le parecía conveniente. La pareja había manejado la granja y el establo por más de 40 años y era hora de disfrutar la vida.

No pasó mucho tiempo antes de que David se empezara a sentir aburrido. Acostumbrado a iniciar temprano por la mañana y los largos días que demandaba una granja, ahora encontraba que tenía demasiado tiempo en las manos. Lo que es más, estaba frustrado con la dirección que los nuevos propietarios daban al negocio. Comenzó a extrañar los viejos tiempos, cuando él y Rose habían trabajado interminables horas para convertir la granja de lácteos en una empresa próspera. Así, cuando los propietarios pusieron la granja de vuelta al mercado a una fracción del precio que le pagaron por ella, David estaba sorprendido por la oportunidad y su buena fortuna.

Sólo había un problema: ¿Cómo persuadiría a su esposa? Sabía que Rose estaría completamente en contra de volver a comprar la granja. Ella había estado al lado de David, ayudándole a manejar la granja desde que la compraron, pero para ella había sido suficiente. No había forma en que ella regresara.

Finalmente, David se armó de valor para decirle a Rose: “Deberíamos volver a comprar la granja.” Ella le disparó, “debes estar bromeando”. Siempre que David intentaba de nuevo, Rose se iba sin decirle una sola palabra. O simplemente decía “pero tenemos una vida maravillosa”.

Ella estaba en lo correcto. La familia Greenwood había poseído una de muchas granjas en Carr Valley en Wisconsin, pero durante los últimos 20 años la empresa se había vuelto más difícil de manejar y la mayoría de las granjas había fracasado o se había vendido a corporaciones grandes. Pero los Greenwood habían construido una fuerte lealtad por su marca y la diversa selección de quesos era un impulsor de su negocio. También, permitían a las personas ir a la

granja y ver el proceso de producción del queso, lo que la hacía un destino popular de los visitantes del “estado del queso”. Luego, en 2007, vendieron a una empresa de inversión que tenía granjas de especialidad en otras áreas del país. A David se le pidió quedarse un año y ayudar con la transición. La venta permitió a la pareja mandar a sus hijas a universidades privadas y aun tener mucho dinero adicional para su retiro.

Pero David se había sentido miserable al trabajar para los nuevos propietarios. “No soy un buen empleado”, dice. “Soy un acto individual.” No era la estrategia del nuevo propietario lo que le molestaba, David concordaba con la meta de convertir a Greenwood Dairies en un jugador nacional, en lugar de eso, fue la forma en que lo hizo con la que no estaba de acuerdo. El momento realmente depresivo llegó cuando los propietarios decidieron detener la producción de todos los productos insignia de la granja, excepto el cheddar añejado.

Poco después de que el contrato de David no fue renovado, los nuevos propietarios dejaron caer la bomba: subcontractarían la manufactura con otra granja lechera que poseían al norte del estado y despidieron a 26 de los empleados de la granja. “Para las personas del ambiente del queso en Wisconsin, los quesos Greenwood eran el Santo Grial”, dice John Cook, un maestro fabricante de quesos retirado de otra granja en Carr Valley. “Si ya no se hacía aquí y no sabía igual, ¿por qué debíamos comprarlo?” La empresa de inversión cerró la granja y mudó el rebaño a otra ubicación y dejó una oficina solitaria para manejar la demanda local.

En 2009 la granja salió a la venta. David se escabullía al ático de la granja, fuera de la vista de su esposa, para trabajar en su plan de negocios y esbozaba un análisis de riesgo-beneficio. Por el lado negativo, la granja tenía casi \$500 000 en deudas (tendría que absorber la pérdida), la marca estaba dañada y él no era precisamente joven. Aún así, tenía mucha experiencia y energía, y con su reputación sabía que podía revivir la marca si regresaba la producción a Carr Valley.

Pero estaba la cuestión de Rose, quien estaba determinada a convencer a David de no comprar de nuevo la granja. Y ella ciertamente se había ganado

Fuente: Basado en Christina Rouvalis, “Case of Study: When a Married Couple Disagrees”, *Inc.*, julio de 2010, <http://www.inc.com/magazine/20100701/selling-a-business-when-a-married-couple-disagrees.html>, consultado en marzo de 2011.

un voto en el tema. Cuando compraron la granja fracasada en 1967, Rose había estado ahí a las 5 a.m. y a las 7 p.m. ordeñando las vacas. Había estado ahí para ayudar a las vacas en los partos difíciles y había estado al lado de su esposo, limpiando los establos y vendiendo el estiércol. Fue su idea empezar la tienda de la granja que vendía los quesos y ella casi por sí sola había convertido la idea en un éxito.

Los desacuerdos pesaron sobre la pareja durante meses. Para entonces, sus hijas se habían unido a la disputa. “Se aliaron contra mí”, dijo Rose. “Estaban orgullosas de la granja. Había sido parte de su infancia y querían salvarla.”

Durante todo el verano, la pareja discutió sobre la decisión. David estaba seguro de poder reconstruir la empresa y podrían revenderla para duplicar su retiro original. Rose contrarrestaba que apostar con el dinero de su retiro era insensato. “No tenemos el lujo del tiempo”, decía. “A nuestra edad es demasiado riesgoso.” Pero Rose se percató de que no había forma de razonar con David y finalmente cedió, siempre y cuando la mantuviera fuera de ello.

Rose tenía también otra condición. David podía comprar de nuevo la granja, pero sólo si encontraba inversionistas que compartieran el riesgo. Así que David pasó gran parte de los siguientes meses en la

búsqueda de inversionistas potenciales, pero la mayoría perdían interés al tiempo en que el estado financiero de la granja comenzaba a deteriorarse. Entonces, al final del año, él jugaba una ronda de golf con un viejo amigo fabricante de quesos a quien no había visto hace mucho tiempo y decidieron hacerlo juntos.

En el verano del siguiente año, David reabrió la tienda de la granja, con Rose a su lado. “Ay David”, dijo ella, “el trato era que yo no iba a participar”. Entonces Rose vio a otro cliente y puso su cara de juego, lo saludó dentro del establo convertido con un gran Hola. Suficiente para el retiro.

PREGUNTAS

1. ¿Qué tipo de comprador cree usted que compró Greenwood Dairies? ¿Cuáles pueden haber sido sus razones para comprar la empresa?
2. ¿Qué consejo hubiese dado a los Greenwood cuando estaban en el proceso de decidir la venta de la empresa?
3. Dada su edad, ¿fue un error para los Greenwood volver a comprar la granja?
4. ¿Cuál cree usted que debió haber sido la meta de Greenwood al comprar de regreso la empresa?

> Cultivando las relaciones con el cliente

Numi Tea inició en 1999 por un equipo formado por el hermano y la hermana Ahmed y Reem Rahim. Mantenerla en la familia es importante en Numi. El trabajo de arte de Reem adorna cada caja de té. El amigo de la infancia de los Rahim, Hammad Atassi, es el director de servicio de alimentos. Cada miembro del equipo Tea'm, como ellos lo llaman, está comprometido con los valores centrales de la empresa de sustentabilidad, creatividad y orgánicos de calidad. Esto se extiende a sus clientes corporativos y a sus productores también. Al igual que su té, cada relación se cultiva y se mantiene en forma cuidadosa.

En los años recientes ha explotado la demanda de productos orgánicos y producidos de manera ética. Al mismo tiempo las influencias económicas han impulsado a los consumidores adinerados y a los consumidores de alimentos naturales hacia las grandes tiendas de descuento, cadenas de abarrotes, clubes de almacén y tiendas en línea. “En el posicionamiento de nuestra marca queríamos enfocar un cierto tipo de base de clientes, desde las tiendas de alimentos naturales saludables hasta la alta cocina y los hoteles y las universidades y cafeterías”, dice Ahmed, el presidente ejecutivo (CEO) de Numi. “Pero lo que más me ha sorprendido acerca de nuestro crecimiento es el consumidor del mercado masivo.”

De acuerdo con Jennifer Mullin, vicepresidente de marketing de Numi, el consumidor promedio de Numi tiene educación universitaria, es mujer y compra entre dos y tres cajas de té por mes, por lo general verde. Ella también compra productos orgánicos siempre que le es posible. Hasta que Mullin se unió al equipo, Numi había asumido que sus clientes encajaban en el mismo perfil que su personal joven. Los resultados de Mullin demostraron que la empresa necesitaba enfocar energía adicional en llegar a clientes más grandes y a las madres, así como a su mercado meta universitario.

Para llegar a los consumidores jóvenes, Numi impulsa la conciencia de producto en los campus universitarios, donde las personas están más inclinadas a interesarse en los temas de sustentabilidad, comercio justo y orgánicos. El gran obstáculo con estos clientes potenciales es el precio. Como los té Numi son un producto de alto nivel, tienen un punto de precio más

alto que los té producidos en forma convencional. Los precios de Numi van de \$15.99 por 1.6 onzas y hacia arriba, según la variedad del té y el tamaño del paquete. Como los estudiantes universitarios tienen efectivo limitado, Numi determinó que podía acceder mejor a los clientes universitarios al hacer que los departamentos de servicio de alimentos de la universidad sirvieran té como parte de los planes de alimentos prepagados. La estrategia ha sido un éxito. No sólo estos contratos de servicios de alimentos representan grandes cuentas para Numi, sino que también alienan la prueba por parte de los estudiantes. El muestreo es la actividad de marketing más exitosa de Numi para atraer nuevos usuarios y ahora los estudiantes pueden beber los té Numi prácticamente sin costo.

Para muchos consumidores orgánicos, la razón más importante para beber té Numi es sus beneficios para la salud. Pero aunque Numi es orgánico, la empresa rara vez anuncia este aspecto de su empresa. Algunos analistas piensan que si lo *orgánico* y lo *natural* se vuelven más palabras comunes en marketing, una falta de confianza puede surgir entre los consumidores, ya que inevitablemente algunos productos no estarán a la altura de las afirmaciones de los mercadólogos. Con esto en mente, Numi cree que es mejor educar a los consumidores acerca de sus productos. “Tenemos un equipo de relaciones públicas (RP) interno que trabaja con los editores de las revistas para mujeres para educar acerca del té y asegurarse de que entiendan las propiedades saludables del té”, dice Mullin. El equipo siempre da seguimiento al muestrear en las tiendas Whole Foods o en eventos enfocados hacia los clientes ambientalmente conscientes.

Numi ha sido afortunada en ser el té de elección en los restaurantes, las cadenas hoteleras y las líneas de cruceros de alto nivel. La industria de servicios de alimentos en total constituye aproximadamente 40% de su negocio. Junto con eso viene una presión agregada por entregar en precio, calidad y servicio a clientes. Aunque la empresa es claramente líder en calidad, es difícil que alguna pequeña empresa pueda competir con las enormes empresas de servicios de alimentos en el precio.

Una parte importante de Numi Tea es su historia. Para contar la historia, el equipo gerencial debe forjar

relaciones muy comprometidas y personales con los gerentes de alimentos y bebidas y en los restaurantes y darles una ventaja competitiva natural. Una bolsa de té regular puede ser más barata, pero no hay mucho que decir de ella. Cuando Atassi puede realizar una degustación de té privada para el personal de cocina y explicar todos los diferentes té exóticos, así como hablar de las granjas y los agricultores que cultivan el té en todo el mundo y el compromiso de la empresa con la sustentabilidad, es como “encestar una canasta” antes incluso de poner el té en el agua. La rotación es notoriamente alta en la industria de servicios de alimentos, así que siempre hay una oportunidad de que un nuevo chef o comprador vaya en otra dirección. Con suerte para Numi, éste no ha sido el caso. Debido en parte a las relaciones excelentes con los clientes, es más común para la empresa mantener al viejo cliente y seguir al chef o al comprador a su nuevo restaurante.

El éxito de Numi en la industria de servicios de alimentos ha impulsado el negocio al detalle (o al menu-deo). Aunque hay incontables testimoniales acerca de los clientes que experimentan un té Numi en casa de un amigo por primera vez, un número sorpresivo de conversos a Numi vienen de los restaurantes. Como han llegado solicitudes de consumidores que desean saber dónde obtener Numi en su área local, la empresa se ha expandido para llegar a los clientes minoristas. Alguna vez estuvieron disponibles sólo en las tiendas de comida natural y en los cafés, los té Numi ahora pueden encontrarse en tiendas como Target, cadenas grandes de tiendas de abarrotes e incluso algunas tiendas de club de almacén. Aunque es bueno para los consumidores, esto plantea una amenaza potencial a las relaciones cuidadosamente mantenidas de los clientes de alta cocina de Rahim. Podría surgir un problema si el mismo té de alto nivel que se sirve en un restaurante está disponible en un Target local. Hasta ahora los dos canales han coexistido pacíficamente.

Al tiempo que la empresa crece, uno de los desafíos más grandes para su modelo de marketing será mantener la sensación familiar a una escala global. Jennifer Mullin y su equipo han comenzado a personalizar las comunicaciones por correo electrónico a los suscriptores a boletines de noticias para informarles acerca de eventos locales y están en espera de agregar algunas ventas regionales y equipos de marketing en el futuro cercano. También han agregado sitios de fanáticos en Facebook y Twitter. Los sitios son monitoreados por un miembro del personal para abordar cualquier pregunta o preocupación acerca de los productos. Lo más importante es que, no importa qué tan ocupados puedan estar, los fundadores Ahmed y Reem siempre estarán ahí, dando su toque personal a través de su arte, historias personales y experiencias. Aunque Numi es aún medianamente nuevo, la empresa se expande con rapidez a Estados Unidos y disfruta también del éxito en el extranjero. Lo que sea que hagan los equipos de RP para promover los productos de té (algunos muestreos en tiendas, eventos ambientales o sociedades con empresas de mentalidades similares) siempre tienen la vista en los perfiles demográficos y psicográficos de sus consumidores.

Vea el video y responda las siguientes preguntas.

PREGUNTAS

1. ¿Considera usted las relaciones de Numi con sus productores tan importantes para su marketing como las relaciones con sus clientes?
2. ¿En qué forma Numi usa la tecnología para mejorar sus relaciones con los clientes? ¿Puede sugerir otras formas en las que el equipo gerencial puede usar la tecnología para llegar a los consumidores de los té Numi?
3. ¿Qué método sugeriría usted que Numi utilice para recolectar los datos de los clientes?

> Innovación de productos y éxito a largo plazo

Graeter's Ice Cream ha sido una tradición en Cincinnati durante generaciones. Desde los tiempos anteriores a la refrigeración, la empresa propiedad de la familia, con su proceso de Fresh Pot de hacer refrigerios congelados, ha sido una opción popular entre los oriundos de Ohio. Desde que generaron seguidores leales en 1870, poco después los antepasados de la empresa comenzaron a vender helado fresco hecho dos galones a la vez en un mercado de calles abiertas, Graeter's se ha convertido en el sinónimo de helado.

El helado era una novedad cuando Louis Charles Graeter y su esposa, Regina, comenzaron a hacer helado todos los días en la parte trasera de su tienda en East McMillan Street. La pareja vendía su helado junto con dulces de chocolate en el frente y vivía en la planta alta de la casa. Como no había congeladores mecánicos en ese tiempo, el helado era un lujo raro y los Graeters tenían que hacer lotes pequeños con sal de grano y hielo.

Al tiempo en que se difundió la refrigeración comercial, Graeter's Ice Cream pudo producir y almacenar más productos mientras seguía dando servicio a los consumidores del edificio de la calle McMillan. Sin embargo, la empresa recibió un golpe cuando "Charlie" murió en 1919 en un accidente automovilístico. En la década de 1920 Regina se percató de que la empresa podía llegar a más clientes si se expandía a otras ubicaciones. Ella asumió el riesgo y abrió una tienda periférica en el otro lado de la ciudad, lo que sería la primera de varias tiendas de barrio por abrir mientras la empresa se posicionaba como fabricante de helado de calidad disponible en cualquier parte de la ciudad.

Después de la muerte de Regina en 1955, los hijos Wilmer y Paul se hicieron cargo del negocio, antes de dar paso a una tercera generación de liderazgo familiar con los cuatro hijos de Wilmer. Durante los siguientes 30 años, el rostro del negocio de helados cambió. Entre más fabricantes de helado ingresaron al mercado y las tiendas de abarrotes se volvieron un establecimiento viable, la venta de helado entró a un nuevo reino. La mayoría de los competidores construía negocios por volumen y la calidad sufrió, a pesar de los precios más

bajos. Mientras tanto, Graeter's siguió su curso y continuó con su proceso consumidor de tiempo de Fresh Pot de girar los ingredientes por un contenedor congelado. Aunque Graeter's siguió la tendencia y ofreció su helado en las tiendas de abarrotes, sus establecimientos minoristas continuaron ofreciendo a los consumidores una experiencia de compra distintiva.

Al paso de los años, Graeter's desarrolló una línea de dulces y productos de pastelería, pero el helado ha sido la marca de la empresa y ha permitido a la pequeña empresa ganar una reputación a nivel nacional. En los años recientes la empresa ha aparecido en Food Network, Fine Living Channel, Travel Channel y History Channel. Un logro supremo ocurrió en 2002 cuando Oprah Winfrey dio su endoso personal a Graeter's, al llamarlo el mejor helado que ella había probado alguna vez. Las ventas por correo incrementaron en forma significativa.

El crecimiento ha llegado a pasos agigantados para Graeter's. Con un esfuerzo agresivo de marketing y una fuerte alianza con la cadena de Kroger, la empresa duplicó su número de establecimientos de tiendas de abarrotes en 2009. Hoy el helado, ahora disponible en 22 sabores, se puede encontrar en 1 700 supermercados y tiendas de abarrotes, así como en tiendas minoristas propiedad de la empresa en Ohio, Missouri, Kentucky y en los estados cercanos. Graeter's también expandió su red de distribución para incluir restaurantes y clubes campestres y opera una tienda en línea que ofrece embarques al día siguiente en 48 estados, incluido California, su mercado más grande. También la empresa ha diversificado su portafolio al ofrecer una línea de pasteles de helado y pays, empaques de viaje y sundaes de helado, además de los productos horneados y los dulces.

Pero la empresa está comprometida con una mayor expansión. Graeter's recientemente impulsó su capacidad de producción de una fábrica a tres, en busca de distribuir a todavía más supermercados y tiendas de abarrotes en todo el país. Las tiendas minoristas tan lejanas como Los Ángeles y Nueva York están contempladas.

Aunque la competencia sigue haciéndose más ardua, Graeter's sigue siendo uno de los helados más caros en el mercado, incluso sin los costos de envío asociados con

Fuente: Compilado de entrevistas e información proporcionada por Graeter's, <http://www.graeters.com>. Escrito por Tim Blackwell, reportero independiente. © 2012, Cengage Learning.

los pedidos en línea. En el nivel minorista, el helado es considerado un producto premium y tiene un precio más alto que las otras marcas. Con Kroger como su socio de distribución más grande, la empresa ha podido construir una fuerte lealtad a la marca, como lo demuestra una prueba reciente en el área de Denver. Graeter's comercializó 12 sabores en las tiendas 30 King Sooper en Denver con la esperanza de vender de dos a tres galones por tienda por semana. En pocas semanas las tiendas vendían un promedio de cinco galones.

La empresa continúa su enfoque en tener su producto disponible en las tiendas de alimentos más grandes del país, pero sus líderes están conscientes de que los nuevos productos, incluidas las marcas establecidas en un mercado nuevo, tienen una alta tasa de fracasos. Entre los desafíos por venir están la capacidad de la empresa de establecer relaciones con los nuevos consumidores y la conciencia de marca.

Observe el video y responda las siguientes preguntas.

PREGUNTAS

1. ¿Qué distingue a Greater's Ice Cream de otros fabricantes de helado? y ¿qué hace que sus productos sean más deseables para los consumidores?
2. Aunque su helado fue un éxito desde el principio, ¿qué innovaciones ha hecho la empresa para sostener su ventaja competitiva?
3. Cite ejemplos de la administración de la cadena de suministro de Graeter's Ice Cream. Explique cómo los usuarios de la empresa dirigen la distribución de los canales y los canales indirectos.

> Cómo encontrar el precio correcto

LA HISTORIA

La historia de Dynamic Network Services (Dyn) no es distinta de la de muchas nuevas empresas de tecnología. La diferencia es que Dyn empezó durante el auge punto com, sobrevivió a la crisis, prosperó cuando se apaciguaron las cosas y hoy sigue adelante. Muy arraigada como una empresa de infraestructura de Internet, comenzó con un enfoque en el sistema de nombre de dominio (DNS) y continúa su expansión al ofrecer una gama más amplia de servicios de infraestructura.

Desde 1998 Dyn ha atendido a 4 000 000 de hogares, pequeñas empresas y usuarios de empresas con un grupo de DNS, correo electrónico, registro de dominio y servidores virtuales. Proporciona a los clientes (desde aficionados hasta empresas de *Fortune 500*) servicios de tecnología de información (TI) confiables y escalables a precios competitivos y predecibles mediante interfases seguras y fáciles de usar. Los individuos y las empresas se asocian con Dyn para administrar su tráfico en el sitio web, entregas de correo electrónico y tiempo útil, y fortalecer su conectividad de red interna y externa.

Ha construido una red muy sólida Global IP Anycast por medio de proveedores de primer nivel y de equipo y le ha dado un precio costeable. “El tiempo útil es el resultado neto” para ellos y para empresas como 37signals, Zappos, HomeAway, Twitter, Audience-Science y más que dependen de Dyn para mantener su presencia en la red y su entrega de correo electrónico con un desempeño máximo para los usuarios.

Al igual que muchos de sus clientes Web 2.0 que buscan monetizar, Dyn Inc. ha estado ahí y lo ha hecho. Comenzó como un servicio gratuito con sede en un departamento universitario: un par de tipos con una gran idea. Ese servicio, que entonces operaba como DynDNS.org, era un servicio dinámico DNS para que un usuario doméstico manejara un sitio web en una computadora doméstica o un acceso remoto y de vuelta a una PC. Con el tiempo, la base de usuarios creció y se volvió más demandante. Dyn cambió a un servicio basado en donación en un esfuerzo por permanecer a flote y agregar servicios complementa-

rios. Más tarde, Dyn hizo la transición a un modelo de ingreso recurrente, software-como-un-servicio (SaaS) con un grupo de servicios de TI dirigidos al mercado doméstico y pequeñas y medianas empresas (SMB).

Nos adelantamos a 2005 y su historia de maduración continúa. Dyn inició una auditoría a sus clientes y un ejercicio de minería de los más de 2 000 000 de usuarios activos de DynDNS.com en ese tiempo. De esto, la empresa se percató que muchas corporaciones de alto perfil usaban sus servicios para el consumidor. Esta revelación, aunada al simple hecho de que la principal industria DNS administrada externamente carecía de opciones, alentó a Dyn a develar una nueva marca, Dynect Platform. Dynect fue presentada al mercado DNS subcontratado en el otoño de 2007.

HOY

Hoy, Dyn Inc. ha atendido más de 14 000 000 de usuarios domésticos/SMB en la marca DynDNS.com y tiene más de 1 000 clientes corporativos/empresas en su Dynect Platform desplegada globalmente. La empresa se ha movido más allá de ofrecer DNS en forma exclusiva y ahora ofrece servicios de entrega de correo electrónico a través de su marca SendLabs. Los días de crecimiento simple por recomendación de boca en boca se fueron desde hace mucho y Dyn se ha convertido en un jugador mucho más proactivo.

No sólo proporciona servicios a los consumidores y a las corporaciones, también da servicio al gobierno. A todas las agencias gubernamentales que tienen la designación .gov se les dio hasta diciembre de 2009 para desplegar DNS Security Extensions (DNSSEC) para sus dominios. DNSSEC agrega una capa de seguridad a DNS para que las computadoras puedan verificar que han sido dirigidas al servidor apropiado y evitar los tipos más peligrosos de ataques DNS y los ciberataques. Implementar DNSSEC es especialmente crítico para los sitios de gobierno de alto riesgo porque con frecuencia son enfocados por los ciberataques y los usuarios esperan que sean seguros.

DNS es la columna vertebral de la infraestructura de Internet. Sin él, los sitios web no funcionan, punto. Una vez que los hackers tienen control de un servidor DNS, ellos tienen dominio libre para llevar y redireccionar en forma engañosa a los usuarios web

Fuente: Compilado de entrevistas e información proporcionada por Dyn Inc. <http://dyn.com>. © 2012, Cengage Learning.

a un territorio inseguro. Debido al incremento de las empresas que reportan ataques de esta naturaleza, se ha vuelto ahora más crítico que nunca implementar esta capa adicional de seguridad al nivel DNS. El gobierno y otras industrias críticas como la banca, los minoristas en línea, los cuidados médicos y la educación también son candidatos principales para DNS-SEC, ya que pueden ser un objetivo mayor para los atacantes potenciales.

FIJACIÓN DE PRECIOS Y DECISIONES DE CRÉDITO

Como la tecnología cambia rápidamente de un día a otro, Dyn experimenta ciclos de producto más breves que las empresas que tratan con productos tangibles. En un escenario de productos no generalizados, la empresa encuentra más fácil ser flexible con la fijación de precios. Como resultado cada cliente requiere diferentes estrategias de fijación de precios. En los casos atípicos (los que no son clientes promedio) pueden ser más demandantes de servicios, pero no son más costosos para la empresa debido a que los costos de Dyn son fijos. Sin embargo, los clientes están dispuestos a pagar una tasa diferente cuando el tráfico y la consistencia son diferentes. Cuando la demanda aumenta, los precios aumentan.

La empresa hace análisis de gastos para determinar la fijación de precios. Al principio, la estruc-

tura de fijación de precios se evaluaba cada mes, pero ahora que Dyn está más establecido, la elaboración de pronósticos se hace trimestralmente o dos veces por año, según las necesidades del cliente. Su estructura de facturación es anual (un año por adelantado) así que el mayor riesgo para Dyn es el fraude de tarjeta de crédito.

Antes de responder a las preguntas siguientes, vuelva a leer el capítulo 16 y vea el video de Dyn Inc. para este capítulo.

PREGUNTAS

1. Explique la importancia de los costos fijos y variables para las decisiones de fijación de precios de Dyn.
2. Con base en su respuesta sobre el análisis de la fijación de precios de prestigio en el capítulo 16 y en el video de Dyn Inc., ¿cómo se relaciona el concepto de elasticidad de la demanda con la estructura de fijación de precios de Dyn? ¿O no se relaciona?
3. ¿Cree usted que Dyn se beneficiaría de ofrecer crédito a sus clientes?

> Transformación del modelo de marketing

Brian Halligan y Dharmesh Shah, fundadores de HubSpot®, se conocieron en el MIT en 2004. La empresa tiene sede en Cambridge, Massachusetts, directamente enfrente del campus donde fue visualizada por primera vez. Tanto Halligan como Shah estaban interesados en el impacto transformador de Internet en las pequeñas empresas y fueron estudiantes tempranos de los conceptos Web 2.0. Después de dos años de discusiones y de trabajo temprano, en junio de 2006 la empresa fue oficialmente fundada y financiada.

El aspecto más interesante del impacto de Internet en las empresas desde la perspectiva de HubSpot es cómo cambió la naturaleza de las compras y posteriormente la forma de todos los canales de ventas de los proveedores. Hace diez años, si una empresa estaba interesada en comprar un nuevo producto o servicio, comenzaba por asistir a las exposiciones comerciales, leer los diarios de la industria y asistir a seminarios para aprender más. Al inicio del proceso participaría directamente con los vendedores de los proveedores clave que proporcionarían información de producto.

En la actualidad el mismo proceso se ve muy diferente. El cliente potencial empieza por buscar en Google las palabras clave. El prospecto pasa tiempo en cada sitio de los proveedores, se suscribe a los blogs más interesantes del proveedor, tal vez se une a un foro de discusión de la industria, etc. Relativamente tarde en el ciclo de la decisión, el prospecto participa directamente con los vendedores del proveedor. Esa primera conversación con el proveedor hoy es muy diferente de la de hace una década porque el prospecto con frecuencia sabe tanto del producto del proveedor como el representante de ventas, y el prospecto ya está mucho más “calificado”.

Internet ha tendido a hacer cada mercado más eficiente. Así como eBay hace que el mercado de nicho para los dispensadores de Pez, las palas WWI y talones de boletos de la Serie Mundial de 1975 sea más eficiente, Internet como un todo hace que los mercados de nicho para la ley de propiedad intelectual, consultoría de dinámica de sistemas y correduría de alimentos sean mucho más eficientes. Solía ser que el tamaño de la fuerza de ventas de una empresa era la clave para encontrar a la mayoría de los clientes nuevos, pero ese no es necesariamente el caso en la actualidad. La buena noticia para las pequeñas empresas es que en Internet, nadie puede saber si usted es un propietario único o si es una consultoría grande.

Fuente: Compilado de entrevistas e información proporcionada por HubSpot, Inc., www.hubspot.com. © 2012, Cengage Learning.

Internet favorece en forma desproporcionada a las pequeñas empresas, ya que les permite posicionar sus productos de nicho de forma que estén disponibles para todos los que los busquen, sin importar la ubicación del cliente prospecto. HubSpot Inbound Marketing Software ayuda a más de 4 000 clientes a generar tráfico y guías a través de sus sitios web y a convertir más de esas guías en clientes. Su visión ha sido proporcionar una aplicación de marketing fabulosa y proporcionar una gran consultoría para las pequeñas empresas, lo que permite a las empresas nivelar los efectos perjudiciales de Internet y “ser encontrado” por más prospectos.

La mayoría de las pequeñas empresas tiene un sitio web que se comporta como sus viejos folletos basados en papel, pero sólo se encuentra en línea. Rara vez es actualizado, no recibe una visibilidad significativa por los motores de búsqueda, tiene bajos niveles de tráfico, no alienta las visitas recurrentes, no permite ni rastrea conversaciones, etc. Lo que hace HubSpot es transformar ese sitio web relativamente estático en una máquina de marketing moderna que produce las guías correctas y ayuda a convertir a un mayor porcentaje de ellos en oportunidades calificadas.

HubSpot se enfoca en herramientas para ayudar al propietario de una pequeña empresa a crear, optimizar y promover el contenido; capturar, administrar y nutrir las guías para ganar más clientes y aprender a hacer inversiones de marketing inteligentes que obtengan resultados. Algunas de las herramientas que proporciona incluyen medios sociales, blogs, optimización de los motores de búsqueda y administración del contenido.

Vea el video y responda las siguientes preguntas.

PREGUNTAS

1. ¿Cómo ha cambiado el rol del vendedor debido al marketing de Internet? Considere diferencias en la búsqueda de prospectos y en la presentación.
2. ¿Está usted de acuerdo con HubSpot en que un prospecto está más “calificado” para tomar decisiones de compra cuando utiliza información que encuentra en Internet?
3. ¿Cómo podría ser diferente o igual la compensación de un vendedor con las ventas en Internet frente a los métodos tradicionales de ventas?
4. ¿Una nueva empresa debe basarse sólo en promoción de Internet? ¿Qué otros métodos debe utilizar?

En 2003, Harry Tsao y Talmadge O'Neill lanzaron una página web de comparación de compras en inglés, con la meta de "ayudar a los consumidores a tomar mejores decisiones de compras al permitirles buscar y comparar productos".

Tsao y O'Neill fundaron la empresa matriz, MeziMedia, en 2001 con el lanzamiento de su primera herramienta en línea, Coupon Mountain.com, un directorio de cupones en línea que proporciona a los usuarios cupones gratuitos y ofertas de los minoristas en línea. Este sitio web atrajo miles de visitantes y dio a la pareja la confianza adicional en la idea que se convertiría en Smarter.com.

Comenzaron a establecer las bases para su nueva empresa, que proporcionaría descripciones, información de fijación de precios, revisiones e imágenes para millones de productos que van desde electrónicos hasta cosméticos y ropa. En el pasado, MeziMedia había hecho outsourcing con Ucrania; sin embargo, esta empresa estaba más allá del alcance de los empleados que tenían ahí, así que Tsao empezó a buscar una nueva ubicación con programadores capaces y baratos. Acudió a China.

La familia de Tsao llegó de China y era fluido en mandarín (el dialecto que se habla en Shangai). Así, naturalmente fue él el que se mudó a China para establecer la empresa y dejó a O'Neill para administrar las operaciones en California.

Tsao y O'Neill sabían que la fuerza de mano de obra poco costosa de China podía ser la diferencia entre ser rentable y ser sólo otra nueva empresa fracasada de Internet. Esto les ocasionó apresurarse hacia un mercado que no comprendían por completo. Las empresas que se expanden a China enfrentan barreras legales, cuestiones de seguridad y diferentes culturas/entornos de trabajo. Con frecuencia, las empresas extranjeras intentan transferir sus operaciones a China con la esperanza de reducir los costos, pero con frecuencia juzgan mal la burocracia del gobierno, malentienden su cultura o subestiman a la fuerza de trabajo

y a la competencia local. Tsao, ansioso por tener la empresa en funcionamiento, contrató a 10 ingenieros para la nueva oficina de Shangai. Sin embargo, pasó por alto los fuertes impuestos de nóminas en China. La ley china requería que la empresa pagara 40% adicional en gastos que no estaba presupuestados. Al quedarse sin opciones, Tsao tuvo que cargar con los \$26 000 en costos adicionales.

Además, aunque los empleados chinos eran significativamente más baratos que sus contrapartes estadounidenses, Tsao no había anticipado las enormes diferencias en cultura laboral que existía entre los dos países. Por ejemplo, la rotación de empleados en China es mucho mayor que en Estados Unidos y Tsao constantemente entrenaba personas nuevas para reemplazar a las que se habían ido a trabajar para empresas más grandes.

Rápidamente, al percatarse que un enfoque estadounidense de administración del talento no funcionaría, Tsao empezó a adoptar prácticas de compensación que eran comunes entre las empresas de calidad en China. Por ejemplo, dio a cada empleado un subsidio de alimentos de unos \$26 al mes, lo que permitía a los miembros del personal comprarse un almuerzo espléndido cada día. También empleó un capacitador de personal para aconsejar a los empleados en todo, desde la correspondencia por correo electrónico hasta la disciplina en cumplimiento con los tiempos, y él implementó un presupuesto de recreación departamental, que los gerentes podían gastar en cualquier cosa, desde viajes a esquiar hasta noches de karaoke.

Tsao también encontró que sus trabajadores carecían de iniciativa. Podían detectar inefficiencias y problemas e incluso podían encontrar las soluciones, pero eran horribles al hacer algo acerca de ello. Necesitaba empezar a infectarlos con el desarrollo del espíritu emprendedor. Con frecuencia hacía preguntas al final de las juntas de personal, pero la falta de respuesta era exasperante. Así que comenzó a llamar a las personas y ahora recibe muchas opiniones. Los incentivos en bonos tampoco funcionaron; resulta que los trabajadores chinos prefieren el reconocimiento público sobre los incrementos de sueldo en privado.

A Tsao le llevó tiempo adaptar sus prácticas de negocios para que estuviesen alineadas con la cultura

Fuente: Michelle Tsai, "Shanghai Surprises: The Perils of Opening an Office in China," *Inc.*, Vol. 29, No. 3 (Marzo de 2007), pp. 47-48 *Inc.*: la revista de las compañías en crecimiento. Copyright 2007 por Mansueto Ventures LLC. Reproducido con permiso de Mansueto Ventures LLC en formato Textbook. Copyright Clearance Center.

china, pero la prueba y el error al final pagaron sus dividendos.

PREGUNTAS

1. ¿Cuál es la fuerza principal que motivó a Tsao y a su socio a expandirse internacionalmente? ¿Tomaron una buena decisión cuando reubicaron sus operaciones de desarrollo de software en China? ¿Qué otros países se debieron considerar? ¿Por qué?
2. ¿Qué opción de estrategia global eligieron Tsao y O'Neill por su mudanza a China? ¿Eligieron la estrategia correcta?
3. ¿Cree usted que el ajuste de Tsao a su estilo gerencial hará una diferencia en el desempeño de su nueva fuerza de trabajo en China? ¿Qué cree usted que él hizo bien? ¿Qué cree usted que hizo mal? ¿Qué recomendaciones tiene para Tsao que le ayudarían a mejorar el desempeño de la oficina de Shanghai?
4. Dados los detalles de este caso y de otros hechos que usted conoce sobre China, evalúe las oportunidades para las empresas estadounidenses ahí. ¿Qué características del país deben ser particularmente atractivas para las pequeñas empresas que buscan expandirse internacionalmente?
5. ¿Qué desafíos experimentó Tsao al hacer negocios en China? Liste cualquier aspecto que pueden presentar distintos problemas para otras pequeñas empresas estadounidenses que pueden desear hacer negocios ahí.

Los emprendedores a menudo están renuentes a delegar las tareas a los demás, incluso cuando están forzados hasta el límite y realmente no tienen tiempo libre que dar a las tareas que con tanta desesperación deben asignar a los asociados. Pero cuando la realidad de expandir las ventas y las demandas del lugar de trabajo se salen de control, el emprendedor inteligente analizará la situación y se percatará de que es tiempo de delegar tareas a los subordinados capaces. Desafortunadamente, la transferencia no siempre sucede con suavidad y se tiene que hacer ajustes; algunos de ellos dolorosos. Esta es la forma en que sucedió la transición para Eve Yen, fundador de Diamond Wipes International, cuando su empresa tuvo que enfrentar los dolores de un rápido crecimiento. Yen cuenta su historia en sus propias palabras.

Cuando fundé Diamond Wipes International, las toallas calientes para manos eran un nuevo fenómeno en los restaurantes estadounidenses. Me había mudado a Estados Unidos de Taiwán porque quería que mi hija tuviese una buena educación, pero vi una oportunidad de negocios en el mercado en gran parte desatendido de servilletas húmedas desechables. En 1995 reuní un proceso de producción, contraté una secretaria y llevé dos operadores de máquinas que producían alrededor de 4 000 toallas envueltas por día.

La empresa creció con rapidez. Hoy nuestros 100 empleados operan 40 líneas de producción que producen 3 millones de unidades diarias. Nuestras ofertas también han crecido: ahora hacemos toallas de marca propia y marcas comerciales que están prehumedecidas con bloqueador solar, removedor de maquillaje o desinfectante para uso en las industrias de cosméticos, cuidado de la salud y de conserjería.

Ha habido tres cambios emocionantes y también enervantes. Entre 2002 y 2003 las ventas aumentaron 82% a \$9 millones.

Para 2006 comencé a preocuparme por que la empresa pudiera no ser capaz de manejar una mayor expansión. Nuestro pequeño equipo de ventas estaba sobretrabajado, la comunicación era pobre y no tenía forma de monitorear el desempeño diario de cada trabajador. Mientras tanto, nuestro sistema de inventarios era ineficiente; el papeleo con frecuencia se duplicaba y algunas partes del sistema eran demasiado dependientes de los procesos manuales, lo que llevaba a errores costosos.

Una vez los departamentos de ventas y de arte crearon un nuevo diseño de paquete personalizado para un cliente. De alguna forma esa información nunca llegó al almacén, donde los empleados seguían ordenando los viejos empaques. Ese error nos costó 200 cajas de toallas y el crédito comercial del cliente, cuya entrega se retrasó severamente. De manera similar sucedían incidentes entre dos y tres veces al año, lo que nos costaba \$100 000 anualmente.

Decidí emprender acción. A finales de 2006 contraté un gerente general y le dije que su misión era convertir la empresa en una maquinaria bien aceiteada. Le pedí coordinar el trabajo de todos los departamentos para asegurarme que se comunicaban entre sí y que me reportaran acerca del desempeño.

Ese fue sólo el comienzo. A los pocos meses había contratado a tres nuevos gerentes de departamento y a cuatro asistentes de oficina. En febrero de 2007 instalé un nuevo sistema de cómputo y mandé a todo el personal a sesiones de capacitación múltiple para aprender a utilizarlo. Como si eso no fuese suficiente, también rediseñé el empaque para mi marca La Fresh.

Fue un año caótico. Mis ideas eran buenas pero estaban mal implementadas. Nadie tenía tiempo de entrenar a los jefes de departamento; tenían que aprender en el puesto. Y los asistentes de oficina habían sido contratados en forma apresurada porque necesitaba

Fuente: Eve Yen, "Delegate Smart", de *Fortune*, 4 de abril de 2009.
© 2009 Time Inc. Usado bajo licencia. Fortune and Time, Inc. no están afiliados ni respaldan productos y servicios del licenciado.

más personal para contestar los teléfonos. Pero sus tareas también incluían ingresar los pedidos, lo que requería atención al detalle. Resultó que tres de ellos no estuvieron a la altura del puesto y los tuve que despedir.

Mi gerente general fue menos efectivo de lo que esperaba. Era un buen tipo, pero tenía problemas para hacer cumplir los vencimientos. Como resultado, no obtenía los informes ni veía los números que esperaba de él. En ocasiones sentía como si no supiera lo que sucedía. Eventualmente también lo despedí.

Ese año fue costoso, tanto en estrés como en dinero (toda la contratación y despido probablemente nos retrasó alrededor de \$150 000). Pero me ayudó a ver las cosas en forma distinta. En retrospectiva, pude ver que las fallas del gerente general reflejaban algunas de las mías. Me di cuenta de que no era suficiente tener el espíritu emprendedor, la fuerza creativa detrás de mi empresa. Si no aprendía a administrar mi propia organización, fracasaría.

Así que intervine y retomé el control. Hice alguna investigación y decidí qué números clave quería ver de cada departamento cada día, como la tasa de defectos. Esas son las cifras que ahora usamos para entender el desempeño diario de cada departamento. De manera rutinaria hacemos ajustes para mejorarlos.

Durante los dos años pasados me he capacitado para ser un gerente general decente. Aún planeo contratar a alguien para el puesto, al menos ahora sé exactamente lo que pido de él o de ella. También he aprendido

a priorizar mi lista de pendientes. Podemos necesitar más de todo, pero más de todo a la vez no es una buena idea.

Esta es la ironía. Después de que saltamos todos los obstáculos y preparamos a la empresa para el crecimiento, nuestras ventas de 2008 fueron planas en \$15 millones, en gran medida porque el precio de la materia prima se disparó inesperadamente y luego la economía se estancó.

Sin embargo, este año busco incrementar las ventas 15%. Creo que mi empresa y yo estamos listos para eso. Crecer sin caos es difícil, pero estamos construyendo los sistemas que nos mantendrán en la dirección correcta.

PREGUNTAS

1. Con base en lo que leyó, ¿cómo calificaría las habilidades de liderazgo de Eve Yen? ¿En qué formas encaja ella con el perfil del fundador típico de empresas? ¿En qué formas es ella diferente? ¿Cómo describiría su estilo de liderazgo?
2. ¿Cree usted que Yen tiene la capacidad de hacer la transición de fundador a gerente general de una empresa de tamaño ahora considerable?
3. ¿Cómo calificaría las habilidades de delegación de Yen? ¿Fue apropiada su sincronización para la transmisión de responsabilidades a un gerente general? ¿Fue demasiado rápida en volver a asumir las responsabilidades delegadas? ¿Fue demasiado rápida en despedir a los empleados?
4. ¿Qué fuentes externas de apoyo en administración podrían ayudar a Diamond Wipes International a llegar a su pleno potencial?

> Prácticas de compensación y compromiso con los empleados

Como usted aprendió en el capítulo 20, los empleados de una pequeña empresa fácilmente pueden hacer o deshacer a la empresa. Esa es la razón por la que es tan importante reclutar, seleccionar y capacitar bien a los trabajadores. Pero tal vez ningún aspecto del programa de administración de recursos humanos de una empresa puede echar a perder la moral y mermar el desempeño de los empleados más rápido que las prácticas de compensación deficientes. Esa es la razón de que las observaciones del “Empleado X” reportadas más abajo, son tan importantes de considerar.

Gano suficiente dinero para tener una vida relativamente cómoda. No necesito las cosas más elegantes para hacerme feliz. Entonces, ¿por qué me obsesiono con mi sueldo? ¿Por qué muero por saber cuánto ganan mis compañeros de trabajo? Me gustaría pensar que tiene menos que ver con mi codicia y más con mi sentido de justicia.

En cada empleo al que he renunciado, mi salario me ha dejado con un sentimiento de que me han estafado hasta cierto grado. En mi primer trabajo al egresar de la universidad, ganaba un poco más de \$30 000 y estaba emocionado por mi ingreso fijo. Amaba mi trabajo: las personas, la atmósfera relajada, el trabajo que hacía. Sin embargo, mi emoción rápidamente se empezó a desvanecer al revisar un sitio web de comparación de sueldos. Me percaté de que trabajadores en mi posición y ubicación ganaban el doble de lo que yo ganaba. Y aparentemente no era el único que estaba mal remunerado, ya que otros empleados molestos “bromeaban” acerca de lo poco que pagaba nuestra empresa. Al poco tiempo, un par de compañeros de trabajo dejaron la empresa y reportaron que ganaban decenas de miles de dólares más por hacer el mismo trabajo. Supe entonces que aunque estaba muy cómodo en ese empleo, realmente me estaban tomando por tonto.

Así que estaba determinado a obtener un salto en mi sueldo en mi siguiente empleo. Después de que el reclutador me aseguró que los aumentos eran comunes y que las opciones de acciones tendrían un gran valor, acepté una oferta que era sólo ligeramente más alta que mi sueldo anterior. Aun así no pude evitar sentirme amargado desde el Día Uno. Esto sólo empeoró cuando se difundieron rumores de que las nuevas contrataciones recibían pagos mayores que los veteranos. Llegué a mi punto de ruptura cuando averigüé que un compañero de trabajo al que yo capacité y supervisé (y que honestamente no era un empleado grandioso) ganaba aproximadamente \$20 000 más que yo.

En mi empleo actual finalmente me pagan lo que creo que es una compensación justa. A otros les pagan más que a mí, pero no me molesta porque realmente lo merecen. Incluso en este mercado laboral estrecho de despidos, recortes de sueldo y congelamiento de incrementos, los empleados aún buscan justicia. Los empleadores no deben dar grandes sueldos a algunos y pequeños sueldos a otros sin una justificación. Con toda la información disponible que existe (ya sea de rumores de oficina, amigos en la industria o sitios web que revelan la información de sueldos) si los empleados están muy mal remunerados, lo van a averiguar. Y si se sienten estafados, no pasará mucho tiempo antes de que busquen en otro lugar un poco de justicia.

PREGUNTAS

1. El empleado X se sintió estafado en los empleos anteriores, pero ¿estuvo justificada su actitud? Después de todo, las empresas que lo contrataron hicieron ofertas que él o ella aceptó en forma voluntaria y que consideró justas (al menos al principio). ¿Hay algo no ético acerca de las prácticas de compensación que siguen estos empleadores?

Fuente: Employee X, “Salary Envy”, *Entrepreneur*, Vol. 37, No. 6, junio de 2009, p. 58.

2. ¿Cuál debe ser la meta de un programa de compensación? ¿Cuáles son los posibles resultados de ofrecer un pago inadecuado a los empleados?
3. Critique las prácticas de compensación del primer empleador mencionado. Es evidente que el sueldo ofrecido era limitado. ¿La empresa ofreció algunos beneficios para contrarrestar esto? Si es así, ¿esto justificaba el pago?
4. Critique las prácticas de compensación del segundo empleador mencionado. El sueldo ofrecido era mucho mayor, pero el Empleado X estaba muy insatisfecho. ¿Cuál fue el problema? ¿Debía la empresa arreglar el problema? Si es así, ¿cómo?
5. Critique las prácticas de compensación del último empleador mencionado. El sueldo ofrecido varía entre un empleado y otro y el Empleado X parece aceptar esto. Pero como práctica general, ¿cree usted que sea inteligente ofrecer distintos niveles de sueldo a diferentes empleados que tienen puestos similares en la empresa?

En 2001, Jason Hughes, de 23 años, trabajaba de tiempo parcial en un equipo de construcción para Jim Spiess, propietario de Prestige Builders of Lancaster, Virginia. Impresionado con la ética laboral de Hughes y su capacidad de aprender, Spiess le pidió considerar tomar una posición de tiempo completo con su empresa. El único problema era que Hughes cambiaría la construcción de casas cada verano por construir piscinas, algo que había estado haciendo desde que era adolescente. Hughes le dijo a Spiess que si tenía el respaldo financiero, iniciaría su propia empresa de piscinas. Esto encendió el interés de Spiess y le pidió a Hughes que hiciera los números. Lo que siguió rápidamente fue el primer plan de negocios de River Pools & Spas.

El plan fue lo suficiente para dar a Spiess y a Hughes el entusiasmo necesario y la visión para empezar lo que hoy se ha convertido en una de las principales empresas de piscinas y spas en el área de Maryland/Virginia. Durante su primer año instalaron un puñado de piscinas y 2002 fue un año de crecimiento sólido, durante el cual instalaron alrededor de 40 piscinas. A pesar de la lluvia récord en 2003 y 2004, River Pools aún creció a pasos agigantados y para el final de 2004 el modelo de negocio cambió el enfoque. Ellos decidieron alejarse de la instalación de piscinas con revestimiento de vinilo sobre el suelo y enterradas. Aunque aún ofrecerían piscinas y spas sobre el suelo, ahora había una comprensión dentro de la empresa de que con base en las encuestas de la industria, los clientes querían piscinas con un bajo mantenimiento, longevidad y garantías excepcionales y un atractivo estético.

La única piscina con estas cualidades es la de compuesto de fibra de vidrio, así que se hizo el cambio. El enfoque renovado llevó consigo más años récord, de 2005 a 2007. Ese crecimiento puso a River Pools & Spas en el principal 5% de todas las empresas de piscinas enterradas en el país. También ha establecido el blog educativo más popular e informativo y una biblioteca en video en la industria de piscinas, lo que muestra el compromiso de los propietarios con la excelencia. Ambos propietarios están muy orientados a la familia y creen que deben su éxito a sus valores

morales, grandiosos empleados, clientes dedicados, calidad, servicio e integridad.

SUPERAR LAS ADVERSIDADES Y LA ECONOMÍA

En 2005 River Pools & Spas tuvo más de 75 instalaciones de piscinas enterradas, 20 empleados de tiempo completo y una hermosa nueva sala de exhibiciones/almacén de 10 000 pies cuadrados en Tappahannock, Virginia. A pesar de ser un mal año para muchas empresas, 2006 continuó mostrando una gran promesa para el futuro de la empresa, con otras 80 piscinas enterradas que se instalaron en el área. El siguiente año fue el mayor logro de River Pools & Spas hasta la fecha. En una industria que había empezado a declinar en la mayoría de los estados debido al lento mercado de la vivienda, River Pools & Spas continuó demostrando un fuerte crecimiento. Sus resultados finales en 2007 fueron 88 instalaciones de piscinas de fibra de vidrio.

Spiess y Hughes tenían un buen sistema hasta que la economía colapsó. Ganaban mucho dinero, pero tenían demasiados empleados y empezaron a perder terreno. Ahora tienen seis empleados: un contador, un gerente de oficina, dos gerentes de producción (uno de los cuales tiene doble trabajo como gerente de servicio) y dos cuadrillas de instalación.

Habían rentado espacio en una ubicación minorista a \$8 000 mensuales, así que compraron su propio edificio y cerraron el espacio minorista que en el mejor de los casos los dejó en un punto de equilibrio. Su oficina actual es un edificio grande de metal con un almacén y cinco oficinas y una sala de exhibición vacía. Después de que el plan de instalaciones físicas tradicionales se consideró demasiado costoso, cambiaron todo a la Web y este se volvió su nuevo frente de tienda. Ahora tienen el sitio web líder mundial para piscinas de fibra de vidrio y reciben pedidos desde Utah hasta Costa Rica.

Ese crecimiento ha colocado a River Pools & Spas en el principal 5% de todas las empresas de piscinas enterradas en el país. Uno podría asumir que este crecimiento ha dañado la calidad, pero es claro que este no es el caso cuando cada probable cliente recibe una lista de referencias con todos los clientes de piscinas enterradas (más de 550) que la empresa ha instalado alguna vez, incluido el nombre, domicilio y teléfono del propietario de la casa.

Fuente: Compilado de entrevistas e información proporcionada por River Pools & Spas. <http://www.riverpoolsandspas.com>. © 2012, Cengage Learning.

Vea el video y responda las siguientes preguntas.

PREGUNTAS

1. Revise la historia de las operaciones de River Pools & Spas, desde el inicio hasta el éxito y hasta volver a disminuir su tamaño. ¿Cómo se vio afectada la empresa por reducir su tamaño? ¿Qué cambios la hicieron más competitiva?
2. Describa cómo afecta a la empresa el enfoque en el cliente de River Pools & Spas. ¿Qué pueden hacer los propietarios para asegurar que la calidad de sus productos y servicios siga siendo alta?
3. ¿Esta empresa utiliza un enfoque de administración sincrónica?

Scott y Bob Pearson, padre e hijo, son los propietarios de Pearson Air Conditioning & Service, con sede en Dallas, Texas. Scott funge como presidente y Bob como gerente general. La empresa vende aires acondicionados General Electric, Carrier y York, y sistemas de calefacción a los clientes comerciales y residenciales, y le da servicio a éstos y otros tipos de sistemas. Aunque la empresa ha operado con éxito desde que los Pearson la compraron en 2002, continúa experimentando problemas de capital de trabajo.

DESEMPEÑO FINANCIERO DE PEARSON

La empresa ha sido rentable bajo la propiedad de los Pearson. De hecho, las utilidades de 2009 fueron las más altas de cualquier año hasta la fecha. En la figura C21.1 se muestra el estado de resultados para el año que termina el 31 de diciembre de 2009.

El balance general al 31 de diciembre de 2009 se presenta en la figura C21.2. Observe que la deuda total de la empresa ahora excede el capital de los propietarios. Sin embargo, \$10 737 del pasivo de la empresa era un documento por pagar a largo plazo de los accionistas. Este documento fue emitido en el momento en que los Pearson compraron la empresa, con pagos que iban al propietario anterior.

SALDO DE EFECTIVO DE PEARSON

Pearson Air Conditioning & Service en la actualidad tiene un saldo de efectivo en exceso de \$28 000. Los propietarios tienen una política de mantener un saldo mínimo de efectivo de \$15 000, lo que les permite “dormir bien por la noche”.

Recientemente, Bob ha pensado que aún podrían “respirar de manera cómoda” siempre y cuando mantuvieran un saldo mínimo de \$10 000.

CUENTAS POR COBRAR DE PEARSON

Las cuentas por cobrar al final de 2009 fueron de \$56 753, pero en ocasiones durante el año, las cuentas por cobrar pueden llegar a ser del doble de esta cantidad. Estas cuentas por cobrar no estaban clasificadas por fecha, así que la empresa no tenía conocimiento específico del número de cuentas vencidas. Sin embargo, la empresa nunca había experimentado ninguna pérdida significativa de deudas incobrables. Por tanto, se pensaba que las cuentas por cobrar eran buenas cuentas de una naturaleza relativamente reciente.

Se daba a los clientes 30 días de la fecha de la factura para pagar la cantidad neta. No se ofrecía ningún descuento en efectivo. Si el pago no se recibía en los primeros 30 días, se enviaba un segundo estado de cuenta con cargos de 1/10 de 1% agregado.

En los trabajos residenciales pequeños, la empresa intentaba cobrar de los clientes al terminar el trabajo. Por ejemplo, cuando un representante de servicio terminaba de reparar un sistema de aire acondicionado, él o ella presentaba una factura al cliente e intentaba obtener el pago en ese momento. Sin embargo, esto no siempre era posible. Sobre los artículos principales como los cambios unitarios (que con frecuencia eran tan altos como \$2 500) casi siempre era necesario enviar la factura.

FIGURA C21.1

Estado de resultados de Pearson Air Conditioning & Service para el año que termina el 31 de diciembre de 2009

Ventas	\$727 679
Costo de los bienes vendidos	466 562
Utilidad bruta	\$261 117
Gastos de ventas, generales y de administración (incluidos los gastos financieros)	189 031
Utilidades antes de impuestos	\$ 72 086
Impuesto al ingreso	17 546
Utilidad neta	<u>\$ 54 540</u>

Fuente: William J. Petty. © 2009, Cengage Learning.

FIGURA C21.2

Balance general de Pearson Air Conditioning & Service al 31 de diciembre de 2009

Activo

Activo circulante:

Efectivo	\$ 28 789
Cuentas por cobrar	56 753
Inventario	89 562
Gastos pagados por anticipado	4 415
Total de activo circulante	\$179 519
Préstamos a los accionistas	41 832
Autos, camiones y equipo, al costo, menos depreciación acumulada de \$36 841	24 985
Otros activos	16 500
Activo total	<u>\$262 836</u>

Pasivo (deuda) y capital

Pasivo circulante:

Vencimiento actual de los documentos por pagar a largo plazo*	\$ 26 403
Cuentas por pagar	38 585
Impuestos sobre nóminas acumulados	2 173
Impuestos al ingreso por pagar	13 818
Otros gastos acumulados	4 001
Total de pasivo circulante	\$ 84 980
Documentos por pagar a largo plazo*	51 231
Total de capital de los accionistas	126 625
Total de pasivo y capital	<u>\$262 836</u>

* Porciones circulante y a largo plazo de documentos por pagar:

	Circulante	Largo plazo	Total
• 10% documento por pagar, garantizado por pick-up, vence en pagos mensuales de \$200, incluidos los intereses.	\$ 1 827	\$ 1 367	\$ 3 194
• 10% documento por pagar, garantizado por equipo, vence en pagos mensuales de \$180, incluidos los intereses.	584	0	584
• 6% documento por pagar, garantizado por el inventario y el equipo, vence en pagos mensuales de \$678, incluidos los intereses.	6 392	39 127	45 519
• 9% documento por pagar a los accionistas.	0	10 737	10 737
• 12% documento por pagar al banco en 30 días.	17 600	0	17 600
	<u>\$26 403</u>	<u>\$51 231</u>	<u>\$77 634</u>

Sobre los proyectos de construcción nuevos, la empresa en ocasiones recibía pagos parciales antes de la terminación, lo que ayudaba a minimizar la cantidad comprometida en cuentas por cobrar.

INVENTARIO DE PEARSON

El inventario representa una porción significativa del capital de trabajo de la empresa. Consistía en diversas unidades de calefacción y aire acondicionado y suministros que se usan en la empresa.

Los Pearson no tenían lineamientos ni estándares de la industria para usar con el fin de evaluar sus niveles generales de inventarios. Creían que podía haber algún exceso de inventario pero, a falta de un estándar, esto era básicamente una opinión. Cuando se le insistió en calcular una cantidad que podría ser eliminada con un control cuidadoso, Scott lo calculó en 15%.

La empresa tenía un inventario físico anual que coincidía con el final del año fiscal. Como el nivel de

inventario se conocía sólo una vez al año, la declaración de ingresos se podía preparar sólo anualmente. No había forma de saber cuánto del inventario había sido usado en otros puntos y, por tanto, no había forma de calcular las utilidades. Como resultado, los Pearson carecían de estados de resultados trimestrales o mensuales para ayudarles a administrar la empresa.

Scott y Bob habían considerado cambiar de un inventario físico a un sistema de inventarios perpetuos, lo que les permitiría conocer los niveles de inventarios de todos los artículos en todo momento. Un inventario total podía calcularse fácilmente para uso en la preparación de los estados. Cambiar a un sistema de inventario perpetuo requeriría comprar nuevo software de cómputo. Sin embargo, el costo de ese sistema no constituiría una barrea importante. Un gasto mayor tendría que ver con el mantenimiento del sistema; ingresar todos los materiales entrantes y todos los retiros. Los Pearson estimaron que esta tarea necesitaría el trabajo de una persona de medio tiempo o tres cuartos de tiempo.

DOCUMENTO POR PAGAR AL BANCO DE PEARSON

Pedir prestado del banco fue la forma más costosa de crédito. La empresa pagó la tasa actual, ligeramente arriba de la superior y debía \$17 600 en un documento renovable de 90 días. Por lo general, parte del capital se pagaba al renovar el documento. El préstamo total probablemente podría incrementarse en caso necesario. No había una presión evidente del banco por reducir los préstamos a cero. La cantidad que se pedía prestada durante el año por lo general iba de \$10 000 a \$25 000.

Los Pearson nunca habían explorado los límites que el banco podría imponer en el préstamo y no había una línea de crédito claramente especificada. Cuando se requirieron fondos adicionales, Scott simplemente pasó por el banco, habló con un ejecutivo del banco (que resultó ser su amigo) y firmó un documento por la cantidad apropiada.

CUENTAS POR PAGAR DE PEARSON

Una cantidad significativa del capital de trabajo de los Pearson venía de sus cuentas por pagar comerciales. Aunque las cuentas por pagar al final de 2009 eran de \$38 585, las cuentas por pagar variaban con el tiempo y esta cantidad se podía duplicar en otro punto del año. Pearson obtenía de varios concesionarios suministros como válvulas de expansión, tubos de cobre, hojas de metal, cables eléctricos y conductos eléctricos. Algunos proveedores ofrecían un descuento en efectivo de (2/10, neto 30), pero Bob sentía que establecer crédito era más importante que ahorrar unos dólares al tomar un descuento en efectivo. Al ceder el descuento en efectivo, la empresa obtenía el uso del

dinero por 30 días. Aunque los Pearson podían extender las fechas de pago a 45 o incluso 60 días antes de ser puestos en “COD” (cobrar o devolver), encontraban desagradable retrasar los pagos más de 45 días porque los proveedores comenzaban a llamar y aplicar presión para el pago.

Los principales proveedores (Carrier, General Electric y York) utilizaban diferentes términos de pago. Algunos productos grandes podían ser obtenidos de Carrier en un arreglo conocido como “planeación de piso” lo que significaba que el fabricante enviaría los productos sin requerir un pago inmediato. Los Pearson hacían pagos sólo cuando se vendía el producto. Si no se vendía en 90 días, el producto tenía que regresarse o pagarse. (Se enviaba de regreso en un camión de la empresa, así que no se incurría en gastos para devolver los artículos no vendidos.) Sobre los artículos que no tenían “planeación de piso” pero que se compraban de Carrier, Pearson pagaba la cantidad neta por el día 10 del mes o se le cobraba 18% de intereses por pagos retrasados.

Los pagos de General Electric requerían pago en el banco poco después de recibir los productos. Si no había efectivo disponible en el momento, era necesario mayor crédito bancario.

Las compras de York requerían un pago neto sin descuento en 30 días. Sin embargo, si el pago no se hacía en 30 días, se agregaba un interés de 18% anual.

¿LAS BUENAS UTILIDADES SE PUEDEN VOLVER MEJORES?

Aunque Pearson Air Conditioning & Service había ganado una buena utilidad en 2009, los Pearson se preguntaban si obtenían *la mayor utilidad posible*. La desaceleración en la industria de la construcción durante 2009 actualmente afectaba su empresa. Querían asegurarse de enfrentar los tiempos desafiantes en la forma más prudente posible.

PREGUNTAS

1. Evalúe el desempeño general y la estructura financiera de Pearson Air Conditioning & Service.
2. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades en la administración de cuentas por cobrar y el inventario de esta empresa?
3. ¿Debe la empresa reducir o expandir la cantidad de préstamos de su banco?
4. Evalúe la administración de cuentas por pagar de Pearson.
5. Calcule el periodo de conversión de efectivo de Pearson. Interprete su cálculo.
6. ¿Cómo podría mejorar Pearson Air-Conditioning & Service su situación de capital de trabajo?

> Derechos de propiedad intelectual

Jack, un exitoso propietario de restaurante, cuyo establecimiento de alto nivel ofrece platillos de diseñador, vende su empresa a dos de sus empleados; Sofía, su chef y Hal, el maître d'. Jack's Place es un restaurante de barrio de moda y un bar que tiene una base de clientes leal construida de una línea de comida congelada creada por Jack y Sofía al paso de los años del menú fresco del restaurante.

Sofía y Hal están ansiosos por comprar el restaurante y operarlo bajo el mismo nombre, presentar los mismos platillos, la línea de comida congelada y el nivel de servicio que esperan los clientes de Jack's Place. Sofía es una empleada de mucho tiempo que ayudó a desarrollar algunos de los platillos de diseñador que hicieron de Jack's Place un destino popular en el barrio. Uno de los platillos favoritos es su Scaloppine al Marsala, que se basa en una receta familiar siciliana.

Al tiempo en que inician las negociaciones contractuales, Jack le dice a Sophia y a Hal que desea retener los derechos de propiedad intelectual sobre los productos de comida congelada ahora que entra a su retiro. Aunque no tiene planes de abrir otro restaurante, Jack cree que en cierto punto él puede querer comercializar esos platillos durante su retiro para obtener algún ingreso adicional. Por tanto, él sugiere preparar un contrato de confidencialidad antes de completar la venta.

Sofía y Hal, que desean continuar operando Jack's Place bajo su plan de negocios existente, sienten que si Jack mantiene los derechos de los productos de la comida congelada, el éxito futuro del restaurante puede verse comprometido. Si Jack's Place no puede ofrecer los mismos productos de comida que han permitido a la empresa tener éxito en los años anteriores, entonces el restaurante podría perder su base de clientes. Y si Jack usa las recetas (incluida Scaloppine al Marsala de Sofía) para abrir otro restaurante, entonces Jack's Place seguramente fracasaría.

Hace diez años, cuando Sofía comenzó a trabajar para Jack, el restaurante no ofrecía la línea de comida congelada. Al paso de los años, ella trabajó muy de

cerca con Jack para desarrollar los platillos y ofreció sus propias mezclas de especias y hierbas. Por tanto, ella cree que comparte algunos derechos de propiedad intelectual sobre las recetas. Sin embargo, Jack afirma que Sofía no tiene los derechos porque, como empleador, él le pagó por ayudar a desarrollar esa línea de productos. Las recetas, dice Jack, son sus secretos comerciales.

Mientras que Jack insiste en que él no abrirá otro restaurante, Sofía y Hal creen que necesitan protección si permiten que Jack retenga los derechos de las recetas. Por consejo de su cuñado, que es abogado, Hal sugiere que se redacte un contrato de no competencia de su anterior empleador. El contrato prohibiría a Jack abrir un restaurante dentro de un radio de 10 millas por cinco años. Si Jack incumple el contrato, entonces Hal y Sofía tendrían las bases para emprender acción legal.

Jack afirma que firmar un contrato de no competencia sería tonto de su parte, porque él no sabe lo que sucederá en los próximos cinco años. Sofía y Hal creen que sería igualmente loco por su parte comprar el restaurante sin su línea de comida congelada y permitir a Jack tener los platillos de diseñador y posiblemente competir contra ellos.

El vendedor y los compradores están en un punto muerto. La negociación está en peligro a menos que se llegue a un acuerdo amigable.

Vea el video y responda las siguientes preguntas.

PREGUNTAS

1. ¿Sofía y Hal tienen bases válidas para pedir a Jack que firme un contrato de no competencia?
2. Asuma que Jack firma el contrato de no competencia. Dos años más tarde, él abre un restaurante a cinco millas de distancia. Si Hal entonces demanda por incumplimiento de contrato de no competencia, ¿qué podría alegar Jack?
3. ¿Las demandas de Hal y de Sofía son razonables? ¿Cree usted que las recetas constituyen secretos comerciales?
4. ¿Qué compromiso podría alcanzarse que fuese legal, ético y justo? ¿Puede pensar en una solución de negocios que ayudara a Jack, Hal y Sofía a resolver sus diferencias?

Fuente: Basado en Business Law Digital Video Library, Real World Legal series, video #77. Escrito por Tim Blackwell, reportero independiente. © 2004-2010, Cengage Learning.

En ciertas ocasiones, el propietario de una pequeña empresa puede necesitar determinar el valor de su empresa. A pesar de la naturaleza subjetiva de asignar un valor a una empresa privada, es decir, una empresa cuyas acciones no cotizan en bolsa, y en especial una empresa privada y *pequeña*, a veces es necesario estimar su valor.

Necesidad de calcular el valor de la empresa

Existen varias situaciones específicas que exigen que una empresa sea valuada, entre ellas las siguientes:

1. Un emprendedor decide adquirir una empresa, en lugar de iniciar una desde cero. Esta persona necesita conocer la respuesta a dos preguntas, que pueden parecer las mismas pero no lo son: “¿Cuánto vale su empresa para mí?” y “¿Cuánto debo pagar por ella?”
2. El propietario ha decidido elaborar un plan de propiedad de acciones para sus empleados (ESOP, por sus siglas en inglés) como parte del programa corporativo de retiro (vea el capítulo 13). Es necesario valorar las acciones cada año, de manera que el número adecuado de acciones contribuya al plan de jubilación de los empleados.
3. Una empresa está recaudando dinero a través de inversionistas externos. Es necesario determinar el valor de la empresa para establecer el porcentaje de propiedad que los nuevos inversionistas recibirán en la empresa (vea capítulo 12).
4. Un socio desea absorber a otro o el interés de un socio que ha fallecido. Se debe fijar el valor de la empresa con el fin de establecer un precio.
5. Un propietario desea salir (cosechar) de la empresa. Conocer el valor de la empresa es esencial si se desea venderla o transferirla a los miembros de la familia (capítulo 13).

Éstas son las razones más comunes de la valuación de empresas. Observe que en su mayor parte dependen de influencias externas y circunstancias excepcionales. Pero es recomendable valorar las empresas de manera habitual, al menos una vez al año. A medida que una empresa crece y se vuelve más rentable, el propietario necesita saber si la empresa también está incrementando su valor. En algunas situaciones una empresa rentable puede perder con el tiempo su valor. Por tanto, para su gerencia es importante estar conscientes del valor de una empresa. Conocer el valor de su empresa ofrece una idea crucial de su desempeño, las opciones que tiene y cómo podrá mejorar a largo plazo.

Métodos de valuación

Al valorar empresas, es importante distinguir entre *valor de una empresa* y *valor del capital*. El **valor de una empresa** es el valor de toda organización, sin importar sus medios de financiamiento. Refleja el valor de los activos en que se basa la empresa. Por otra parte, el **valor del capital**, o **valor del propietario**, es el valor total de la empresa menos sus deudas. Es decir,

$$\text{Valor de una empresa} - \text{Deuda en circulación} = \text{Valor del capital}$$

valor de una empresa

El valor de toda la empresa, sin importar sus medios de financiamiento.

valor del capital (valor de los propietarios)

El valor de una empresa menos sus deudas.

Algunos métodos para determinar el valor de la empresa se enfocan en la primera cantidad del lado izquierdo de la ecuación –estimar el valor de una empresa como entidad. La pregunta es: “Dados los activos de la empresa y su capacidad para generar utilidades a partir de esos activos, ¿cuál es el valor de la empresa?” Por tanto, el valor del capital se determina al restar la deuda del valor total de la empresa.

Otros métodos implican determinar la deuda en circulación y el valor del capital por separado. En tales casos, el valor de una empresa se calcula al sumar el monto de la deuda en circulación y el valor del capital. Aunque ambos procesos producen resultados similares, recomendamos encontrar el valor de la empresa y después restar la deuda en circulación con el fin de determinar el capital, o valor del propietario.

Existen tres métodos básicos para valorar una empresa: 1) valuación basada en activos, 2) valuación basada en comparables y 3) valuación basada en el flujo de efectivo. Cada uno de estos métodos puede utilizarse como medida independiente del valor de una empresa, pero con frecuencia se utilizan en combinación.

valuación basada en activos

Estimación del valor de los activos de una empresa para determinar el valor de una empresa.

método de valor modificado en libros

Determinación del valor de una empresa ajustando su valor en libros para reflejar las diferencias obvias entre el costo histórico y el valor actual de mercado de los activos.

método del valor de reemplazo

Determinación del valor de una empresa estimando el costo de reemplazo de sus activos.

método del valor de liquidación

Determinación del valor de una empresa estimando el dinero que se obtendría si la empresa liquidara sus activos.

valuación basada en comparables

Determinación del valor de una empresa considerando los precios reales de mercado de empresas similares a la empresa valuada.

múltiplo de utilidades (razón de valor a utilidades)

Razón determinada al dividir el valor de una empresa entre sus utilidades anuales.

VALUACIÓN BASADA EN ACTIVOS

Una **valuación basada en activos** asume que el valor de una empresa puede determinarse al examinar el valor de los activos en los que se basa la empresa (la parte izquierda del balance general). Existen tres variantes de este método y cada una usa 1) el valor modificado en libros de los activos, 2) el valor de reemplazo de los activos y 3) el valor de liquidación de los activos.

El **método de valor modificado en libros** comienza con los números mostrados en el balance general de la empresa. Estos montos se ajustan para reflejar cualquier evidencia obvia entre el costo histórico de cada activo (según se presenta en el balance general) y el valor de mercado actual. Por ejemplo, el valor de mercado de la planta y el equipo de una empresa puede ser por completo diferente de su costo histórico depreciado o su valor en libros. Lo mismo puede aplicarse a los bienes raíces. El **método del valor de reemplazo** implica estimar el costo de reemplazar cada uno de los activos de la empresa. Y el **método del valor de liquidación** supone estimar la cantidad de dinero que se recibiría si la empresa cerrara sus operaciones y liquidara sus activos.

La valuación basada en activos es poco trascendental para valorar una empresa. Los costos históricos mostrados en el balance general pueden ser muy diferentes del valor actual de los activos. Las tres variantes del método de alguna manera compensan sus debilidades, sin embargo, su estimación del valor tiene fundamentos poco sólidos, ya que todas las técnicas basadas en activos olvidan que la empresa es una con operaciones en curso. No obstante, el método del valor de liquidación produce una estimación del valor que podría ser válida si los activos de la empresa se vendieran por separado, lo cual en ocasiones puede generar información de utilidad.

VALUACIÓN BASADA EN COMPARABLES

Una **valuación basada en comparables** busca los precios reales de mercado de las empresas recientemente vendidas, similares a la que se está valuando –sean éstas empresas que cotizan en bolsa (comparables de mercado) o empresas privadas (comparables de transacción). “Similar” se refiere a que las dos empresas estén en la misma industria y que tengan características similares como potencial de crecimiento, riesgo, márgenes de utilidad, razones, activos a ventas y niveles de financiamiento de deuda.

Por ejemplo, quizá desee comenzar por encontrar varias empresas que se hayan vendido recientemente con posibilidades de crecimiento y niveles de riesgo comparables a las de la empresa valuada. Para cada una de esas empresas se puede calcular el **múltiplo de utilidades** o la **razón de valor a utilidades**.

$$\text{Múltiplo de utilidades} = \frac{\text{Valor}}{\text{Utilidades}}$$

Las utilidades pueden ser una de las siguientes:

1. **Utilidades antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización (EBITDA)**
2. Utilidades antes de restar los intereses e impuestos (*EBIT*), lo que corresponde a la utilidad de operación de la empresa
3. Utilidad neta

De estas tres opciones, las utilidades antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización (EBITDA) es la más popular cuando se valúan empresas privadas. Ofrece una imagen básica de la rentabilidad de una empresa, así como su capacidad de liquidar cualquier monto adeudado.

Suponiendo que la empresa valuada deba tener múltiplos de utilidades comparables con los de empresas similares, se puede aplicar la razón calculada para estimar el valor de la empresa mediante la siguiente ecuación:

Valor de la empresa = Utilidades de la empresa valuada $\times$ Múltiplo de utilidades de empresas comparables

Para ilustrar esto, piense en el propietario de un taller que valió su empresa en cuatro veces el EBITDA anual de su empresa de \$82 000. Es decir, el propietario quiso vender su empresa por \$319 800 (EBITDA de \$82 000 $\times$ 4 = \$328 000).

La valuación basada en comparables no es tan fácil de usar como pareciera. Primero, encontrar otras empresas comparables en muchos sentidos a la empresa que se está valuando suele ser difícil. No basta con simplemente encontrar una empresa en la misma industria, aunque esta medida puede ofrecer una buena aproximación. Como ya se habrá observado, la empresa comparable ideal es aquella en la misma industria, y con similitudes en cuanto al tipo de negocio, tasa de crecimiento, estructura financiera, razón de rotación de activos (ventas/activo total) y márgenes de utilidad (utilidades/ventas). Por fortuna, se ha publicado considerable información acerca de ventas de empresas, por ejemplo *Megerstat Review* reporta los precios de todo este tipo de ventas anunciadas en los medios. También algunas firmas de contabilidad pueden ofrecer información acerca de los precios de venta de empresas comparables.

Segundo, en este cálculo deben emplearse **utilidades normalizadas**. Normalizar las utilidades implica realizar ajustes para dar cabida a cualquier rubro inusual, como la pérdida de única ocasión en la venta de un bien raíz o como consecuencia de un incendio. Por ejemplo, si los propietarios se han asignado un sueldo por encima del que se pagaría a un gerente con calificaciones similares, el exceso debe deducirse para determinar las utilidades normalizadas de la empresa. Además, es necesario decidir el EBITDA de qué año utilizar —es decir, el actual, el pasado o el proyectado, o alguna combinación. Para un emprendedor que desea vender una empresa, Evan Klonsky ofrece el siguiente consejo:

Los compradores ...presionarán por una valuación más baja y quizá busquen el promedio de EBITDA de tres años como número base. Para obtener la valuación más alta, necesitará que se enfatizen las utilidades en el presente y el futuro. Asegúrese de superar su plan de negocios y sus metas mensuales, cree un flujo de ventas sólido e incluya a los clientes con contratos a largo plazo.²

En la práctica, la determinación de un múltiplo de utilidades adecuado está basado en el múltiplo utilizado en ventas recientes de empresas comparables. Los ajustes se hacen a partir de dos características: riesgo y crecimiento. Los factores están relacionados con el valor de la siguiente manera:

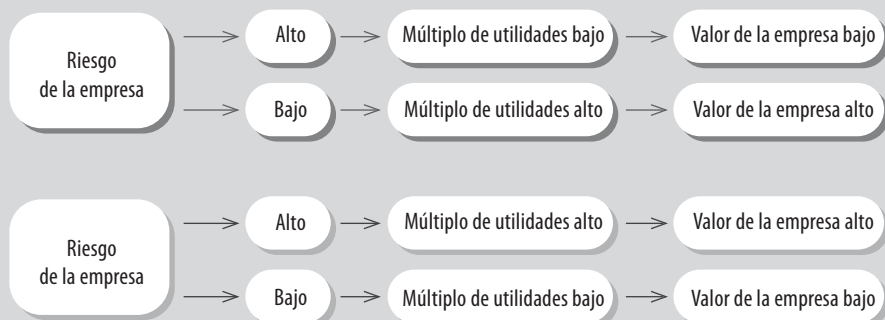
1. Cuanto más (menos) riesgosa es la empresa, menor (mayor) será el múltiplo y, como consecuencia, menor (mayor) el valor de la empresa.

Utilidades antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización (EBITDA)

Utilidades de una empresa después de restar el costo de los bienes vendidos y los gastos de operación, pero antes de restar la depreciación, la amortización, los gastos financieros y los impuestos.

utilidades normalizadas

Utilidades que se han ajustado para dar cabida a rubros inusuales, como daños por incendio y "fugas" como el sueldo excesivo del propietario.

FIGURA A.1
Riesgo y crecimiento: Factores clave que afectan el múltiplo de utilidades y el valor de una empresa


© Cengage Learning

2. Cuanto mayor (menor) sea la tasa de crecimiento proyectada en las utilidades futuras, mayor (menor) será el múltiplo de utilidades apropiado y, por tanto, mayor (menor) el valor de la empresa.

Estas relaciones se presentan gráficamente en la figura A.1.

Como ya se habrá observado, los múltiplos de utilidades varían con la naturaleza de cada empresa. (Desde luego, en la práctica, los múltiplos de utilidades se ven afectados por las creencias populares y la perspectiva y la experiencia del valuador). A continuación se presentan algunos ejemplos de múltiplos basados en el tipo de empresa:

Tipo de empresa	Múltiplo de utilidades
Empresa pequeña y bien consolidada, vulnerable a la recesión	7
Empresa pequeña que requiere la capacidad ejecutiva promedio, pero opera en un entorno altamente competitivo	4
Empresa que depende de la habilidad poco usual de una persona individual o grupo de directivos	2

Los múltiplos de utilidades medios también varían con cada industria, como se muestra por los siguientes múltiplos promedio en diferentes industrias:³

Industria	Múltiplo de utilidades
Ventas al detalle o al menudeo	2.96
Servicios	5.34
Ventas al mayoreo o al por mayor	5.28
Construcción	4.15
Manufactura	8.56

Considere el siguiente caso real. Cuando Robert Hall, antiguo propietario de Visador Corporation, estaba considerando vender su empresa, recibió una oferta basada en cinco veces la utilidad de operación de la empresa más la depreciación.⁴ Hall recibió la oferta en el siguiente formato:⁵

Utilidad de operación de la empresa más depreciación	\$ 3,300,000
Múltiplo de utilidades	× 5
Valor de la empresa	\$ 16,500,000

Para determinar lo que Hall recibiría a cambio de la propiedad de su empresa, restamos los \$750 000 de deudas de la empresa y obtener \$15 750 000.

Hall rechazó la oferta de \$15.75 millones, pero hizo una contraoferta de \$20 millones por su propiedad. La contraoferta fue aceptada, lo cual sugiere que el comprador deseaba más la empresa que lo que en un principio dejó entrever.

La idoneidad de utilizar la razón de utilidades a valor de una empresa está sujeta a constantes debates. Algunos afirman que los mercados valúan a una empresa con base en sus flujos de efectivo futuros, no en las utilidades reportadas. Además, argumentan, simplemente hay demasiadas formas (dentro de los principios de contabilidad generalmente aceptados) de influir las utilidades reportadas de una empresa, lo cual genera diferencias materiales en las estimaciones de valuación cuando no hay diferencia en el valor intrínseco de una empresa. Para estas personas el valor de una empresa es el valor presente de los flujos de efectivo proyectados de una empresa.⁶

VALUACIÓN BASADA EN EL FLUJO DE EFECTIVO

Aunque no es popular entre empresas más pequeñas, la **valuación basada en el flujo de efectivo**, en la cual una empresa está valuada con base en la cantidad y tiempo de sus flujos de efectivo futuros, tiene mucho sentido. Las valuaciones basadas en utilidades, aunque se utilizan con más frecuencia, presentan algunos problemas conceptuales. Desde la perspectiva de un inversionista o propietario, el valor de una empresa debe basarse en los flujos de efectivo futuros, no en las utilidades reportadas –en especial no en las utilidades reportadas durante un solo año.

Medir el valor de los flujos de efectivo futuros de una empresa para una valuación basada en flujos de efectivo es un proceso de tres pasos:

- Paso 1.* Proyectar los flujos de efectivo futuros esperados de la empresa.
- Paso 2.* Estimar la tasa de rendimiento sobre su inversión en la empresa requerida por los inversionistas y propietarios.
- Paso 3.* Utilizar la tasa de rendimiento requerida como tasa de descuento, calcular el valor presente de los flujos de efectivo futuros esperados de la empresa, lo cual es igual al valor de la empresa.

El método basado en los flujos de efectivo es el más complicado de los tres métodos de valuación aquí analizados; y una explicación más detallada está fuera del alcance de este libro. Basta decir que tiene una ventaja clara: la valuación basada en flujos de efectivo requiere que se formulen supuestos explícitos acerca de las tasas de crecimiento futuras de la empresa, sus márgenes de utilidad (utilidades a ventas, con cuánta eficiencia administra sus activos (ventas en relación con la cantidad de activos) y la tasa de descuento adecuada (tasa de rendimiento requerida). En cambio, la valuación basada en comparables considera implícitamente la relación entre el múltiplo utilizado y los factores que deben determinar ese múltiplo. Por tanto, utilizar la valuación basada en flujos de efectivo requiere que el valuador examine con más cuidado de dónde proviene el valor de la empresa.

valuación basada en el flujo de efectivo

Determinación del valor de una empresa estimando el monto y los tiempos de sus flujos de efectivo futuros.

CAPÍTULO 1

1. Paul D. Reynolds y Richard T. Curtin, "Business Creation in the United States: Panel Study of Entrepreneurial Dynamics II, Initial Assessment", *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, vol. 4, núm. 3 (2008), pp. 155-307.
2. Para un informe detallado sobre el papel de las pequeñas empresas en la economía estadounidense, vea "The Small Business Economy: A Report to the President", United States Government Printing Office, http://www.sba.gov/advo/research/sb_econ2008.pdf, consultado el 28 de febrero de 2009.
3. Tim Kane, "The Importance of Startups in Job Creation and Job Destruction", Kauffman Foundation Research Series: Firm Formation and Economic Growth, julio de 2010, pp. 2, 6.
4. Reynolds y Curtin, *op. cit.*
5. Jason Daley, "The Entrepreneur Economy", *Entrepreneur*, diciembre de 2009, pp. 53-57.
6. David Whiford, "Can You Learn to Be an Entrepreneur?" *Fortune*, vol. 161, núm. 4, (22 de marzo de 2010), pp. 63-66.
7. John J. Fernandes, "Management and Entrepreneurship Education: Looking over the Horizon", discurso pronunciado ante la United States Association of Small Business and Entrepreneurship/Small Business Institute Conference, Tucson, Arizona, 15 de junio de 2006.
8. Conversación personal con Ewing Marion Kauffman, octubre de 2005.
9. Entrevista con Alex Calderwood por Jennifer Wang, en "How to Make a Scene", *Entrepreneur*, octubre de 2010, pp. 28-36.
10. Entrevista personal con Shannon Gude-rian, diciembre de 2006.
11. Entrevista personal con Shannon Gude-rian, 3 de diciembre de 2010.
12. Sharon Bernstein, "Will Five Guys Overtake In-N-Out?" *Los Angeles Times*, 8 de abril de 2011; <http://www.fiveguys.com/home.aspx>, consultado el 10 de junio de 2011; Roger Yu, "Fast-Growing Five Guys Burger Chain Sticks to Basic, Fresh Food", *USA Today*, 8 de junio de 2009; entrevista con Jerry Murrell por Liz Welch, 1 de abril de 2010, publicada en "Jerry Murrell, Five Guys Burgers and Fries", *Inc.*, abril de 2010, pp. 77-80.
13. Lena Basha, "The Entrepreneurial Gene", *MyBusiness*, diciembre/enero de 2007, p. 15.
14. Para un análisis sobre "encontrar el sentido", ver Guy Kawasaki, *The Art of the Start* (The Woodlands, TX: Portfolio, 2004), pp. 4-6.
15. Conversación personal con Rick Davis, 21 de octubre de 2010.
16. Sue LaShellenbarger, "Plumbing for Joy? Be Your Own Boss", *Wall Street Journal*, septiembre de 2009, pp. D1-D2.
17. *Ibíd.*
18. *Ibíd.*
19. Bo Burlingham, "Lessons from a BlueCollar Millionaire", *Inc.*, febrero de 2010, pp. 56-63.
20. William J. Dennis, Jr. (ed.), "Contributions to Community", *NFIB National Small Business Poll*, vol. 4, núm. 6 (Washington, DC: NFIB Research Foundation, 2004), <http://www.411sbfacts.com/sbpoll.php?POLLID=0025>, consultado el 5 de junio de 2010.
21. Lena Basha, "Like a Good Neighbor", *MyBusiness*, diciembre/enero de 2008, p. 28.
22. Thomas J. Stanley y William D. Danko, *The Millionaire Next Door* (Nueva York: Simon & Schuster, 1996), p. 227.
23. <http://www.womenentrepreneur.com/print/article/1599.html>, consultado el 5 de mayo de 2010.
24. Ram Charan, "Stop Whining, Start Thinking", *Bloomberg Businessweek*, 24 de agosto de 2008, p. 58.
25. Michelle Conlin (ed.), "How to Get a Life and Do Your Job", *Bloomberg Businessweek*, 14 de agosto de 2008, pp. 37-38.
26. Sharon Hadary, "What's Holding Back Women Entrepreneurs", *Wall Street Journal*, 17 de mayo de 2010, pp. R1, R3.
27. Jeffrey A. Timmons y Stephen Spinelli, *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century* (Nueva York: McGraw-Hill/Irwin, 2009), p. 367.
28. Thomas L. Friedman, *The World Is Flat* (Waterville, ME: Thorndike Press, 2005).
29. Clayton Christensen, *The Inventor's Dilemma* (Nueva York: HarperCollins, 2003).
30. Amar Bhidé, *The Venturesome Economy* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2008).
31. Lindsey Holloway, "The Best Things in Life Are Free", *Entrepreneur*, enero de 2009, pp. 42-45.
32. Pete Engardio, con Michael Arndt y Dean Foust, "The Future of Offshoring", *Bloomberg Businessweek*, 30 de enero de 2006, p. 46.
33. Peter Funt, *WSJ Opinion*, 20 de septiembre de 2010.
34. Alan Murray, "The End of Management", *Wall Street Journal*, 21 de agosto de 2010, p. W3.
35. Citado en Gary M. Stern, "Young Entrepreneurs Make Their Mark", *Nation's Business*, vol. 84, núm. 8 (agosto de 1996), pp. 49-51.
36. Comentarios vertidos por Tyler Self en una clase sobre espíritu emprendedor, 28 de octubre de 2010. También, como una referencia extraordinaria sobre la importancia de la experiencia de ser exitoso vea Malcom Gladwell, *Outliers: The Story of Success* (Nueva York: Little, Brown, 2009).
37. Tamera Erikson, "Don't Treat Them Like Baby Boomers", *Bloomberg Businessweek*, 14 de agosto de 2008, p. 64.
38. Alison Damast, "With Jobs Scarce, MBAs Create Their Own", *Bloomberg Businessweek*, 29 de marzo de 2010, p. 89.
39. Donna Fenn, "Cool, Determined & Under 30", *Inc.*, octubre de 2008, pp. 97-105.
40. *Ibíd.*
41. Laura Lober, "Older Entrepreneurs Target Peers", *Wall Street Journal*, 16 de febrero de 2010, p. B6.
42. <http://www.nfib.com/mybusinessmagazine/article?cmsid=54449>, consultado el 14 de noviembre de 2010.
43. Timmons y Spinelli, *op. cit.*, pp. 46-54.
44. Según la cita en John Koten, "Everything Will Change", *Inc.*, septiembre de 2007, <http://www.inc.com/magazine/20070901/everything-will-change.html>, consultado en marzo de 2011.
45. Norm Brodsky, "Secrets of a \$10 Million Man", *Inc.*, octubre de 2008, pp. 77-81.
46. Comentarios vertidos por Ed Bonneau durante una clase sobre espíritu emprendedor, 20 de noviembre de 2010.
47. *Ibíd.*
48. Ilan Mochari, "What Would You Do Differently?" *Inc.*, vol. 23, núm. 3 (marzo de 2001), p. 65.
49. Conversación personal con Bernard Rapaport, 2009.
50. Stephen R. Covey, *The Seven Habits of Highly Effective People* (Nueva York: Simon and Schuster, 1989), pp. 106-142.

CAPÍTULO 2

1. Karl Eller, *Integrity Is All You've Got: And Seven Other Lessons of an Entrepreneurial Life* (Nueva York: McGraw-Hill, 2005), p. 89.
2. Los términos *integridad* y *ética* suelen utilizarse indistintamente, pero a pesar de su estrecha relación conceptual, no son precisamente equivalentes. Desde nuestro punto de vista, la ética se refiere a los estándares de conducta derivados de un sistema de reglas o lineamientos creado externamente, como los establecidos por un consejo profesional o por una asociación industrial. Por tanto, la ética difiere en cierta medida de la integridad, la cual está basada en un sistema interno de principios que regulan la conducta y, en consecuencia, hacen del cumplimiento una cuestión de elección más que una obligación. No obstante, ambas tienen el poder de influir poderosamente la forma de pensar y de actuar de las personas conscientes.
3. Para mayor información sobre este estudio, vea Leslie E. Palich, Justin G. Longenecker, Carlos W. Moore y J. William Petty, "Integrity and Small Business: A Framework and Empirical Analysis", actas de la 49th World Conference of the International Council for Small Business, Johannesburg, Sudáfrica, junio de 2004.
4. Desde un principio, R. Edward Freeman promovió el punto de vista de los grupos de interés en su obra, *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (Boston: Pitman Publishing, 1984), sin embargo reconoce que este modelo puede dificultar la toma de decisiones. En realidad, afirma que la tarea de administrar empresas mediante él es "comparable al proceder del rey Salomón". Es decir, no siempre suele haber reglas duras y rápidas que guíen el equilibrio de los intereses de todas las partes en una situación determinada. Aunque algunos podrían discrepar de las conclusiones de Freeman, él argumenta que la supervivencia de la empresa puede verse amenazada si no se mantiene un equilibrio entre esos intereses.
5. Laura L. Nash, *Good Intentions Aside: A Manager's Guide to Resolving Ethical Problems* (Boston: Harvard Business School Press, 1993), p. 61.
6. Algunos escritores añadirían a otros grupos de interés a la lista (por ejemplo, los proveedores, acreedores y sindicatos). No los hemos incluido aquí en aras de la simplicidad, pero un modelo más completo sin duda los tomaría en cuenta.
7. Milton Friedman, *Capitalism and Freedom* (Chicago: University of Chicago Press, 1963), p. 133.
8. Jana Matthews y Jeff Dennis, *Lessons from the Edge: Survival Skills for Starting and Growing a Company* (Oxford: Oxford University Press, 2003), pp. 119-123.
9. http://www.steeecase.com/na/about_steelcase_ourcompany.aspx?f=10036, consultado el 20 de agosto de 2010; y Noel M. Tichy and Warren G. Bennis, "Making the Tough Call: Greater Leaders Recognize When Their Values Are on the Line", *Inc.*, vol. 29, núm. 11 (noviembre, 2007), pp. 36, 38.
10. Jodie Carter, "Rolling in Dough", *Entrepreneur*, vol. 31, núm. 6 (junio de 2003), p. 106; y una conversación personal con Mike Jacobs, 6 de octubre de 2006.
11. "Happiness Begins at the Office", *Entrepreneur*, vol. 32, núm. 4 (mayo de 2010), p. 8.
12. Esto coincide con los hallazgos de un reciente y detallado análisis que encontró una estrecha relación entre la satisfacción laboral de los empleados y la satisfacción del cliente (vea Steven P. Brown y Sun K. Lam, "A Meta-Analysis of Relationships Linking Employee Satisfaction to Customer Responses", *Journal of Marketing*, vol. 84, núm. 3 (septiembre de 2008), pp. 243-255).
13. Tony Hsieh, "Why I Sold Zappos", *Inc.*, vol. 32, núm. 5 (junio de 2010), pp. 101-104.
14. *Ibíd.*
15. Palich *et al.*, *op. cit.*
16. "Employee Theft: Legal Aspects-Estimates of Cost", <http://law.jrank.org/pages/1084/Employee-Theft-Legal-Aspects-Estimates-cost.html>, consultado el 24 de agosto de 2010.
17. "Employee Theft", <http://www.criminal-lawlawyer-source.com/terms/employee-theft.html>, consultado el 24 de agosto de 2010.
18. Chris Penttila, "Got Skills?", *Entrepreneur*, vol. 34, núm. 9 (septiembre de 2006), pp. 100-101; y una conversación personal con David Shapiro, 13 de febrero de 2007.
19. *Ibíd.*
20. Raymund Flandez, "Small Companies Put Charity into Their Business Plan", *Wall Street Journal*, 20 de noviembre de 2007, p. B3.
21. La prensa especializada popular ofrece numerosos ejemplos que respaldan esta postura, pero reconocemos que la evidencia proveniente de estudios académicos no conducen a una conclusión unánime. Para una excelente revisión de estas investigaciones, vea Michael L. Barnett, "Stakeholder Influence Capacity and the Variability of Financial Returns to Corporate Social Responsibility", *Academy of Management Review*, vol. 32, núm. 3 (julio de 2007), pp. 794-816.
22. "2004 Cone Corporate Citizenship Study Results", <http://www.causemarketingforum.com/page.asp?ID=330>, consultado el 1 de octubre 2010.
23. William J. Dennis, Jr. (ed.), "Contributions to Community", <http://www.411sbfacts.com/sbpoll.php?POLLID=0025>, visitada el 30 de agosto de 2010.
24. Eric Knopf, "One Step at a Time", en Michael McMyne y Nicole Amare (eds.), *Beyond the Lemonade Stand: 74 Undergraduate Entrepreneurs Tell Their Stories of Ethics in Business* (St. Louis, MO: St. Louis University, 2004), pp. 47-48.
25. Martin Vaughn, "IRS Too Easy on Payroll Taxes, Study Finds", *Wall Street Journal*, 29 de julio de 2008, p. A8.
26. Gus Rancatore, "Local Hero or Tax Cheat?" *Inc.*, vol. 30, núm. 4 (abril de 2008), pp. 107-111.
27. *Ibíd.*
28. Para un interesante y útil análisis de las mentiras legitimadoras, vea Matther W. Rutherford, Paul F. Buller y J. Michael Stebbins, "Ethical Considerations of the Legitimacy Lie", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 33, núm. 4 (julio de 2009), pp. 949-964.
29. Paulette Thomas, "Virtual Business Plans Require Human Touch", *Wall Street Journal*, 2 de agosto de 2005, p. B2.
30. Nadine Heintz, "For Rolling Up Her Sleeves", *Inc.*, abril de 2004, pp. 128-129.
31. Miroslav Pivoda, Frank Hoy, Kiril Todorov y Viktor Vojtko, "Creativity and Ethics of Entrepreneurs in Global and Multicultural Environments", trabajo presentado en la conferencia internacional organizada por el Consejo Europeo, European Council for Small Business and Entrepreneurship, Borovitis, Bulgaria, septiembre de 2010.
32. Para un análisis a fondo del modelo teórico y las pruebas empíricas involucradas en el estudio mencionado aquí, vea Dean A. Shepherd y Andrew Zacharakis, "A New Venture's Cognitive Legitimacy: An Assessment by Customers", *Journal of Small Business Management*, vol. 41, num. 2 (abril de 2003), pp. 148-167.
33. *Ibíd.*
34. Eller, *op. cit.*, p. 90.
35. Esta investigación está citada en la obra de Stephen K. Henn, *Business Ethics: A Case Study Approach* (Hoboken, NJ: John Wiley and Sons, 2009), pp. 11-12.
36. Para más información al respecto vea, Robert Moment, "The 7 Principles of Business Integrity", <http://www.webpronews.com/>, consultado el 3 de septiembre de 2010.
37. David H. Freedman, "Worried That Employees Are Wasting Time on the Web? Here's Why You Shouldn't Crack Down", *Inc.*, vol. 28, núm. 8 (agosto de 2006), pp. 77-78.
38. Un experto afirma que los empleados son casi 10% más productivos en su trabajo cuando en ocasiones se les permite revisar

su correo electrónico, ver algunos videos en YouTube, etc. Con base en este informe, estos “descansos frecuentes y pequeños ayudan a los empleados a retomar su concentración”, [vea Jason Daley, “Creating a Culture of Excellence”, *Entrepreneur*, vol. 38, num. 3 (marzo de 2010), pp. 81-87].

39. Un estudio realizado por Salary.com estimó que los empleados pasan cerca de 20% de su tiempo trabajando y 34.7% de los empleados encuestados indicó que navegar por Internet era su principal fuente de distracción (vea Alina Dizik, “Services to Help Us Stop Dawdling Online”, *Wall Street Journal*, 28 de enero de 2010, p. D2).
40. Dionne Searcey, “Some Courts Raise Bar on Reading Employee Email”, *Wall Street Journal*, 19 de noviembre de 2009, p. A 17.
41. *Ibid.*
42. Para una excelente orientación sobre las cuestiones legales relacionadas con las regulaciones del uso de Internet en el trabajo vea William P. Smith y Filiz Tabak, “Monitoring Employee E-mails: Is There Any Room for Privacy?” *Academy of Management Perspectives*, vol. 23, núm. 4 (noviembre de 2009), pp. 33-48.
43. “Handbagged”, *The Economist*, 19 de junio de 2008, http://www.economist.com/business/Printer/Friendly.cfm?story_id=11580287, consultado el 10 de julio de 2009.
44. Brad Stone, “Court Clears eBay in Suit over Sale of Counterfeit Goods”, *New York Times*, 15 de julio de 2008, http://www.nytimes.com/2008/07/15/technology/15ebay.html?_r=2&pagewanted=print&oref=s10%20gin, consultado el 1 de octubre de 2010.
45. “Fake Gucci, Vuitton Bags Seized in Italy”, *CNNMoney.com*, 25 de septiembre de 2006, <http://money.cnn.com> consultado el 2 de octubre de 2006.
46. Estudio de Justin G. Longenecker, Joseph A. McKinney y Carlos W. Moore [“Religious Intensity, Evangelical Christianity, and Business Ethics: An Empirical Study”, *Journal of Business Ethics*, vol. 55, núm. 2 (2004), pp. 373-386] ofrece evidencia que respalda esta postura. Los autores analizaron datos de 1 234 líderes de empresa que respondieron a una encuesta nacional. Se les pidió a los participantes en el estudio que evaluaran la calidad ética de una serie de respuestas (de “nunca lo aceptaría” a “siempre lo aceptaría”) y también que identificaran con las siguientes cinco amplias categorías que mejor describieran su fe religiosa: católica, protestante, judía, otras religiones, sin religión. Los resultados de los estudios no encontraron diferencia alguna entre estos grupos generales. No obstante, los encuestados que indicaron que los intereses religiosos tenían una importancia

alta o moderada para ellos demostraron un nivel más alto de conciencia ética que los demás grupos del estudio; al igual que los que consideraron que sus creencias eran congruentes con los principios básicos del cristianismo evangélico. Estos hallazgos sugieren que los valores religiosos influyen la toma de decisiones ética, aunque las clasificaciones religiosas en general no parecen tener este mismo impacto.

47. Kent Jennings Brockwell, “10 Questions: Jeff Ukrop”, *Richmond.com*, 27 de agosto de 2007, <http://www.richmond.com/local-life/>, consultado el 1 de octubre de 2010; y “Ukrop’s”, *NationMaster.com*, <http://www.nationmaster.com/>, consultado el 12 de septiembre de 2008.
48. Nicholas G. Moore, “Ethics: The Way to Do Business”, http://www.bentley.edu/cbe/events/lecture_sears_moore.cfm, consultado el 1 de octubre de 2010.
49. Extracto de una entrevista con J. C. Huizenga en “Virtuous Business and Educational Practice”, *Religion & Liberty*, vol. 12, núm. 5, <http://www.acton.org/pub/religion-liberty/volume-12-number-5/virtuous-business-and-educational-practice>, consultado el 7 de septiembre de 2010.
50. Kenneth H. Blanchard y Norman Vincent Peale, *The Power of Ethical Management* (Nueva York: HarperCollins, 1989).
51. J. Michael Alford, “Finding Competitive Advantage in Managing Workplace Ethics”, trabajo presentado en la reunión de 2005 en la United States Association for Small Business and Entrepreneurship, Indian Wells, California, 13-16 de enero de 2005.
52. Ideas y reflexiones más específicas sobre cómo redactar un código de conducta las podrá encontrar en <http://www.ethics.org/page/ethics-toolkit>, consultado el 1 de octubre de 2010.
53. “Resource Toolkit: The PLUS Decision Making Model”, *Ethics Resource Center*, <http://www.ethics.org/resource/plus-decision-making-model>, consultado el 1 de octubre de 2010.
54. “Guiding Principles”, <http://www.rotary.org/en/AboutUs/RotaryInternational/GuidingPrinciples/Pages/ridefault.aspx>, consultado el 1 de octubre de 2010.
55. Brian K. Burton y Michael Goldsby [“The Golden Rule and Business Ethics: An Examination”, *Journal of Business Ethics*, vol. 56, núm. 3 (2005), pp. 371-383] ofrece un extenso análisis sobre la historia, significado y problemas de la Regla de oro. Documentan la aparición de este principio general en los escritos de varias de las principales religiones del mundo y filósofos, asimismo, ofrece ejemplos de empresas que han utilizado estos

principios explícitamente como guía para sus procesos de toma de decisiones (p.e., JCPenney y Lincoln Electric Co.). La influencia de la Regla de oro es tan extensa que Burton y Goldsby concluyen que parece ser uno de los pocos candidatos como principio moral universalmente aceptable”.

56. Kant en realidad criticó la Regla de oro, pero sólo como un comentario al margen a sus reflexiones sobre el imperativo categórico. En su opinión, el imperativo categórico es un concepto superior por varias razones, todas las cuales están relacionadas con su visión general del imperativo [vea Immanuel Kant, *Grounding for the Metaphysics of Morals, with a Supposed Right to Lie Because of Philanthropic Concerns*, 3a. ed., traducción de J. W. Ellington (Indianapolis: Hackett Publishing, 1993)].
57. Rese Fox, “An Inconvenient Value”, <http://www.awarenessintoaction.com/white-papers/getting-the-true-assessment-of-a-lead-certified-buildings-value.html>, consultado el 24 de septiembre de 2010.
58. “Greening Your Business: A Primer for Smaller Companies”, <http://www.greenbiz.com/business/research/report/2007/07/18/greening-yourbusiness-primer-smaller-companies>, consultado el 1 de octubre de 2010.
59. “Managing Your Hazardous Waste: A Guide for Small Businesses”, <http://www.epa.gov/epawaste/hazard/generation/sag/handbook/k01005.pdf>, consultado el 1 de octubre de 2010.
60. Vea David Worrell, “Keen on Green”, *Entrepreneur*, vol. 34, núm. 9 (septiembre 2006), pp. 67-71, para un útil resumen de las tendencias relacionadas con las tecnologías “verdes” y las inversiones que han atraído.
61. Malia Wollan, “Bamboo Bikes Appeal to Earth-Conscious Bikers”, *WacoTribuneHerald*, 15 de agosto de 2010, p. A3.
62. <http://boobicycles.com/boo.html>, consultado el 29 de septiembre de 2010.
63. Todd Woody, “Surf’s Up, Waste’s Down”, *New York Times*, 19 de septiembre de 2009, p. A4.
64. Alex Lindahl, “The Water Track”, *Entrepreneur*, vol. 38, núm. 4 (abril de 2010), p. 62.
65. Marc Gunter, “Tree Huggers, Soy Lovers, and Profits”, *Fortune*, vol. 147, núm. 12 (23 de junio de 2003), pp. 99- 104.

CAPÍTULO 3

1. Para leer más acerca de un interesante modelo que integra las tres formas del proceso de búsqueda (búsqueda deliberada, búsqueda guiada por los conocimientos de la industria y estado de alerta a las oportunidades), vea Robert A. Baron, “Opportunity Recognition as

Pattern Recognition: How Entrepreneurs 'Connect the Dots' to Identify New Business Opportunities", *Academy of Management Perspectives*, vol. 20, núm. 1 (febrero de 2006) pp. 104-119.

2. Israel M. Kirzner, *Competition and Entrepreneurship* (Chicago: University of Chicago Press, 1973), p. 74.
3. Para un análisis detallado del concepto de estado de alerta y la esencia de la mentalidad del emprendedor, vea Jeffery S. McMullen y Dean A. Shepherd, "Entrepreneurial Action and the Role of Uncertainty in the Theory of the Entrepreneur", *Academy of Management Review*, vol. 31, núm.1 (2006), pp. 132-152.
4. El proceso de reconocimiento de oportunidades no está basado tan sólo en pensamientos; de hecho, los sentimientos y las emociones también desempeñan un papel importante. Para un análisis interesante sobre la interacción de los procesos afectivos y cognitivos, vea Robert A. Baron, "The Role of Affect in the Entrepreneurial Process", *Academy of Management Review*, vol. 33, núm. 2 (2008), pp. 328-340.
5. Citado en April Y. Pennington, "Copy That: In Business, Imitation Is More Than a Form of Flattery", *Entrepreneur*, vol. 34, núm. 3 (marzo de 2006), p. 22.
6. http://www.soldierfuel.com/in_news.html. Consultado el 8 de octubre de 2010; y Lee Gimpel, "Idea Mining", *Entrepreneur*, vol. 34, núm. 12 (diciembre de 2006), p. 70.
7. Jennifer Wang, "Rick Alden", *Entrepreneur*, vol. 38, núm. 7 (enero de 2010), p. 24; y Sara Wilson, "A Step Ahead", *Entrepreneur*, vol. 36, núm. 11 (noviembre de 2008), p. 41.
8. Gerry E. Hills y R. P. Singh, "Opportunity Recognition", en W. B. Gartner, K. G. Shaver y P. D. Reynolds (eds.), *Handbook of Entrepreneurial Dynamics: The Process of Business Creation* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2004), Tabla 24.4, p. 268.
9. La experiencia personal puede influir, sin duda, el tipo de ideas de nuevos negocios que los emprendedores desarrollan, pero evidencia reciente indica que la experiencia laboral en general, así como la experiencia con nuevas iniciativas de emprendimiento en particular pueden mejorar la calidad de los conceptos generados. Un investigador encontró que las ideas de negocios tendían a recibir mejores evaluaciones cuando los equipos que las habían generado eran más grandes en tamaño, tenían más experiencia laboral en promedio o tenían acceso a las ideas de personas experimentadas en la fundación de empresas. Además los equipos pequeños se beneficiaron más de la asistencia externa de fundadores y también generaban ideas de mayor calidad en situaciones

en las que un fundador era miembro del equipo. Para más sobre estos hallazgos, vea Maw-Der Foo, "Member Experience, Use of External Assistance and Evaluation of Business Ideas", *Journal of Small Business Management*, vol. 48, núm. 1 (enero de 2010), pp. 32-43.

10. <http://www.cabanalife.com/about.php>, consultado el 11 de octubre de 2010; y Nichole L. Torres, "Transform a Negative Experience into a Positive Business Idea", *Entrepreneur*, vol. 35, núm. 12 (diciembre de 2007), pp. 108-109.
11. <http://www.bestkiteboarding.com/09-Company>, consultado el 11 de octubre de 2010; y Lindsay Holloway, "To the Extreme", *Entrepreneur*, vol. 36, núm. 3 (marzo de 2008), p.21.
12. Erin Weinger, "Selling Short", *Entrepreneur*, vol. 38, núm. 4 (abril de 2010), p. 19.
13. *Ibíd.*
14. Para un análisis más amplio de este modelo, vea Peter F. Drucker, *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles* (Nueva York: HarperCollins, 2006), pp. 30-129.
15. *Ibíd.*, p. 30.
16. Para conocer más acerca de la aplicación de la creatividad al proceso de generación de ideas de negocios, vea Dimo Dimov, "Idea Generation from a Creativity Perspective", en Andrew Zacharakis y Stephen Spinelli, Jr. (eds.), *Entrepreneurship: The Engine of Growth* (Westport, CT: Praeger Perspectives, 2007), pp. 19-41.
17. "A Revolutionary Concept", <http://www.aimiesdinnerandmovie.com/about>, consultado el 18 de octubre de 2010.
18. Gwen Moran, "Blinkin' Brilliant", *Entrepreneur*, vol. 37, núm. 12 (diciembre de 2009), p. 112; y <http://www.canddlandscape.com/>, consultado el 18 de octubre de 2010.
19. "Stroke of Genius", *Entrepreneur*, vol. 38, núm. 3 (marzo de 2010), p. 78; y "Anti-Lunch Theft Bags", <http://thinkofthe.com/>, consultado el 18 de octubre de 2010.
20. Para un interesante análisis sobre la estrategia de Apple's con productos como el iPad, vea Farhad Manjoo, "Apple Nation", *Fast Company*, núm. 147 (julio/agosto de 2010), pp. 68-112.
21. Joel Holland, "What's Your Problem?" *Entrepreneur*, vol. 38, núm. 5 (mayo de 2010), p. 70.
22. <http://adventurebachelorparty.com>, consultado el 18 de octubre de 2010; y Amanda Pennington, "Creature Comforts", *Entrepreneur*, vol. 34, núm. 7 (julio de 2006), pp. 120-122.
23. Sarah Kessler, "All Natural-From Her Ranch to Your Backyard", *Inc.*, vol. 32, núm. 4 (mayo de 2010), p. 23; y <http://www.aha>

ven brand.com/about_us.html, consultado el 19 de octubre de 2010.

24. http://www.calsaway.com/arizona_swimming_pool_cleaning_abocus.php, consultado el 3 de noviembre de 2010; y Kristin Ohlson, "Save Water, Save Money", *Entrepreneur*, vol. 36, núm. 10 (octubre de 2008), p. 20.
25. "RFID Is a Winner in the Sports Arena", *RFID Journal*, <http://www.rfidjournal.com/article/articleview/4028/5/474>, consultado el 13 de enero de 2009; y Siri Schubert, "A Duffer's Dream", *Business 2.0*, vol. 7, num.10 (noviembre de 2006), p. 56.
26. Presser en realidad se refiere a estos enfoques basados en el producto y en el mercado, pero la esencia la capturan acertadamente nuestros términos, *adentro-afuera* y *afuera-adentro*, que desarrollamos con mayor detalle en las siguientes páginas. Para más sobre su perspectiva, vea Leon Presser, *What It Takes to Be an Entrepreneur* (Gardena, CA: Resser Publishing, 2010), p. 38.
27. Un concepto paralelo a las opciones afuera-adentro y adentro-afuera, Dimo Dimov ["From Opportunity Insight to Opportunity Intention: The Importance of Person-Situation Learning Match", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 31, núm. 4 (julio de 2007), p. 566] menciona dos situaciones muy diferentes generadoras de ideas. En las situaciones *basadas en la demanda*, el emprendedor está consciente de las necesidades del cliente, pero no conoce ningún producto que pudiera satisfacerlas. Las situaciones *basadas en la oferta* son justo lo contrario. Aquí, el emprendedor está consciente del surgimiento de un producto, pero desconoce las necesidades del cliente que éste podría satisfacer.
28. Gran parte de las investigaciones sobre este tema está basada en empresas de todo tamaño, no sólo en pequeñas empresas; no obstante, no hay razón que impida por completo la aplicabilidad de esta investigación a las nuevas empresas. Algunos estudios presentan evidencia contundente de que el contexto es importante: (Suresh Kotha y Anil Nair, "Strategy and Environment as Determinants of Performance: Evidence from the Japanese Machine Tool Industry", *Strategic Management Journal*, vol. 16, núm. 7 (1995), pp. 497-518; A. M. McGahan y Michael E. Porter, "How Much Does Industry Matter, Really?" *Strategic Management Journal*, vol. 18, número especial de verano (1997), pp. 15-30; y R. Schmalensee, "Do Markets Differ Much?" *American Economic Review*, vol. 75, núm. 3 (1985), pp. 341-351. Otros muestran que el contexto es importante,

- pero no determinante del desempeño de la empresa, como los factores internos, por ejemplo los recursos de la empresa: Gabriel Hawawini, Venkat Subramanian y Paul Verdin, "Is Performance Driven by Industry- or Firm-Specific Factors? A New Look at the Evidence", *Strategic Management Journal*, vol. 24, núm. 1 (2003), pp. 1-16; y Mona Makhija, "Comparing the Resource-Based and Market-Based Views of the Firm: Empirical Evidence from Czech Privatization", *Strategic Management Journal*, vol. 24, núm. 3 (2003), pp. 433-451. Thomas J. Douglas y Joel A. Ryman ["Understanding Competitive Advantage in the General Hospital Industry: Evaluating Strategic Competencies", *Strategic Management Journal*, vol. 24, núm. 2 (2003), pp. 333-347] interpreta los resultados de su estudio para sugerir que tanto los factores internos como el contexto externo son importantes para el desarrollo de una ventaja competitiva, una conclusión congruente con la evidencia de estudios a empresas pequeñas y medianas, como los realizados por Bo Eriksen y Thorbjorn Knudsen ["Industry and Firm Level Interaction: Implications for Profitability", *Journal of Business Research*, vol. 56, núm. 3 (2003), pp. 191-199], Stewart Thornhill ["Knowledge, Innovation and Firm Performance in High and Low-Technology Regimes", *Journal of Business Venturing*, vol. 21, núm. 5 (2006), pp. 687-703], y Clement K. Wang y Bee Lian Ang ["Determinants of Venture Performance in Singapore", *Journal of Small Business Management*, vol. 42, núm. 4 (2004), pp. 347-363].
29. Kevin J. Delaney, "Searching for Clients from Above", *Wall Street Journal*, 31 de julio de 2007, p. B1; y Logan Kugler, "Targeting the Eye in the Sky", *Business 2.0*, vol. 7, núm. 3 (abril de 2006), p. 26.
 30. Rich Karlgaard, "Schumpeter on Speed", *Forbes*, vol. 178, núm. 3 (14 de agosto de 2006), p. 35.
 31. Delaney, *op. cit.*
 32. "Fast Facts: Obesity Trends", The George Washington University School of Public Health and Health Services, http://www.stopobesityalliance.org/wp-content/themes/stopobesityalliance/pdfs/FastFacts_ObesityTrends5-2010.pdf, consultado el 28 de octubre de 2010.
 33. Michael Porter, *Competitive Advantage* (Nueva York: Free Press, 1985), pp. 7-29.
 34. William A. Sahlman, *How to Write a Great Business Plan* (Boston: Harvard Business School Press, 2008).
 35. Robert Levine, "The Kopy Kat Kids", CNN Money.com, 2 de octubre de 2007, http://money.cnn.com/2007/10/02/technology/kopy_kat_kids.biz2/index.htm, consultado el 28 de octubre de 2010.
 36. Clay Shirky, "The (Bayesian) Advantage of Youth", http://many.corante.com/archives/2007/05/19/the_bayesian_advantage_of_youth.php, consultado el 28 de octubre de 2010.
 37. "Starbucks-Company Profile", <http://assets.starbucks.com/assets/company-profile-feb10.pdf>, consultado el 28 de octubre de 2010.
 38. "Heartwood's History", <http://hwd3d.com/the-company/heartwoods-history>, consultado el 28 de octubre de 2010; y Nichole L. Torres, "Biz U: Industrial Evolution", *Entrepreneur*, vol. 35, núm. 11 (noviembre de 2007), pp. 142-143.
 39. Un estudio sobre las pequeñas empresas realizado por la National Federation of Independent Business reveló que 34% de todas las pequeñas empresas encuestadas afirmó que competir con base en el precio era un rasgo muy importante de su estrategia, lo cual concuerda con el énfasis en el control de costos (específicamente, 51% dijo que mantener los gastos generales a un nivel mínimo era una característica muy importante en su estrategia). No obstante, también es importante recalcar que ofrecer el mejor servicio y la mejor calidad posible también era importante incluso para un mayor número de empresas (84.3% y 86.3%, respectivamente), lo cual indica que las estrategias de diferenciación son incluso más importantes para pequeñas empresas. Vea William J. Dennis, Jr. (ed.), "Competition", *NFIB National Small Business Poll*, vol. 3, núm. 8 (Washington, DC: NFIB Research Foundation, 2003).
 40. <http://www.spiritair.com/AboutUs.aspx>, consultado el 30 de noviembre de 2010.
 41. Scott McCartney, "The Next Airline Fee: Buying Tickets?" *Wall Street Journal*, marzo 3 de 2009, p. D4, <http://online.wsj.com/article/SB123604492886515417.html>, consultado el 3 de noviembre de 2010.
 42. <http://www.getradiotag.com>, consultado el 29 de octubre de 2010; y Sara Wilson, "Maximizing Air Time", *Entrepreneur*, vol. 36, núm. 11 (noviembre de 2008), p. 71.
 43. Philip Kotler, *Marketing Insights from A to Z* (Nueva York: John Wiley & Sons, 2003), p. 65.
 44. <http://www.personalizedbottlwater.com/aboutus.asp>, consultado el 29 de octubre de 2010.
 45. Brian O'Reilly, "A Small Firm That Sells Custom-Labeled H2O Looks to Pump Online Sales", *Fortune Small Business*, vol. 17, núm. 1 (26 de febrero de 2007), http://money.cnn.com/magazines/fsb/fsb_archive/2007/02/01/8399927/index.htm/postversion=2007022606, consultado el 7 de marzo de 2001.
 46. <http://www.spin-la.com> consultado el 13 de enero de 2009.
 47. Laura Tiffany, "Road to Success", *Entrepreneur*, vol. 36, núm. 11 (noviembre de 2008), pp. 88-97.
 48. *Ibid.*
 49. <http://www.cobbtuning.com/info/?id=2953>, consultado el 3 de noviembre de 2010.
 50. Tiffany, *op. cit.*
 51. Marc J. Dollinger, *Entrepreneurship: Strategies and Resources* (Lombard, IL: Marsh Publications, 2008), p. 144.
 52. Porter, *op. cit.*, p. 5.
 53. Citado en Mark Henricks, "What Not to Do", *Entrepreneur*, vol. 32, núm. 2 (febrero de 2004), pp. 84-90.
 54. John W. Mullins, *The New Business Road Test* (London: Financial Times Prentice Hall, 2010), pp. 3-4.
 55. *Ibid.*, p. 10.
 56. *Ibid.*, p. 16.

CAPÍTULO 4

1. Arthur G. Sharp, <http://www.referenceforbusiness.com/encyclopedia/For-Gol/Franchising.html>, consultado el 30 de octubre de 2010.
2. Roy Seaman, <http://www.theukfranchise.directory.net/page/history-of-franchising.php>, consultado el 30 de octubre de 2010.
3. *Ibid.*
4. Hilary Strahota, "Benjamin Franklin: Father of Franchising", *Franchising World*, septiembre de 2007.
5. Bret Lowell y Tao Xu, <http://franchise.org/franchiseessecondary.aspx?id=10008>, consultado el 30 de octubre de 2010.
6. <http://franchise.org/code.aspx>, consultado el 30 de octubre de 2010.
7. <http://franchise.org/faq.aspx>, consultado el 30 de octubre de 2010.
8. Nichole L. Torres, "Staying Power", <http://www.entrepreneur.com/magazine/2006/January>, consultado el 19 de enero de 2009.
9. <http://www.uspto.gov/main/glossary/index.html#trademark>, consultado el 10 de diciembre de 2010.
10. <http://www.subway.com/subwayroot/legalDisclaimer>, consultado el 30 de octubre de 2010.
11. <http://www.franchise.org/>, consultado el 30 de octubre de 2010.
12. Dennis L. Monroe, "Teamwork", *Franchise Times*, vol. 14, núm. 9 (octubre, 2008), p. 90.

13. <http://www.franchiseregistry.com>, consultado el 30 de octubre de 2010.
14. <http://franchise.org>, consultado el 28 de octubre de 2010.
15. "Legal Briefs", *Franchise Times*, vol. 14, núm. 7 (agosto de 2008), p. 51.
16. <http://classactionlawsuitsinthenews.com/class-action-settlements/quiznos-class-action-settlement-of-quiznos-franchisee-class-action-lawsuit/>, consultado el 30 de octubre de 2010 y <http://qnationalsettlement.com/>, consultado el 30 de octubre de 2010.
17. <http://www.unhappyfranchisee.com>, consultado el 30 de octubre de 2010.
18. http://franchise.org/Veteran_Franchise_Centers_franchise.aspx, consultado el 30 de octubre de 2010.
19. <http://www.ownanoreckstore.com/>, consultado el 30 de octubre de 2010.
20. <http://www.sonicdrivein.com/business/franchise/own.jsp>, consultado el 11 de diciembre de 2010.
21. Correspondencia personal con Mark Liston, 27 de octubre de 2010.
22. Ibid.
23. Jason Daley, "Fiscally Fit", *Entrepreneur*, vol. 37, núm. 10 (octubre de 2009), p. 130.
24. Darren Dahl, "How to Find a Business to Buy", http://www.inc.com/guides/buy_biz/how-to-find-a-business-to-buy.html, consultado el 30 de octubre de 2010.
25. http://www.sba.gov/smallbusinessplanner/start/buyabusines/SERV_SBP_S_DETVAL.html, consultado el 30 de octubre de 2010.

CAPÍTULO 5

1. Jayne A. Pearl, "America's Largest Family Businesses", http://www.familybusinessmagazine.com/index.php?channels/articles/americas_largest_family_businesses/, consultado el 6 de diciembre de 2010.
2. Frank Hoy y Pramodita Sharma, *The Entrepreneurial Family Business* (Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2010).
3. James Olan Hutcheson, "In with the Old; Out with the Older", http://www.familybusinessmagazine.com/index.php?channels/articles/the_worlds_oldest_family_companies/, consultado el 6 de diciembre de 2010.
4. Ernesto J. Poza, *Family Business*, 3a. ed. (Mason, OH: South-Western, 2010).
5. J. H. Chua, J. J. Chrisman y P. Sharma, "Defining the Family Business by Behavior", *Entrepreneurship Theory & Practice*, vol. 23, núm. 4, pp. 19-39.
6. Por otro lado, el European Group of Owner-Managed and Family Enterprises clasifica

una empresa de cualquier tamaño como una empresa familiar si 1) la mayoría de los votos está en posesión de la persona natural que estableció la empresa, o en posesión de la persona o personas que hayan adquirido el capital social de la empresa, o que estén en posesión de sus cónyuges, padres, hijos o herederos directos; 2) al menos un representante de la familia está involucrado en la administración de la empresa; o 3) la persona que haya fundado o adquirido la empresa o sus familias o descendientes posean 25% del derecho de voto determinado por su participación en la sociedad.

7. Torsten Pieper, *Mechanisms to Assure Long-Term Family Business Survival* (Frankfurt am Main: Peter Lang, 2007), p. 205.
8. <http://scjohnson.com/en/home.aspx>, consultado el 31 de octubre de 2010.
9. Entrevista personal con Melanie Bergeron, 18 de octubre de 2010; y <http://www.twomen.com>, consultado el 18 de octubre de 2010.
10. Peter Leach, *Family Businesses: The Essentials* (London: Profile Books, 2007).
11. Ellen Frankenburg, "Fostering a Culture of Stewardship", en Barbara Spector (ed.), *The Family Business Shareholder's Handbook* (Philadelphia: Family Business Publishing, 2008).
12. W. Gibb Dyer y David A. Whetten, "Family Firms and Social Responsibility: Preliminary Evidence from the S&P 500", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 30, núm. 6 (noviembre de 2006), pp. 785-802.
13. Barbara Spector (ed.), "The World's Oldest Family Companies", http://www.familybusinessmagazine.com/index.php?channels/articles/the_worlds_oldest_family_companies/, consultado el 6 de diciembre de 2010.
14. <http://zildjian.com/>, consultado el 31 de octubre de 2010.
15. Tim Barnett, Kimberly Eddleston y Franz Willi Kellermanns, "The Effects of Family Versus Career Role Salience on the Performance of Family and Nonfamily Firms", *Family Business Review*, vol. 22, núm. 1 (marzo de 2009), pp. 39-52; y Frank Hoy y Pramodita Sharma, *Entrepreneurial Family Firms* (Boston: Prentice Hall, 2010).
16. Estas bases de compromiso y un examen detallado de la teoría y el análisis que respaldan estas conclusiones se pueden encontrar en Pramodita Sharma y P. Gregory Irving, "Four Bases of Family Business Successor Commitment: Antecedents and Consequences", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 29, núm. 1 (enero de 2005), pp. 13-33.
17. Greg McCann, *When Your Parents Sign the Paychecks* (Indianapolis, IN: JIST Works, 2007), p. 63.
18. Pieper, *op. cit.*
19. Bill Glavin, Joe Astrachan y Judy Green, *2007 American Family Business Survey* (Springfield, MA: Massachusetts Mutual Life Insurance Company, 2007).
20. Meg Cadoux Hirshberg, "Breaking Up's Not Hard to Do", *Inc.*, noviembre de 2010, p. 47.
21. Pia Chatterjee, "Making Beautiful Startups Together", *Business 2.0*, septiembre de 2007, pp. 42-44.
22. Krissah Williams, "We Do: Copreneurs Simultaneously Build Happy Marriages and Thriving Enterprises", *Black Enterprise*, febrero de 2008.
23. "Ask Inc", *Inc.*, marzo de 2007, pp. 81-82.
24. Kathryn Levy Feldman, "Chick-fil-A's Second Generation Aims to Go 'the Second Mile'", http://www.familybusinessmagazine.com/index.php?articles/single/chick-fil-as_second_generation_aims_to_go_the_second_mile/, consultado el 6 de diciembre de 2010.
25. Stephanie Clifford, "Splitting Heirs", *Inc.*, agosto de 2007, pp. 103-110.
26. "Ask the Experts: A Sibling Rivalry Festers After a Chairman's Death", *Family Business*, vol. 18, núm. 4 (otoño de 2007), pp. 8, 10, 14.
27. Los apellidos se han reservado a solicitud de los propietarios.
28. John L. Ward, "Family Humor", documentos presentados en la Fifth Annual Kellogg Family Business Invitational Conference, Evanston, IL, 16-17 de mayo de 2006, p. 45.
29. Meg Cadoux Hirshberg, "Left Behind", *Inc.*, vol. 32, núm. 4 (mayo de 2010), pp. 37-38.
30. Meg Cadoux Hirshberg, "Minding the Kids", *Inc.*, vol. 32, núm. 2 (marzo de 2010), pp. 39-41.
31. Per-Olaf Bjuggren y Johanna Palmberg, "The Impact of Vote Differentiation on Investment Performance in Listed Family Firms", *Family Business Review*, vol. 23, núm. 4 (diciembre de 2010), pp. 327-340.
32. Pramodita Sharma, "An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future", en Panikkos Zata Poutziouris, Kosmas X. Smyrniotis y Sabine B. Klein (eds.), *Handbook of Research on Family Business* (Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2006), pp. 25-55.
33. David Lansky, "Family Meetings: Some Guidelines", <http://www.efamilybusiness.com/index.cfm?md=Content&sd=View>

Article&MatterID=18&WebArticleID=590, consultado el 29 de noviembre de 2010.

34. Ernesto J. Poza, *Family Business*, 3a. ed. (Mason, OH: South-Western Cengage Learning, 2007).
 35. Ken McCracken, Charlie Tee y Matthew Woods, "Governance and Management", en Ian MacDonald y Jonathon Sutton (eds.), *Business Families and Family Businesses* (London: Globe Business Publishing, 2009), pp. 179-192.
 36. <http://www.twomen.com/mary-ellen-sheets>, consultado el 24 de noviembre de 2010.
 37. Simona Covell, "The Succession Planning", *MYBUSINESS*, marzo-abril de 2010, p. 23.
 38. <http://www.pwc.com/gx/en/press-room/2010family-business-owners-optimistic-about-growth.jhtml>, consultado el 5 de diciembre de 2010.
 39. Barbara Spector, "Succession and Stewardship: Challenges for the Next Generation", *The Family Business Shareholder's Handbook* (Philadelphia: Family Business Publishing, 2008), p. 119.
 40. Frank Hoy y Pramodita Sharma, *Entrepreneurial Family Firms* (Boston: Prentice Hall, 2010).
 41. Adam Bluestein, "The Success Gene", *Inc.*, abril de 2008, pp. 83-94.
 42. Para un análisis detallado sobre los diferentes aspectos del rol del mentor en las empresas familiares, vea Barbara Spector (ed.), *The Family Business Mentoring Handbook* (Philadelphia: Family Business Publishing Co., 2004). Aunque sólo es uno entre muchos recursos sobre el tema, este volumen editado ofrece artículos que describen varias estrategias de mentoring, así como el ejemplos de casos de empresas familiares que han utilizado estos métodos para lograr sucesiones efectivas. El libro aborda los procesos y estrategias aplicables específicamente a las empresas familiares.
 43. Greg McCann, "Cultivating Ownership in the Next Generation", en Barbara Spector (ed.), *The Family Business Shareholder's Handbook* (Philadelphia: Family Business Publishing, 2008), pp. 120-121.
 44. Richard Salomon, "Setting a Standard for Future Generations", en Barbara Spector (ed.), *The Family Business Shareholder's Handbook* (Philadelphia: Family Business Publishing, 2008), p. 123.
2. David E. Gumpert, *How to Really Create a Successful Business Plan*, 4a. ed. (Needham, MA: Lauson Publishing Co., 2003), p. 10.
 3. Thomas Stemberg, "What You Need to Succeed", *Inc.*, vol. 29, núm.1 (enero de 2007), pp. 75-77.
 4. Kelly Spors, "Do Start-Ups Really Need Formal Business Plans?" *Wall Street Journal*, 9 de enero de 2007, p. B9.
 5. Amar Bhide, *The Origin and Evolution of New Businesses* (Nueva York: Oxford University Press, 2000), p. 53.
 6. Stephen Lawrence y Frank Moyes, "Writing a Successful Business Plan", <http://leeds-faculty.colorado.edu/moyes/html/resources.htm>, consultado el 5 de enero de 2011.
 7. Bhide, *op. cit.*, p. 70.
 8. "Conversations with Ewing Marion Kauffman", Ewing Marion Kauffman Foundation, marzo de 2004.
 9. Peter Drucker, citado en Brian Tracy, "7 Secrets to Success", *Entrepreneur*, vol. 35, núm. 2 (febrero de 2007), pp. 96-103.
 10. Un modelo alterno al análisis de factibilidad que se incluye en este capítulo lo presenta Frank Moyes, profesor de la University of Colorado, en su sitio web <http://leeds-faculty.colorado.edu/>, consultada el 5 de enero de 2011.
 11. Parte del contenido de esta sección está basada en Jeffrey A. Timmons, Andrew Zacharakis y Stephen Spinelli, *Business Plans That Work* (Nueva York: McGraw-Hill, 2004).
 12. David E. Gumpert, "Making It All Add Up: The Financial Section of a Business Plan", 24 de octubre de 1999, <http://www.inc.com/articles/1999/10/14877.html>, consultado el 11 de septiembre de 2011.
 13. Conversación personal con Rudy Garza, 29 de noviembre de 2010.
 14. Jeffrey Busgang "Think Like a VC, Act Like an Entrepreneur", *Bloomberg Businessweek*, http://www.businessweek.com/magazine/content/08_34/b4097042749532.htm?chan=magazine+channel_special+report, consultado en diciembre de 2010.
 15. La explicación de modelos de negocios de esta sección se basa en varias fuentes, principalmente en Richard G. Hamermesh, Paul W. Mashall y Taz Pirmohamed, "Note on Business Model Analysis for the Entrepreneur", *Harvard Business School* (9-802-048), 22 de enero de 2002; Vivek Wadhwa, "Before You Write a Business Plan", *Bloomberg Businessweek*, <http://www.businessweek.com/smallbiz/>

content/may2006/sb20060512_948264.htm, consultado el 31 de enero de 2011; Michael Rappa, "Business Models on the Web", <http://www.digitalenterprise.org/models/models.html>, consultado el 10 de febrero de 2011; Vivek Wadhwa, "Countdown to Product Launch (Part II)" *Bloomberg Businessweek*, 12 de mayo de 2006, http://www.businessweek.com/print/smallbiz/content/may2006/sb20060512_948264.htm, consultado el 31 de enero de 2011; Karen E. Klein, "Do You Really Need a Business Plan?" *Bloomberg Businessweek*, http://www.businessweek.com/print/smallbiz/content/mar2008/sb20080312_587399.htm, consultado el 28 de diciembre de 2010; y Rob Adams, "Taking the Trouble to Research Your Market", *Bloomberg Businessweek*, http://www.businessweek.com/smallbiz/content/oct2004/sb20041020_9945.htm, consultado el 14 de febrero de 2011.

16. "Get Help with Your Plan", *Entrepreneur*, 2 de marzo de 2001, <http://www.entrepreneur.com/startinga business/business-plans/article38314.html>, consultado el 14 de agosto de 2010.

CAPÍTULO 7

1. Claire Cain Miller, "Accel Invests in ModCloth, a Social Shopping Site", *New York Times*, 30 de junio de 2010.
2. ModCloth, http://www.modcloth.com/storefront/products/be_the_buyer, consultado el 8 de enero de 2011.
3. Spira Footwear, http://www.spiraf footwear.com/wavespring_technology.php, consultado el 9 de enero de 2011.
4. *Ibid.*
5. Del plan de negocios de JavaNet Internet Cafe, http://www.bplans.com/internet_cafe_business_plan/market_analysis_summary-fc.cfm, consultado el 9 de enero de 2011. Observe que a partir de 2011 Compuserve y Prodigy ya no son muy utilizados en Estados Unidos.
6. Conversación personal con Todd Stoner, diciembre de 2006.
7. Karlene Lukovitz, "Community Marketing Feeds Papa Murphy's Success", http://www.mediapost.com/publications/?fa=Articles.showArticle&art_aid=132703, consultado el 9 de junio de 2011; y <http://www.papamurphys.com/#take-n-bake>, consultado el 9 de junio de 2011.
8. Geoff Williams, "Worst. Business Names Ever", *Entrepreneur*, vol. 37, núm. 5 (mayo de 2009), pp. 66-67.
9. Brad Stone "What's in a Name? For Apple iPad Said More Than Intended", *New York Times*, 29 de enero de 2010, pp. A1, A3.

CAPÍTULO 6

1. El MIT Enterprise Forum (<http://web.mit.edu/entforum>) patrocina sesiones a lo largo de Estados Unidos en las que emprendedores aspirantes presentan

10. Carl McDaniel y Roger Gates, *Marketing Research*, 8a. ed. (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2009).
11. Lisa Barone, "How to Participate in a Twitter Chat", <http://smallbiztrends.com/2010/08/how-to-participate-in-twitter-chat.html>, consultado el 19 de febrero de 2011.
12. McDaniel y Gates, *op. cit.*, pp. 94-95.
13. John Tozzi, "Market Research on the Cheap", *Bloomberg Businessweek*, http://www.businessweek.com/smallbiz/content/jan2008/sb2008019_352779.htm, consultado el 12 de enero de 2011.
14. Michael Porter, *Competitive Advantage* (Nueva York: Free Press, 1985), p. 5.

CAPÍTULO 8

1. Para un ejemplo vea, Michael D. Ensley, Allison W. Pearson, y Allen C. Amason, "Understanding the Dynamics of New Venture Top Management Teams: Cohesion, Conflict, and New Venture Performance", *Journal of Business Venturing*, vol. 17 (2002), pp. 365-366; y Elizabeth J. Teal y Charles W. Hofer, "Key Attributes of the Founding Entrepreneurial Team of Rapidly Growing New Ventures", *Journal of Private Equity*, primavera de 2001, pp. 19-31.
2. Jeffrey A. Timmons y Stephen Spinelli, *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century* (Boston: Irwin McGraw-Hill, 2009), p. 59.
3. Nuestro punto de vista coincide con investigaciones recientes que muestran que la calidad de las ideas de negocios generadas en una competencia a este respecto está relacionada con el tamaño de los equipos emprendedores que las generaron. La calidad también era mayor en equipos con más años de experiencia y en aquellos que obtuvieron más ayuda de fundadores experimentados de nuevas empresas. Para más sobre esta investigación vea, Maw-Der Foo, "Member Experience, Use of External Assistance and Evaluation of Business Ideas", *Journal of Small Business Management*, vol. 48, núm.1 (enero de 2010), pp. 32-43.
4. El campo evolucionó hacia una perspectiva que considera a los miembros del equipo gerencial como personas con propiedad financiera e importantes responsabilidades de toma de decisiones en la iniciativa de emprendimiento [vea Gaylen N. Chandler, "New Venture Teams", en Andrew Zacharakis y Stephen Spinelli, Jr. (eds.), *Entrepreneurship: The Engine of Growth* (Westport, CT: Praeger Perspectives, 2007), pp. 75-76]. Otras definiciones son más restrictivas y enfatizan factores como una parte de la creación de una iniciativa de emprendimientos [vea Iris Vanaelst, Bart Clarysse, Mike Wright, Andy Lockett, Nathalie Moray y Rosette S'Jegers, "Entrepreneurial Team Development in Academic Spinouts: An Examination of Team Heterogeneity", *Entrepreneurial Theory and Practice*, vol. 30, núm. 2 (marzo de 2006), p. 251]. En el otro extremo del espectro, algunos empresarios consideran a todos los empleados y asesores como parte del equipo. Como nuestro análisis está enfocado en aquellos que detentan importantes cargos de liderazgo en las pequeñas empresas, pero que quizá no sean propietarios de ella, utilizamos el término más general de equipo gerencial en lugar del de equipo emprendedor para reflejar esta visión más general.
5. Para un interesante estudio de la adición de miembros al equipo gerencial, vea Daniel P. Forbes, Patricia S. Borchert, Mary E. Zellmer-Bruhn y Harry J. Sapienza, "Entrepreneurial Team Formation: An Exploration of New Member Addition", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 30, núm. 2 (marzo de 2006), pp. 225-248.
6. Esto puede explicar el porqué la investigación basada en los datos del Panel Study of Entrepreneurial Dynamics reveló que alrededor de tres cuartas partes de los emprendedores en solitario empezaron poniendo en marcha una empresa de servicios (49%) o negocio minorista (26%). Estos tipos de nuevas empresas tienden a ser menos complicados que las empresas tecnológicas o las de manufactura, así que un solo fundador tiene más probabilidades de contar con el conocimiento y la experiencia necesarios para poner en marcha el negocio. Una empresa más compleja requiere de expertise (conocimiento experto) y de las ideas de un equipo de emprendedores. Para un examen más profundo de los datos, vea *Expected Costs of Startup Ventures*, un informe sobre consultoría preparado por la SBA's Office of Advocacy by Blade Consulting Corporation, Vienna, Virginia, noviembre de 2003.
7. Las investigaciones no siempre han respaldado la idea de que el equilibrio funcional genera un mejor desarrollo de la iniciativa de emprendimiento. Algunos estudios han revelado que la heterogeneidad funcional está correlacionada con el crecimiento de las pequeñas empresas, mientras que otros no ofrecen evidencia que indique una relación con el desempeño del equipo (vea Chandler, *op. cit.*)
8. Andy Lockett, Deniz Ucbasaran y John Butler, "Opening Up the Investor-Investee Dyad: Syndicates, Teams, and Networks", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 30, núm. 2 (marzo de 2006), p. 119.
9. Chandler, *op. cit.*, p. 71.
10. Howard E. Aldrich y Nancy M. Carter, "Social Networks", en William B. Gartner, Kelly G. Shaver, Nancy M. Carter y Paul D. Reynolds (eds.), *Handbook of Entrepreneurial Dynamics: The Process of Business Creation* (Thousand Oaks, CA: Sage, 2004), p. 331.
11. Jennifer Van Grove, "How Small Business Is Using Social Media", <http://mashable.com/2010/03/02/small-business-stats>, consultado el 10 de noviembre de 2010.
12. Robert B. Cialdini, *Influence: Science and Practice* (Needham Heights: MA: Allyn & Bacon, 2009).
13. Este porcentaje del IRS incluye a empresas organizadas como sociedades de responsabilidad limitada (una forma organizacional que se presentará más adelante en el capítulo) pero quizá no sea irrelevante, dado que otras fuentes indican que el número de iniciativas de emprendimiento que adoptan este tipo de sociedad es muy pequeño.
14. Las cifras presentadas aquí han sido proporcionadas por las proyecciones de ingresos del Internal Revenue Service para el año fiscal 2011, según dos páginas web: <http://www.irs.gov/pub/irs-soi/d6187.pdf> y <http://www.irs.gov/pub/irs-soi/d6292.pdf>. Estas cifras difieren de las que se reportan en otros sitios, pero esto merece una explicación. Por ejemplo, hay quienes optan por utilizar los datos PSED, pero Paul D. Reynolds ["Nature of Business Start-ups", en William B. Gartner, Kelly G. Shaver, Nancy M. Carter y Paul D. Reynolds (eds.), *Handbook of Entrepreneurial Dynamics: The Process of Business Creation* (Thousand Oaks, CA: Sage, 2004), p. 250] indica que 52.7% de los emprendedores incipientes intentan operar como propietarios en solitario, mientras que las declaraciones fiscales calculan 71.9%. Aunque no podemos descartar la posibilidad de que esto sea consecuencia del modelo de muestreo de PSED, sería razonable concluir que muchos emprendedores aspiran a incorporarse o formar una sociedad, pero terminan optando por una forma menos complicada (la propiedad en solitario) cuando los problemas de iniciar y manejar una empresa se tornan prioritarios. Por otra parte, una encuesta reciente a pequeñas empresas llevada a cabo por la NFIB revela que sólo 20.9% están organizadas como propiedades individuales, lo cual está muy lejos de los datos del IRS [vea William J. Dennis, Jr. (ed.), "Business Structure", *NFIB National Small Business Poll*, vol. 4, núm. 7 (Washington, DC: NFIB Research Foundation, 2004), p. 8]. El modelo de muestreo se tomó de Dun & Bradstreet Corporation, que puede representar empresas más maduras, muchas de las cuales iniciaron

- como empresas en propiedad individual, pero cambiaron a formas organizacionales más sofisticadas como una protección contra la responsabilidad o por otras razones. Utilizamos aquí las cifras del IRS porque están basadas en la población de todas las empresas que declaran y porque representan los datos más recientes disponibles.
15. El seguro contra responsabilidad y otras formas de protección se analizan con mayor detalle en el capítulo 23. No obstante, existen muchas formas de protección contra la responsabilidad, y un análisis más detallado al respecto está fuera del alcance de este libro. Al momento de tomar este tipo de decisiones es necesario consultar la opinión de expertos y fuentes específicas de información sobre la protección a pequeñas empresas.
 16. Fred S. Steingold, *Legal Guide for Starting and Running a Small Business* (Berkeley, CA: Nolo Press, 2009).
 17. Karen Cheney, "Meet Your Match", http://www.quicken.com/cms/viewers/article/small_business/55318, consultado el 29 de enero de 2007.
 18. Karen Cheney, "The Perfect Partnership Plan", http://www.quicken.com/cms/viewers/article/small_business/55340, consultado el 29 de enero de 2007.
 19. Steingold, *op. cit.*
 20. Ira Nottenson, *Forming a Partnership: And Making It Work* (Irvine, CA: Entrepreneur Press, 2007), pp. 6-7.
 21. Nichole L. Torres, "Left in the Lurch", *Entrepreneur*, vol. 34, núm. 5 (mayo 2006), p. 108.
 22. John Seely Brown, citado por Stephen J. Dubner, "How Can We Measure Innovation? A Freakonomics Quorum", 25 de abril de 2008, <http://freakonomics.blogs.nytimes.com/2008/04/25/how-can-we-measure-innovation-a-freakonomics-quorum>, consultado el 28 de noviembre de 2010.
 23. Internal Revenue Service, "Table 1A. Calendar Year Projections of Individual Returns by Major Processing Categories for the United States", <http://www.irs.gov/pub/irs-soi/d6187.pdf> (datos para empresas en propiedad individual), consultado el 11 de noviembre de 2010; e Internal Revenue Service, "Table 1. Fiscal Year Projections of the Number of Returns to Be Filed with the IRS", <http://www.irs.gov/pub/irs-soi/d6292.pdf> (datos para sociedades, corporaciones regulares, y corporaciones S), consultado el 11 de noviembre de 2010.
 24. Chris Harrison, "Form Is Everything", <http://www.welcomebiz.com>, consultado el 5 de diciembre de 2008.
 25. "Piercing the Corporate Veil", <http://www.residual-rewards.com/piercingthecorporateveil.html>, consultado el 11 de noviembre de 2010.
 26. David Newton, "Personal Loan Guarantees", <http://www.entrepreneur.com/money/financing/bankloansandmicroloans/article55544.html>, consultado el 2 de noviembre de 2010.
 27. Para los años fiscales posteriores a 2004, la ley incrementó el número máximo de accionistas permitidos en una corporación S de 75 a 100 (observe que los cónyuges cuentan como accionistas).
 28. Las reglas se han modificado en años recientes para permitir que más tipos de consorcios posean acciones del tipo Supcapítulo S.
 29. "S Corporations", <http://www.irs.gov/businesses/small/article/0,id=98263,00.html>, consultado el 18 de noviembre de 2010.
 30. Como ya se ha mencionado, las corporaciones S pueden poseer otras entidades empresariales, pero no las corporaciones C, otras corporaciones S, muchos consorcios, empresas o sociedades de responsabilidad limitada. Para mayor información sobre el tema vea "Small Business Answer Handbook", *Entrepreneur*, vol. 34, núm. 10 (octubre de 2006), pp. 41-46.
 31. Kelly Spors, "Small Talk", *Wall Street Journal*, 9 de septiembre de 2006, p. B8.
 32. Para una explicación de las ventajas fiscales de la sociedad de responsabilidad limitada vea Steingold, *op. cit.*
 33. Nichole L. Torres, "Lofty Ideals", *Entrepreneur*, vol. 34, núm. 6 (junio 2006), pp. 150-151.
 34. William J. Dennis, Jr. (ed.), "Strategic Alliances", *NFIB National Small Business Poll*, vol. 4, núm. 4 (Washington, DC: NFIB Research Foundation, 2004), pp. 1-8.
 35. *Ibid.*, p. 4.
 36. Chris Penttila, "Dream Teams", *Entrepreneur*, vol. 36, núm. 6 (junio de 2008), p. 76.
 37. "Strategic Alliances", *op. cit.*, pp. 9-14.
 38. Michael Fitzgerald, "Turning Vendors into Partners", *Inc.*, 1 de agosto de 2005, <http://www.inc.com/magazine/20050801/vendors.html>, consultado el 25 de marzo de 2011.
 39. *Ibid.*
 40. Chris Penttila, "All Together Now", *Entrepreneur*, vol. 35, núm. 8 (agosto de 2007), pp. 92-93.
 41. *Ibid.*
 42. "Strategic Alliances", *op. cit.*, p. 7.
 43. Jeffrey Shuman, Janice Twombly y David Rottenberg, *Everyone Is a Customer: A Proven Method for Measuring the Value of Every Relationship in the Era of Collaborative Business* (Chicago: Dearborn Trade Publishing, 2002).
 44. En muchos estados, el número de miembros del consejo depende del número de accionistas en la empresa. Una corporación con un accionista puede necesitar sólo uno para satisfacer este requisito, con dos cuando hay dos accionistas y tres cuando hay tres accionistas. No obstante, ningún estado exige a una corporación tener más de tres funcionarios en su consejo (vea Steingold, *op. cit.*).
 45. Las cifras de compensación proporcionadas coinciden con las de muchas otras fuentes, pero los rangos son lo suficientemente amplios para indicar que la variación entre las pequeñas empresas es considerable.
 46. Kent Romanoff, "Board of Directors Compensation", http://www.theperfectplan.com/the_salary_sage/board-compensation, consultado el 17 de noviembre de 2010; y "Boards for Beginners", *Inc.*, vol. 27, núm. 2 (febrero de 2005), p. 44.

CAPÍTULO 9

1. Jessica Bruder, "The Best Places to Launch", *Fortune Small Business*, vol. 19, núm. 9 (noviembre de 2009), pp. 56, 58.
2. Jason Daley, "Where to Be an Entrepreneur", *Entrepreneur*, vol. 37, núm. 5 (agosto de 2009), p. 50.
3. Jacquelyn Lynn, "Location Is Key", *Entrepreneur*, vol. 36, núm. 11 (noviembre de 2008), p. 26.
4. Adaptado de J. D. Ryan y Gail P. Hiduke, *Small Business: An Entrepreneur's Business Plan*, 5a. ed. (Mason, OH: South-Western Cengage Learning, 2009), pp. 148-150.
5. "Lids-About Us", <http://www.lids.com>, consultado el 23 de noviembre de 2010.
6. <http://www.cobbtuning.com/info/?id=2953>, consultado el 23 de noviembre de 2010.
7. Según el State Business Tax Climate Index de 2011, publicado por la Tax Foundation (<http://www.taxfoundation.org/files/bp60.pdf>, consultado el 23 de noviembre de 2010), South Dakota encabeza la lista de los estados con mejores condiciones fiscales, seguido por Alaska, Wyoming, Nevada, Florida, Montana, New Hampshire, Delaware, Utah e Indiana, ordenados aquí con base en el lugar que ocupan en dicha clasificación.
8. <http://revenue.state.wy.us>, consultado el 13 de enero de 2009.
9. Jacquelyn Lynn, "Tax Relief", *Entrepreneur*, vol. 36, núm. 7 (julio de 2008), p. 24.
10. Jacquelyn Lynn, "What's It Worth", *Entrepreneur*, vol. 36, núm. 3 (marzo de 2008), p. 32.
11. "Business Oregon-Enterprise Zones", <http://www.oregon4biz.com/The-Oregon->

- Advantage/Tax-Incentives/Enterprise-Zones/, consultado el 23 de noviembre de 2010.
12. Rieva Lesonsky, *Start Your Own Business: The Only Start-Up Book You'll Ever Need* (Irvine, CA: Entrepreneur Press, 2007), p. 251.
 13. Jacquelyn Lynn, "Location Is Key", *Entrepreneur*, vol. 36, núm. 11 (noviembre de 2008), p. 26. Vea también Craig S. Galbraith, Carlos L. Rodríguez y Alex F. DeNoble, "SME Competitive Strategy and Location Behavior: An Exploratory Study of High-Technology Manufacturing", *Journal of Small Business Management*, vol. 46, núm. 2 (abril de 2008), pp. 183-202.
 14. National Federation of Independent Businesses, "411 Small Business Facts", http://www.411sbfacts.com/sbpoll.php?POLLID=0048&KT_back=1, consultado el 24 de noviembre de 2010.
 15. Cecilia Goodnow, "New Designs and Technology Take Treehouses to a Higher Level for Adults", *Seattle Post-Intelligencer*, August 23, 2007, http://www.treehouseworkshop.com/downloads/news_09.pdf, consultado el 24 de noviembre de 2010.
 16. Sarah E. Needleman, "Start-Up Programs Find Niche", *Wall Street Journal*, 18 de noviembre de 2010, p. B7.
 17. "HBK Incubates", <http://hotbreadkitchen.org/hbk-incubator>, consultado el 29 de noviembre de 2010.
 18. Needleman, *op. cit.*
 19. <http://www.regus.com/aboutus/default.htm>, consultado el 14 de diciembre de 2010; y Gwendolyn Bounds, "My Office Is Your Office: Small Firms Share Space", *Wall Street Journal*, 18 de marzo de 2008, p. B4.
 20. David Port, "Solo, but Not Alone", *Entrepreneur*, vol. 37, núm. 10 (octubre de 2009), pp. 99-103.
 21. National Federation of Independent Businesses, "411 Small Business Facts", <http://smallbusiness.findlaw.com/> consultado el 22 de diciembre de 2008.
 22. Emily Maltby, "Dressing Up a Sub", *Fortune Small Business*, vol. 17, núm. 9 (noviembre de 2007), p. 62.
 23. *Ibid.*
 24. Vea Candida G. Brush, Linda F. Edleman y Tatiana S. Manolova, "The Effects of Initial Location, Aspirations, and Resources on Likelihood of First Sale in Nascent Firms", *Journal of Small Business Management*, vol. 46, núm. 2 (abril de 2008), pp. 159-182.
 25. Emili Vesilind, "The Home Office Is Humming", *Entrepreneur*, vol. 38, núm. 6 (junio de 2010), pp. 98-101.
 26. Nichole L. Torres y April Y. Pennington, "Home Court Advantage", <http://www.entrepreneur.com/article/77660-2>, consultado el 1 de diciembre de 2010.
 27. Nicole L. Torres, "Passion Can Trump Industry Experience, as This Makeup Entrepreneur Shows", <http://www.entrepreneur.com/microsites/chryslerinspirationpoint/homebusinessinspiration/article78440.html>, consultado el 1 de diciembre de 2010.
 28. Meg Cadoux Hirshberg, "Bed and Bedroom", *Inc.*, vol. 32, núm. 1 (febrero de 2010), pp. 31-33.
 29. Michael J. McDermott, "Avoid Zoning Pitfalls When Working from Home", <http://www.busop1.com/pitfall.html>, consultado el 1 de diciembre de 2010.
 30. Para más detalles de la investigación de apoyo, vea David A. Johnson, Michael Wade y Ron McClean, "Does eBusiness Matter to SMEs? A Comparison of the Financial Impacts of Internet Business Solutions on European and North American SMEs", *Journal of Small Business Management*, vol. 45, núm. 3 (julio 2007), pp. 354.
 31. <http://www.beautyencounter.com/about.html>, consultado el 14 de diciembre de 2010; y Sara Wilson, "Global Scents", *Entrepreneur*, Vol. 35, núm. 12 (diciembre de 2007), p. 164.
 32. Vea Prashanth Nagendra Bharadway y Ramesh G. Soni, "E-Commerce Usage and Perceptions of E-Commerce Issues Among Small Firms: Results and Implications from an Empirical Study", *Journal of Small Business Management*, vol. 45, núm. 4 (octubre de 2007), pp. 501-521.
 33. "Benefits and Limitations of E-Business", <http://www.witiger.com/ecommerce/benefits-limitations.htm>, consultado el 7 de diciembre de 2010.
 34. Raymund Flandez, "Help Wanted-and Found", *Wall Street Journal*, 13 de octubre de 2008, http://online.wsj.com/article/SB122347721312915407.html?mod=googlenews_wsj, consultado el 13 de diciembre de 2010.
 35. "CoreTechs-Remote Contractors with Amazing Results", <http://www.coretechsinc.com/contractors.html>, consultado el 8 de diciembre de 2010.
 36. Flandez, *op. cit.*
 37. <http://www.kosher.com>, consultado el 8 de diciembre de 2010; y Melissa Campanelli, "Taking Off", *Entrepreneur*, vol. 34, núm. 5 (mayo de 2006), pp. 42-43.
 38. Campanelli, *op. cit.*
 39. <http://www.gilt.com/company/about>, consultado el 7 de diciembre de 2010.
 40. Kate Rockwood, "Gilt Groupe", *Fast Company*, núm. 143 (marzo de 2010), p. 77.
 41. *Ibid.*
 42. Shelly Banjo, "Wholesalers Set Up Shop Online to Tap Customers", *Wall Street Journal*, 18 de septiembre de 2008, p. B9.
 43. "eBay Marketplace Fast Facts", <http://pages.ebay.in/community/aboutebay/news/infactfacts.html>, consultado el 8 de diciembre de 2010.
 44. *Ibid.*
 45. "PayPal-Corporate Fast Facts", <http://www.paypal-media.com>, consultado el 8 de diciembre de 2010.
 46. <http://pages.ebay.com/storefronts/faq.html>, consultado el 8 de diciembre de 2010.
 47. Kelly K. Spors, "New Services Help Bloggers Bring in Ad Revenue", *Wall Street Journal*, 15 de enero de 2008, p. B6.
 48. <http://www.q3i.com/products.php>, consultado el 10 de diciembre de 2010.
 49. Nichole L. Torres, "Weekenders", *Entrepreneur*, vol. 33, núm. 8 (agosto de 2005), p. 80; y una conversación personal con Chad Ronnebaum, 7 de febrero de 2007.
 50. <http://www.q3i.com/aboutus.php>, consultado el 7 de enero de 2009.
 51. "Q3 Innovations-Personal Safety and Monitoring Devices", <http://www.q3i.com>, consultado el 14 de diciembre de 2010; y "Quest Products, Inc. Acquires Assets of Q3 Innovations, LLC," <http://media.q3i.com/page/2>, consultado el 10 de diciembre de 2010.

CAPÍTULO 10

1. Norm Brodsky, "Secrets of a \$110 Million Man", *Inc.*, octubre de 2008, p. 77.
2. Philip Campbell, "Are You Really Focused on Profits?" <http://www.inc.com/resources/finance/articles/20080601/campbell.html>, consultado el 15 de diciembre de 2010. *Inc. Magazine*, junio de 2008. Copyright 2007 por Mansueto Ventures LLC. Reproducido con autorización de Mansueto Ventures LLC en formato libro de texto a través de Copyright Clearance Center.
3. "How to Manage Cash Flows", <http://www.inc.com/encyclopedia/cashflow.html>, consultado el 3 de febrero de 2011.
4. Jan Norman, "You're Making Sales, but Are You Making Money?" *Entrepreneur*, marzo de 2004, <http://www.entrepreneur.com/article/0,4621,228680,00.html>, marzo de 2004, consultado el 11 de enero de 2011.
5. Mark Hendricks, "Get Creative with Cash Flow", *Entrepreneur*, May 2009, <http://www.entrepreneur.com/magazine/entrepreneur/2009/may/1201206.html>, consultado el 31 de enero de 2010.

- Adaptado de Edward Marram, "6 Weeks to a Better Bottom Line", *Entrepreneur*, enero de 2010, <http://www.entrepreneur.com/magazine/entrepreneur/2010/january/204390.html>, consultado el 1 de diciembre de 2010.

CAPÍTULO 11

- Paul A. Broni, "Persuasive Projections", *Inc.*, vol. 22, núm. 4 (abril de 2000), p. 38.
- Rhonda Abrams, "How Can I Make Financial Projections in My Business Plan When I Have No Solid Numbers?" *Inc.*, septiembre de 2000, <http://www.inc.com/articles/2000/09/20226.html>, consultado el 15 de febrero de 2009.
- David Worrell, "A Penchant for Profits", *Entrepreneur*, vol. 33, núm. 8 (agosto de 2005), pp. 53-57.
- Este ejemplo está basado en un caso real; no obstante, el nombre del fundador ha cambiado y también algunas cifras.
- Los inversionistas también analizan las proyecciones financieras para determinar el nivel de ventas necesario para que la empresa alcance su punto de equilibrio. El punto de equilibrio de una empresa, aunque importante desde el punto de vista financiero, también es importante para la fijación del precio de sus productos y servicios. El tema de la fijación de precios y el punto de equilibrio se estudiarán en el capítulo 16.
- En el capítulo 10 utilizamos la razón circulante para medir la capacidad de la empresa para cumplir con las obligaciones cercanas a su vencimiento, las cuales se determinan como el activo circulante *dividido* entre el pasivo circulante. Por tanto, la *razón circulante* es una medida relativa (el activo circulante en relación con el pasivo circulante), lo cual nos permite comparar empresas de diferentes magnitudes. El *capital de trabajo neto* (activo circulante menos pasivo circulante) es una medida *absoluta* en dinero de la liquidez y es muy utilizada por muchos banqueros.
- Analizaremos de nuevo el bootstrapping en el capítulo 12, cuando hablemos del financiamiento de una empresa.
- Comunicación personal con Cecilia Levine, 28 de noviembre de 2008.
- Citado en Scott Bernard Nelson, "Fee Agents", *Entrepreneur*, enero de 2003, p. 63.
- Si necesita revisar el proceso de elaborar un estado de flujos de efectivo, regrese al análisis de los flujos de efectivo del capítulo 10.
- Suzanne McGee, "Breaking Free from Budgets", *Inc.*, octubre de 2003, p. 73.

- La información de esta sección está basada en Linda Elkins, "Real Numbers Don't Deceive", *Nation's Business*, vol. 85, núm. 3 (marzo de 1997), pp. 51-52; y Broni, *op. cit.*, pp. 183-184.

CAPÍTULO 12

- Mike Hofman, "The Big Picture", *Inc.*, vol. 25, núm. 12 (octubre 2003), p. 87.
- Angel Capital Association, www.angelcapitalassociation.org, consultado el 3 de marzo de 2011.
- Ilán Mochari, "The Numbers Game", *Inc.*, vol. 24, núm. 12 (octubre de 2002), pp. 65-66.
- Asheesh Advani, "The Angel in Your Pocket", *Entrepreneur*, noviembre de 2009; y Steven Fisher, "The Perils of Using Personal Credit Cards to Fund Your Business", <http://unintentionalentrepreneur.com/>, consultado en diciembre de 2010.
- David Port, "But Where Is the Money?" <http://www.entrepreneur.com/magazine/entrepreneur/2010/august/207500.html#>, consultado el 3 de enero de 2011.
- Conversación personal con Jack Griggs, 10 de septiembre de 2010.
- Para calcular el pago mensual de \$730, podemos usar una calculadora financiera o una hoja electrónica de cálculo.

$$VP \text{ (valor presente)} = 50\,000 \text{ (préstamo corriente)}$$

$$N \text{ (número de pagos)} = 84 \text{ (7 años} \times 12 \text{ meses} = 84)$$

$$I/\text{anual (tasa de interés/meses)} = 0.5\% \text{ (tasa de interés anual de } 6\% \div 12 \text{ meses} = 0.005 = 0.5\%)$$

$$VF \text{ (valor futuro)} = 0 \text{ (en 7 años)}$$

$$PMT \text{ (pago)} = \$730.43$$
- Como se vio en los capítulos 10 y 11, la razón de activo circulante contra pasivo circulante recibe el nombre de *razón circulante*; la razón de pasivo total contra activo total recibe el nombre de *razón de deuda*.
- Mochari, *op. cit.*, p.64.
- Entrevista personal con Bill Bailey, primavera de 2009.
- C. J. Prince, "New Money", *Entrepreneur*, marzo de 2008, <http://www.entrepreneur.com/magazine/entrepreneur/2008/march/190066.html>, consultado el 2 de octubre de 2008.
- Para una fuente excelente de ángeles de empresas o inversionistas vea Frances M. Amatucci y Jeffrey E. Sohl, "Business Angels: Investment Processes, Outcomes, and Current Trends," en Andrew Zacharakis y Stephen Spinelli, Jr. (eds.), *Entrepreneurship: The Engine of Growth* (Westport, CT: Praeger, 2007), pp. 87-107. También vea "Important Things for Entrepreneurs to Know About Angel Investors", <http://angelcapitalassociation.org>.

- Jeffrey Sohl, "The Angel Investor Market in 2010", Center for Venture Research, http://wsbe.unh.edu/sites/default/files/2010_analysis_report.pdf, consultado el 16 de abril de 2011.
- Julian Lange, Benoit Leleux y Bernard Surlemont, "Angel Network for the 21st Century", *Journal of Private Equity*, primavera de 2003, p. 18.
- William H. Payne, "Joining Angel Organizations-A Win-Win Opportunity", investigación inédita.
- Para una descripción de las redes de ángeles y su funcionamiento, vea Aja Carmichael, "The Money Game: In Search of an Angel", *Wall Street Journal*, 30 de enero de 2006, p. R4. También visite la página en Internet de Angel Capital Association en <http://angelcapitalassociation.org>.
- Guy Kawasaki, "Garnering Angels", *Entrepreneur*, enero de 2008, <http://www.entrepreneur.com/magazine/entrepreneur/2008/enero/187614.html>, consultado el 15 de diciembre de 2010.
- Asheesh Advani, "Finally, Someone Wants to Give You Money", *Entrepreneur*, marzo de 2010, <http://www.entrepreneur.com/article/205058>, consultado el 16 de octubre de 2010.
- C. J. Prince, "Alternate Financing Routes", *Entrepreneur*, marzo de 2007, pp. 66-68.

CAPÍTULO 13

- Norm Brodsky, "Norm Brodsky on When It's Time to Sell", *Inc.*, junio de 2010, <http://www.inc.com/magazine/20100601/norm-brodsky-on-when-its-time-to-sell.html#>, consultado el 15 de marzo de 2011.
- Conversación personal con Bob Browder, 1 de febrero de 2009.
- Simona Covell, "How to Get Workers to Think and Act Like Owners", *Wall Street Journal*, 7 de febrero de 2008, p. B-1.
- Carol Tice, "Is It Time to Sell?", *Entrepreneur*, enero de 2009, <http://www.entrepreneur.com/magazine/entrepreneur/2009/enero/199016.html>, consultado el 5 de febrero de 2009.
- Brad Feld, "What's Your Exit Strategy?" *Entrepreneur*, mayo de 2009, p. 30.
- Nitasha Tiko, "The Return of the IPO", *Inc.*, julio de 2010, <http://www.inc.com/topic/qliktech-international-ab#>, consultado el 27 de febrero de 2011.
- S. T. Certo, "Influencing Initial Public Offering Investors with Prestige: Signaling with Board Structure", *Academy of Management Review*, vol. 28, núm. 3 (2003), pp. 432-447.
- Woojin Kim y Michael S. Wiesbach, "Do Firms Go Public to Raise Capital?" Trabajo

presentado en la Financial Management Association Meeting, octubre 14 de 2005.

9. Este ejemplo lo proporcionó Peter Hermann en Heritage Partners, una empresa de capital de riesgo con sede en Boston, la cual obtuvo su marca registrada para el proceso conocido como Private IPO®.
10. Las citas sin autor en esta parte del capítulo han sido extraídas de entrevistas personales realizadas como parte de una investigación sobre cosecha, patrocinada por la Financial Executive Research Foundation y citada en J. William Petty, John D. Martin y John Kensinger, *Harvesting the Value of a Privately Held Company* (Morristown, NJ: Financial Executive Research Foundation, 1999). Para adquirir un ejemplar del libro escriba a Financial Executive Research Foundation, Inc., P.O. Box 1938, Morristown, NJ 07962-1938, o llame al 973-898-4600.
11. Jeff Bailey, "Selling the Firm-and Letting Go of the Dream", *Wall Street Journal*, 10 de diciembre de 2002, p. B6.
12. Jennifer Wang, "Confessions of Serial Entrepreneurs", *Entrepreneur*, 8 de enero de 2009, <http://www.entrepreneur.com/startingabusiness/successstories/article199436.html>, consultado el 18 de marzo de 2011.

CAPÍTULO 14

1. "Getting More from Existing Customers", <http://www.startupnation.com/articles/1387/1/grow-business-existing-customers.asp>, consultado el 4 de enero de 2011.
2. "The Neglected Moneymaker: Customer Retention", 25 de abril de 2007, <http://knowledge.wpcarey.asu.edu/article.cfm?articleid=1408>, consultado el 4 de enero de 2011.
3. Frederick Reichheld, *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value* (Boston: Harvard Business School Press, 2008).
4. Un estudio reciente que indica que los niveles mayores de satisfacción del cliente generan un sentimiento positivo de los empleados hacia sus empleadores [vea Xueming Luo y Christian Homburg, "Neglected Outcomes of Customer Satisfaction", *Journal of Marketing*, vol. 71, núm. 2 (abril de 2007), pp. 133-149]. Los empleados satisfechos tienden a generar una mayor satisfacción en el cliente, en especial cuando tienen contacto directo con ellos. Además, esta investigación revela que los mayores niveles de satisfacción del cliente están vinculados al talento gerencial y de los empleados.
5. Charles W. Lamb, Joseph F. Hair y Carl McDaniel, *Marketing*, 11a. ed. (Cincinnati:

South-Western Cengage Learning, 2011), p. 699.

6. Resulta interesante observar que las investigaciones han demostrado que la relación emprendedor-cliente es recíproca [vea Dirk De Clercq y Deva Rangarajan, "The Role of Perceived Relational Support in Entrepreneur-Customer Dyads", *Entrepreneurship Theory & Practice*, vol. 32, núm. 4 (2008), pp. 659-683]. En otras palabras, la mayoría de los clientes reconoce que la forma en que las empresas los tratan influye en su nivel de satisfacción y su compromiso hacia la iniciativa de emprendimiento, pero la reputación del cliente y la confiabilidad de sus transacciones con la empresa, también influye la satisfacción del emprendedor y su compromiso hacia sus clientes. Es decir uno depende del otro.
7. Karen J. Bannan, "Would You Like Fries with That?" *MyBusiness*, junio/julio de 2009, p. 45.
8. Marjorie J. Cooper, Nancy Upton y Samuel Seaman, "Customer Relationship Management: A Comparative Analysis of Family and Nonfamily Business Practices", *Journal of Small Business Management*, vol. 43, núm. 3 (julio de 2005), pp. 242-256.
9. Brian Vellmure, "Let's Start with Customer Retention", http://www.initiumtech.com/newsletter_120602.htm, consultado el 31 de febrero de 2011.
10. National Federation of Independent Business, "Marketing Perspectives", http://411sbfacts.com/sbpoll-tables-res.php?POLLID=0054&QID=00000001624&KT_back=l, consultado el 31 de enero de 2011.
11. Amy Barrett, "True Believers", http://www.businessweek.com/magazine/content/06_52/b4015401.htm?chan=smallbiz_smallbiz+index+page_sales+and+marketing, consultado el 12 de enero de 2011.
12. "CRM: You (Should) Love Your Customers, Now Work to Keep Them", <http://www.startupnation.com/articles/1533/1/crm-software-strategy.asp>, consultado el 4 de enero de 2011.
13. Lindsay Holloway, "Marx Acosta-Rubio", *Entrepreneur*, vol. 36, núm. 9 (septiembre de 2008), pp. 66-67.
14. "The Neglected Moneymaker", *op. cit.*
15. Conversación personal con Keith Jezek, 16 de enero de 2009.
16. Algunas de estas sugerencias se adaptaron de Lesley Spencer Pyle, "Keep Your Customers from Straying", 12 de junio de 2008, <http://www.entrepreneur.com/homebasedbiz/homebasedbizcolumnistlesleyspencerpyle/article194784.html>, consultado el 4 de enero de 2011.
17. Comunicación personal con Denny Fulk, 7 de mayo de 2007.
18. Uncle Saul, "Personal Pitch", <http://www.infochackie.com/personal-pitch>, consultado el 4 de enero de 2011.
19. "The On-Hold Guy-Something Completely Different", http://onholdguy.com/ohg/my_business_article.aspx, consultado el 31 de enero de 2011.
20. Resumen de estadística adaptado de Kristina Knight, "Want More Conversions? Focus on Customer Service", <http://www.bizreport.com/2010/07/want-more-conversions-focus-on-customer-service.html>, consultado el 1 febrero de 2011.
21. Pattie Simone, "A Marketing Tool That's Obvious, Overlooked and Cheap", *Entrepreneur*, 27 de octubre de 2008, <http://www.entrepreneur.com/sales/customerservice/article198194.html>, consultado el 4 de enero de 2011.
22. Comunicación personal con John Stites, 23 de octubre de 2007.
23. Heather Larson, "Coffee Talk", <http://www.writemix.net/CoffeeTalk.html>, consultado el 4 de enero de 2011; y http://www.hampton-coffee.com/Hampton_Coffee_Company/Hampton_Coffee_Company_Our_Locations.html, consultado 4 de enero de 2011.
24. Dionne Searcey, "For Better or Worse", *Wall Street Journal*, 30 de octubre de 2006, p. R5.
25. "SAS® Helps 1-800FLOWERS.COM Grow Deep Roots with Customers", <http://www.sas.com/success/1800flowers.html>, consultado el 1 febrero de 2011.
26. *Ibid.*
27. Darren Dahl, "What See ms to Be the Problem? Self Service Gets a Tune-Up", *Inc.*, vol. 30, núm. 2 (febrero de 2008), pp. 43-44.
28. Salvatore Parise, Patricia J. Guinan y Bruce D. Weinberg, "The Secrets of Marketing in a Web 2.0 World", *Wall Street Journal*, 15 de diciembre de 2008, p. R4.
29. *Ibid.*
30. Sharon Fling, "California Tortilla Customers Love Taco Talk", <http://www.geolocal.com/public/79.cfm?sd=45>, consultado el 1 de febrero de 2011.
31. "Taco Talk", núm. 185, diciembre de 2010, <http://californiatortilla.com/>, consultado el 4 de enero de 2011.
32. Fling, *op. cit.*
33. Russell S. Wimer, "Customer Relationship Management: A Framework, Research Directions, and the Future", <http://groups.haas.berkeley.edu/fcsuit/PDF-papers/CRM%20paper.pdf>, consultado el 4 de enero de 2011.

34. "Get to Know Your Customers with a Customer Profile", <http://www.lowe.org/>, consultado el 4 enero de 2011.
35. *Ibid.*
36. Veal, para un ejemplo, Del. Hawkins y David L. Mothersbaugh, *Consumer Behavior: Building Marketing Strategy*, 11a. ed. (Nueva York: McGraw-Hill Irwin, 2010), capítulo 17.
37. Laurie Zuckerman, "Picture Perfect", <http://www.nfib.com/mybusiness-magazine/article?cmsid=53502>, consultado el 31 enero de 2011; y <http://www.angusbarn.com>, consultado el 4 enero de 2011.

CAPÍTULO 15

1. Robert Kiyosaki, "Even Steven", *Entrepreneur*, vol. 36, núm. 8 (agosto de 2008), p. 36.
2. Debra Kahn Schofield, "Grow Your Business Slowly: A Cautionary Tale", <http://www.gmarketing.com/articles/179-grow-your-business-slowly-a-cautionary-tale>, consultado el 10 enero de 2011.
3. Muchos caminos pueden llevar al propietario de una pequeña empresa a una situación como ésta. Por ejemplo, un nuevo emprendedor puede fijar un precio demasiado bajo para un producto, lo que incitará a algunos compradores a aprovechar esta oportunidad y hacer más pedidos. Esto puede ser muy difícil en especial para una nueva empresa, pues los costos finales de producción pueden superar los ingresos totales provenientes de las ventas. Asimismo, si una pequeña empresa es incapaz de entregar a tiempo o con el nivel de calidad prometido, o si debe cancelar un pedido debido a que no se da abasto con el volumen, su reputación puede resultar severamente dañada.
4. <http://www.barebabies.com/about-us>, consultado el 10 de enero de 2011.
5. "Karen McMaster-BareBabies.com", <http://br.video.yahoo.com/watch/1581802/5350194>, consultado el 10 de enero de 2011.
6. Jeffry A. Timmons y Stephen Spinelli, *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century* (Boston: McGraw-Hill Irwin, 2009), p. 18.
7. Reportado en una entrevista con Martha E. Mangelsdorf, "Hard Times Can Drive Innovation", *Wall Street Journal*, 15 de diciembre de 2008, p. R2.
8. Neale Martin, "How Habits Undermine Marketing", *Financial Times*, 1 de julio de 2008, <http://www.ftpress.com/articles/article.aspx?p=1223844>, consultado el 7 de febrero de 2011.
9. "180s, L.L.C.", <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/180s-LLC>, consultado el 10 de enero de 2011.
10. <http://www.revolutionmotors.biz>, consultado el 11 de enero de 2011; y Uncle Saul, "Reinventing the Wheel—A Nonstandard Look at Standards", <http://www.infochachkie.com/wheel>, consultado el 11 de enero de 2011.
11. Dennis Romero, "Master Minds", *Entrepreneur*, vol. 37, núm. 3 (marzo 2009), p. 20.
12. La mayoría de los inversionistas formales están dispuestos a asumir riesgos de mercado, pero no riesgos de producto. En otras palabras, desean ver al menos que el prototipo funciona, y de preferencia un producto desarrollado, antes de invertir en una nueva iniciativa de emprendimiento. Para lograrlo, el emprendedor deberá recurrir a más fuentes formales de capital, como los ahorros personales e inversión de la familia y amigos. Esto requiere una buena planeación de la inversión.
13. "VC Cash Crunch May Impact Innovation", http://www.us-tech.com/RelId/702033/ISvars/default/VC_cash_Crunch_May_I.htm, consultado el 10 de enero de 2011.
14. Leigh Buchanan, "Inc. 500", *Inc.*, vol. 32, núm. 7 (septiembre de 2010), p. 148.
15. Algunas de las estrategias aquí delineadas, y otras, se mencionan en Anne Field, "Creating a Sustainable Competitive Advantage for Your Small Business", <http://www.startupnation.com/business-articles/1522/1/competitive-advantage-smallbusiness.asp>, consultado el 15 de marzo de 2011.
16. <http://www.bluebuffalo.com/companyhistory>, consultado el 29 de abril de 2011.
17. Matthew S. Olson y Derek van Bever, *Stall Points: Most Companies Stop Growing—Yours Doesn't Have To* (New Haven, CT: Yale University Press, 2008), p. 28.
18. Paul Nunes y Tim Breene, "Reinvent Your Business Before It's Too Late", *Harvard Business Review*, vol. 89, núm. 1/2 (enero/febrero de 2011), pp. 80-87.
19. <http://www.dylanscandybar.com/custserv/customerservice/main.jsp?cid=1>, consultado el 11 de febrero de 2009.
20. Daniel Maurer, "Scream for Free Ice Cream", *New York Magazine*, 12 de noviembre de 2008, http://nymag.com/daily/food/2008/11/scream_for_free_ice_cream.html, consultado el 11 de febrero de 2009.
21. <http://klockwerkscycles.com/about>, consultado el 25 de enero de 2011; "Biker Build Off", <http://www.pddnet.com/article-biker-build-off>, consultado el 25 de enero de 2011; y Chris Morrison, "3-D Printing for the Rest of Us", *Business 2.0*, vol. 8, núm. 8 (20 de septiembre de 2007), pp. 46-47.
22. Jennifer Wang, "Be Disruptive", *Entrepreneur*, vol. 39, núm. 9 (enero de 2011), p. 20.
23. Mike Gordon, Chris Musso, Eric Rebentisch y Nisheet Gupta, "The Path to Developing Successful New Products", *Wall Street Journal*, 30 de noviembre de 2009, p. R5.
24. "Beacon Street Girls Overview", <http://www.tradevibes.com/company/profile/beacon-street-girls>, consultado el 25 de enero de 2011; y Nadine Heintz, "Hands On Case Study", *Inc.*, vol. 27, núm. 3 (marzo 2005), pp. 44-46.
25. Comunicación personal con Winston Wolfe, 8 de febrero de 2011.
26. <http://www.theparkingspot.com>, consultado el 26 de enero de 2011; y Elizabeth J. Goodgold, "Dot Your Eyes", *Entrepreneur*, <http://www.highbeam.com/doc/1G1-83663520.html>, consultado el 26 de enero de 2011.
27. <http://www.theparkingspot.com/Facilities/LocationDirectory.aspx>, consultado el 26 de enero de 2011.
28. "Logo Design—Not Just a Pretty Typeface", <http://www.logomojo.com/logotype.html>, consultado el 26 de enero de 2011.
29. Adaptado de Gwen Moran, "Best and Worst Marketing Ideas ... Ever", *Entrepreneur*, vol. 37, núm. 1 (enero de 2009), p. 48; y "Logo Design", *op. cit.*
30. <http://www.mebath.com>, consultado el 26 de enero de 2011.
31. Nichole L. Torres, "Package Deal", *Entrepreneur*, vol. 35, núm. 10 (octubre de 2007), p. 114.
32. Laura Tiffany, "What Whole Package", *Entrepreneur*, vol. 36, núm. 2 (febrero de 2008), p. 24.
33. "Public Law 110-314—August 14, 2008", <http://www.cps.gov/cpsia.pdf>, consultado el 7 de febrero de 2011.
34. Rieva Lesonsky, "In the Know", *Entrepreneur*, vol. 35, núm. 6 (junio de 2007), pp. 96-101.
35. "United States Patent and Trademark Office Fee Schedule", <http://www.uspto.gov/web/offices/ac/qs/ope/fee2009september15.htm>, consultado el 26 de enero de 2011.
36. "All About Trademarks", <http://www.uspto.gov/smallbusiness/trademarks/faq.html>, consultado el 26 de enero de 2011.
37. "Law Professor—Trade Dress", <http://www.lawprofessor.com/>, consultado el 20 de marzo de 2011.
38. Un examen detallado de la cadena de suministro está fuera del alcance de este libro, pero muchos excelentes recursos podrán darle información de utilidad al respecto. Le recomendamos John J. Coyle, C. John Langley, Brian J. Gibson, Robert

A. Novak y Edward J. Bardi, *Supply Chain Management: A Logistics Perspective*, 8a. ed. (Mason, OH: Cengage, 2009); y Joel D. Wisner, Keah-Choon Tan, y G. Keong Leong, *Principles of Supply Chain Management: A Balanced Approach*, 3a. ed. (Mason, OH: Cengage, 2012).

39. "Fare Scanners and 'Compare Fare' Sites: Direct Distribution Gone Wrong?" http://www.airkiosk.com/ttt_item_2.php?item=2, consultado el 3 de febrero de 2011.
40. Sarah E. Needleman, "In a Sole Revival, the Recession Gives Beleaguered Cobblers New Traction," *Wall Street Journal*, 2 de febrero de 2009, pp. A1, A13.
41. "How Tomorrow Moves-Radio Ad: One Gallon", <http://www.csx.com>, consultado el 3 de febrero de 2009.
42. Comunicación personal con Pedro Reyes, profesor adjunto de administración de operaciones en Baylor University, 14 de marzo de 2011.

CAPÍTULO 16

1. Emily Maltby, "Raising Prices Pays Off for Some", http://online.wsj.com/article/SB10001424052702304510704575562600914616226.html?mod=WSJ_business_LeftSecondHighlights, consultado el 27 de febrero de 2011.
2. Entrevista personal con Jeremy Hitchcock, 19 de enero de 2011.
3. Para un análisis excelente sobre fijación de precios, vea Charles W. Lamb, Jr., Joseph H. Hair, Jr. y Carl McDaniel, *Marketing*, 9a. ed. (Cincinnati: South-Western, 2008), capítulo 18.
4. Collin Fitzsimmons, "What Is Dynamic Pricing?" http://www.ehow.com/about/C5255769_dynamic-pricing.html, consultado el 3 de mayo de 2011.
5. Sam Allen, "Attorney General Halts Cosmetics Company's Price-Fixing", <http://latimesblogs.latimes.com/lanow/2011/01/attorney-general-halts-cosmetics-company-price-fixing.html>, consultado el 20 de marzo de 2011.
6. PayPal, <http://merchant.paypal.com/> consultado el 20 de marzo de 2011.
7. William J. Dennis, Jr., "Small Business Credit in a Deep Recession", <http://www.nfib.com/Portals/0/PDF/AllUsers/research/studies/Small-Business-Credit-In-a-Deep-Recession-February-2010-NFIB.pdf>, consultado el 20 de marzo de 2011.
8. Un ejemplo se puede encontrar en la página de Visa.com, <http://usa.visa.com/personal/cards/debit/index.html>, consultado el 20 de marzo de 2011.
9. Alan Fram, "Banks, Merchants Wage Furious Battle over Debit Card Fees", *Chicago Sun-Times*, consultado el 20 de marzo de 2011.

cago Sun-Times, consultado el 20 de marzo de 2011.

10. Es aconsejable investigar regularmente su calificación crediticia. Ingrese a annual-creditreport.com para obtener un informe gratuito.

CAPÍTULO 17

1. David Meerman Scott, "Foreword", in Brian Halligan y Dharmesh Shah, *Inbound Marketing: Get Found Using Google, Social Media, and Blogs* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2010), p. xiii.
2. Entrevista personal con Mike Volpe, 18 de enero de 2001.
3. Jeff Wuorio, "How to Ramp Up Marketing in a Downturn", *Entrepreneur*, vol. 37, núm. 7 (julio de 2009), pp. 55-57.
4. <http://www.yelp.com/about>, consultado el 26 de marzo de 2011.
5. "A Small Business Sales Story: Relationship Marketing Strategies Can Help Your Sales Grow", <http://www.more-for-small-business.com/salesstory.html>, consultado el 26 de marzo de 2011.
6. Robert Kiyosaki, "Rich Returns: Go Big or Go Home", *Entrepreneur*, noviembre 2008, p. 34.
7. <http://www.register.com/policy/domain-extension-rules.rcmx>, consultado el 26 de marzo de 2011.
8. Ron Jackson (ed.), "Median Domain Sale Prices Increase in 1Q-2010 but Lack of Blockbuster Sales Sends Total Dollar Volume Down", <http://dnjournal.com/archive/lowdown/2010/dailyposts/20100426.htm>, consultado el 26 de marzo de 2011.
9. Heather Clancy, "Web Sight: Social Marketing", *Entrepreneur*, noviembre de 2008, p. 44; y <http://www.whiteflash.com>, consultado el 10 de mayo de 2011.
10. Halligan y Shah, *op. cit.*, pp. 12-13.
11. <http://www.bing.com/>, consultado el 26 marzo de 2011. Vea <http://www.thesearchenginealist.com/> para una lista detallada de motores de búsqueda y sus descripciones.
12. "How eBay Partner Network Works", <http://www.ebaypartnernetwork.com/files/hub/en-US/index.html>, consultado el 27 de marzo de 2011.
13. "Banner Ads", <http://www.apromotionguide.com/banners.html>, consultado el 27 de marzo de 2011.
14. Mark Brownlow, "Why Do E-mail Marketing?", <http://www.email-marketing-reports.com/basics/why.htm>, consultado el 27 de marzo de 2011.
15. Federal Trade Commission, "Spam", <http://www.ftc.gov/bcp/edu/microsites/spam/>, consultado el 27 de marzo de 2011.
16. "Hyperlink", <http://www.techterms.com/definition/hyperlink>, consultado el 27 de marzo de 2011.
17. "Blog", <http://www.merriam-webster.com/dictionary/blog>, consultado el 27 de marzo de 2011.
18. Volpe, *op. cit.*
19. Halligan y Shah, *op. cit.*, pp. 35-36.
20. Kathy Crosett, "Mobile Marketing to Become More Complex", <http://www.marketingforecast.com/archives/10656>, consultado el 27 de marzo de 2011.
21. Eddie Davis, "How to Create a Mobile-Friendly Shopping Website", <http://www.entrepreneur.com/article/217255#>, consultado el 28 de marzo de 2011.
22. http://www.pcmag.com/encyclopedia_term/0,2542,t=app&i=37865,00.asp, consultado el 1 de abril de 2011; y http://www.pcmag.com/encyclopedia_term/0,2542,t=application&i=37892,00.asp, consultado el 1 de abril de 2011.
23. Sommer Saadi, "Smartphone Apps for College", http://www.businessweek.com/bsschools/content/jul2010/bs2010079_866046.htm, consultado el 1 de abril de 2011.
24. Adam Boyden, "No Ifs, Ands or Buts: 10 Things Small Businesses Must Do to Succeed with Their Free Apps", <http://smallbiztrends.com/2011/03/10-things-small-businesses-must-do-succeed-with-free-apps.html>, consultado el 1 de abril de 2011.
25. Ryan Singel, "Are You Ready for Web 2.0?" <http://www.wired.com/science/discoveries/news/2005/10/69114>, consultado el 1 de abril de 2011.
26. http://oxforddictionaries.com/view/entry/m_en_us1443359#m_en_us1443359, consultado el 2 de abril de 2011.
27. http://oxforddictionaries.com/view/entry/m_en_us1428980#m_en_us1428980, consultado el 2 de abril de 2011.
28. Shayndi Raice, "Social Media, Phones Ally", http://online.wsj.com/article/SB10001424052748703561604576150573329940048.html?mod=djem_jiwer_ES_domainid, consultado el 2 de abril de 2011.
29. <http://drypen.in/sales-promotion/definition-of-sales-promotion.html>, consultado el 2 de abril de 2011.
30. Jack Aaronson, "Foursquare-Mixing Social-Networks with Loyalty Programs", <http://www.clickz.com/clickz/column/1711467/foursquare-mixing-social-networks-with-loyalty-programs>, consultado el 2 de abril de 2011.
31. Adaptado de Janet Attard, "Trade Show Dos and Don'ts", <http://www.business>

knowhow.com/, consultado el 2 de abril de 2011.

32. John Rambow, "Creative Destinations: Seattle Sees a Mini-Boom in Its Design Scene", <http://www.fastcodesign.com/663317/creative-destinations-join-design-a-band-of-seattle-designers-that-are-turning-heads>, consultado el 2 de abril de 2011; y <http://join.iacolimcallister.com/>, consultado el 2 de abril de 2011.
33. <http://www.hubspot.com/Internet-marketing-company/press-room/>, consultado el 2 de abril de 2011.
34. Robert Fishbone, *Selling the Scream* (St. Louis, MO: On the Wall Publications, 2009); y <http://robertfishbone.com/crazyideas.html>, consultado el 2 de abril de 2011.

CAPÍTULO 18

1. Los datos publicados por la SBA (vea "How Important Are Small Businesses to the U.S. Economy?" <http://www.sba.gov/advocacy/7495/8420>) indican que un gran número de empresas pequeñas y medianas participa ya en la exportación. Las cifras se tornan aún más impresionantes cuando se consideran otras formas de globalización.
2. Esta declaración es congruente con un informe del U.S. Commercial Service report, como se mencionó en Emily Maltby, "Expanding Abroad? Avoid Cultural Gaffes", *Wall Street Journal*, 19 de enero de 2010, p. B5.
3. Los datos de Naciones Unidas indican que el número de nuevas empresas que se está globalizando se ha duplicado entre 1999 y 2006, de 30 000 a 60 000. [Vea Michael V. Copeland, "The Mighty Micro-Multinational", *Business 2.0*, vol. 7, núm. 6 (julio 2006), pp. 107-114.] En muchos casos, el énfasis no está en sólo vender productos en el extranjero, sino en establecer operaciones en cualquier parte del mundo en la que convenga hacerlo. En otras palabras, podría haber una forma de ubicar recursos abundantes o bajo costo o mano de obra altamente calificada para mejorar la propuesta de valor de la nueva iniciativa de emprendimiento.
4. Se han utilizado otros términos diferentes al de *nacida global*; entre éstos se encuentran *empresas nacidas internacionales*, *nuevas empresas globales*, *nuevas iniciativas de emprendimiento internacionales* y *exportadores instantáneos*. [Vea Pat H. Dickson, "Going Global", en Andrew Zacharakis y Stephen Spinelli, Jr. (eds.), *Entrepreneurship: The Engine of Growth* (Westport, CT: Praeger Perspectives, 2007), pp. 155-161; Gary A. Knight y S. Tamar Cavusgil, "Innovation, Organizational Capabilities y the Born-Global Firm", *Journal of International Business Studies*, vol. 35, núm. 2 (marzo de 2004), pp. 124-141; Svante Andersson, "Internationalization in Different Industrial Contexts", *Journal of Business Venturing*, vol. 19, núm. 6 (2004), p. 856; y Erkkio Autio, Harry J. Sapienza y James G. Almeida, "Effects of Age at Entry, Knowledge Intensity, and Imitability on International Growth", *Academy of Management Journal*, vol. 43, núm. 5 (octubre de 2000), pp. 909-924.]
5. Leigh Buchanan, "The Thinking Man's Outsourcing", *Inc.*, vol. 28, núm. 5 (mayo 2006), pp. 31-33.
6. Vea John A. Matthews e Ivo Zander, "The International Entrepreneurial Dynamics of Accelerated Internationalisation", *Journal of International Business Studies*, vol. 38, núm. 3 (mayo de 2007), pp. 387-403.
7. Buchanan, *op. cit.*
8. The Sloan Brothers, "Taking Your Startup to a Foreign Market", <http://www.startupnation.com/articles/1471/1/startupforeignmarket.asp>, consultado el 11 de febrero de 2011.
9. *Ibid.*
10. "Tradewind Strategies-Contact", http://www.tradewindstrategies.com/tradewind_contact.html, consultado el 11 de febrero de 2011.
11. Shelby Scarborough, "A Whole New World", *Entrepreneur*, vol. 36, núm. 6 (junio de 2008), p. 21.
12. Leigh Buchanan, "Gone Global", *Inc.*, vol. 29, núm. 4 (abril de 2001), pp. 88-91.
13. Para más sobre este punto, además de un análisis sofisticado de los motivadores de la internacionalización, vea Stephanie A. Fernhaber, Patricia P. McDougall y Benjamin M. Oviatt, "Exploring the Role of Industry Structure in NewVenture Internationalization", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 31, núm. 4 (julio de 2007), pp. 517-542.
14. Svante Andersson, "Internationalization in Different Industrial Contexts", *Journal of Business Venturing*, vol. 19, núm. 6 (2004), pp. 851-875; "Don't Laugh at Gilded Butterflies", *The Economist*, vol. 371, núm. 8372 (abril 22, 2004), pp. 71-73; Oliver Burgel, Andreas Fier, Georg Licht y Gordon C. Murray, "The Effect of Internationalization on Rate of Growth of High-Tech StartUps-Evidence for UK and Germany", en Paul D. Reynolds et al. (eds.), *Frontiers for Entrepreneurship Research*, proceedings of the 20th Annual Entrepreneurship Research Conference, Babson College, junio de 2002.
15. Para un análisis más amplio del estudio citado, vea Edmund Prater y Soumen Ghosh, "Current Operational Practices of U.S. Small and Medium-Sized Enterprises in Europe", *Journal of Small Business Management*, vol. 43, núm. 2 (abril de 2005), pp. 155-169.
16. Dominic Wilson y Roopa Purushothaman, "Dreaming with BRICs: The Path to 2050", GS Global Economics Paper, núm. 99, <http://www2.goldmansachs.com/ideas/brics/book/99-dreaming.pdf>, consultado el 11 de febrero de 2011; y "Another BRIC in the Wall", 21 de abril de 2008, <http://www.economist.com/node/11075147>, consultado el 11 de febrero de 2011.
17. "Tradewind Strategies", *op. cit.*
18. Como se describe en Charles W. L. Hill, *Global Business Today* (Nueva York: McGraw-Hill/Irwin, 2011), pp. 179-180.
19. Gordon B. Baty y Michael S. Blake, *Entrepreneurship: Back to Basics* (Washington, DC: Beard Books, 2003), p. 166.
20. Leslie E. Palich y D. Ray Bagby, "Trade Trends in Transatlantica: A Profile of SMEs in the United States and Europe", en Lester Lloyd-Reason y Leigh Sears (eds.), *Trading Places-SMEs in the Global Economy: A Critical Research Handbook* (Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, 2007), pp. 64-65.
21. *Ibid.*, p. 66.
22. En un intento por prevenir que individuos peligrosos ingresen al país, el gobierno estadounidense ha reforzado las restricciones para otorgar la visa y el permiso para trabajar, lo cual ha dificultado más a las empresas traer el talento extranjero que necesitan. Por otra parte, muchos estudiantes internacionales de países como China e India se capacitan en las mejores universidades de Estados Unidos y después regresan a sus hogares, con la esperanza de utilizar sus habilidades para despegar y aprovechar las oportunidades que están surgiendo con rapidez en sus países natales en desarrollo.
23. Robert Thornock y Wesley Whitaker, "Skolkovo: Russia's Emerging Silicon Valley", 26 de enero de 2011, <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article.cfm?articleid=2699>, consultado el 16 de febrero de 2011.
24. Mark Whitehouse, "Starting a Global Business, with No U.S. Employees", *Wall Street Journal* (enero 19 de 2010), p. B8. Reimpreso con autorización de *Wall Street Journal*. Copyright (c) 2010 Dow Jones & Company, Inc. Todos los derechos reservados internacionalmente.
25. The Boston Consulting Group/ Knowledge@ Wharton, "China and the New Rules for Global Business", http://knowledge.wharton.upenn.edu/special_section.cfm?specialID=19, consultado el 16 de febrero de 2011.

26. Francine Russo, "Doc in a Box", *Business 2.0*, vol. 8, núm. 5 (junio de 2007).
27. <http://www.salvadors.cn/salvadors.html>, consultado el 21 de febrero de 2011; Christopher J. Horton, "Ex-Coloradans See Hope in Sister City", *Denver Post*, <http://www.salvadors.cn/> consultado el 24 de abril de 2009; y Paul Sloan, "East Meets-and Eats-West", *Business 2.0*, vol. 6, núm. 7 (agosto de 2006), p. 76.
28. <http://www.salvadors.cn/>, consultado el 8 de marzo de 2009.
29. Prater y Ghosh, *op. cit.*, p. 161.
30. Garry D. Bruton, David Ahlstrom y Lu Yuan, "Before Heading to China ...", *Wall Street Journal*, 30 de noviembre de 2009, <http://sloanreview.mit.edu/executive-adviser/articles/2009/5/5154/before-heading-to-china>, consultado el 16 de febrero de 2011.
31. "How Important Are Small Businesses to the U.S. Economy?" <http://www.sba.gov/advocacy/7495/8420>, consultado el 16 de febrero de 2011.
32. U.S. Small Business Administration, *Breaking into the Trade Game: A Small Business Guide to Exporting* (Darby, PA: Diane Publishing, 1995), capítulo 1, <http://www.docstoc.com/docs/10262563/SBAExporting-Guides-entire-document>, consultado el 21 de febrero de 2011.
33. <http://www.entertainmentearth.com/help/aboutee.asp>, consultado el 16 de febrero de 2011.
34. "EntertainmentEarth.com", http://www.lead411.com/company_EntertainmentEarthcom_Labowitz_581929.html, consultado el 16 de febrero de 2011.
35. "Welcome to CarAlarmsEtc!" <http://cgi3.ebay.com/ws/eBayISAPI.dll?ViewUserPage&userid=caralarmsetc>, consultado el 16 de febrero de 2011; y Janelle Elms, "Go Global", *Entrepreneur*, vol. 34, núm. 9 (septiembre de 2006), pp. 130-131.
36. Para un análisis informativo sobre este tema, en cuanto a su aplicación específica a la aprobación de envíos de exportaciones a China, vea Ted C. Fishman, "America's Most Innovative Industries Are Being Robbed Every Day on the Floors of Chinese Factories", *Inc.*, vol. 28, núm. 6 (junio de 2006), pp. 98-102.
37. Ian Mount, "Right Back at You", *Fortune Small Business*, vol. 16, núm. 2 (marzo de 2006), p. 18.
38. <http://www.compasstradingco.com/index.php?p=contactus>, consultado el 17 de febrero de 2011; y conversación personal con el gerente de la tienda, 8 de febrero de 2008.
39. Joshua Kurlantzick, "On Foreign Soil", *Entrepreneur*, vol. 33, núm. 6 (junio de 2005), pp. 88-92.
40. *Ibid.*
41. Michael A. Hitt, R. Duane Ireland y Robert E. Hoskisson, *Strategic Management: Competitiveness and Globalization* (Cincinnati, OH: Thomson South-Western, 2011), p. 233.
42. U. S. Small Business Administration, *op. cit.*
43. <http://www.bluenotejazz.com/franchise/index.php>, consultado el 17 de febrero de 2011.
44. Vea also Dickson, *op. cit.*, pp. 162-163, para otros importantes estudios sobre el tema.
45. Elizabeth Wasserman, "Happy Birthday, WTO?" *Inc.*, vol. 27, núm. 1 (enero de 2005), pp. 21-23.
46. Karen E. Klein, "An American in South America's Paris", *Bloomberg Businessweek*, 15 de junio de 2006, http://www.businessweek.com/smallbiz/content/jun2006/sb20060615_849958.htm, consultado el 17 de febrero de 2011 y Nichole L. Torres, "Change of Scenery", *Entrepreneur*, vol. 34, núm. 8 (agosto de 2006), p. 90.
47. Una forma nueva de riesgo no está dentro del control de un gobierno, pero puede tener serios efectos sobre el desempeño de una empresa y es lo que los académicos llaman *riesgo ambiental*. Esto sugiere que los riesgos del cambio climático varían en todas las regiones y pueden ser un factor en la toma de decisiones. [Vea Peter Romilly, "Business and Climate Change Risk: A Regional Time Series Analysis", *Journal of International Business Studies*, vol. 38, núm. 3 (mayo 2007), pp. 474-480]. Sin embargo la calidad de la ciencia del cambio climático está sujeta a fuertes debates, así que su valor predictivo en la toma de decisiones es aún cuestionable.
48. Comunicación personal con Mary Ellen Mooney, 18 de abril de 2011.
49. "Doing Business 2011 Data Notes", <http://www.doingbusiness.org/methodology/methodology-note#EaseofDB>, consultado el 18 de febrero de 2011.
50. "Foreign Market Entry", <http://www.foreign-trade.com/reference/trad8.htm>, consultado el 18 de febrero de 2011.
4. Daniel Goleman, Richard E. Boyatzis y Annie McKee, *Primal Leadership: Learning to Lead with Emotional Intelligence* (Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2004).
5. Danny Meyer, "The Saltshaker Theory", *Inc.*, vol. 28, núm. 10 (octubre de 2006), pp. 69-70, y <http://www.unionsquarecafe.com/aboutusc.html>, consultado el 7 de marzo de 2011.
6. Glenn Ross, "Employee Empowerment Contributes to the Customer Service Experience", <http://www.allbusiness.com/sales/customer-service/3876268-1.html>, consultado el 7 de marzo de 2011.
7. Para más información sobre este tema, vea Nichole Torres, "Thinking Bigger", *Entrepreneur*, vol. 34, núm. 8 (agosto de 2006), p. 53.
8. Nicole Torres, "Setting the Mood", *Entrepreneur*, vol. 34, núm. 8 (agosto de 2006), p. 53.
9. Tony Hsieh, "Why I Sold Zappos", *Inc.*, vol. 32, núm. 5 (junio de 2010), pp. 101-104.
10. Sara Wilson, "Build a Billion Dollar Business", *Entrepreneur*, vol. 37, núm. 3 (marzo de 2009), pp. 45-47.
11. Adam Hanft, "Save the Founder", *Inc.*, vol. 27, núm. 10 (octubre de 2005), p. 156.
12. Comunicación personal con Sara Blakely, 3 de mayo de 2007.
13. Gwen Edwards, "Going from Fortune 500 to Startup", *Bloomberg Businessweek*, marzo 5 de 2007, http://www.businessweek.com/print/smallbiz/content/mar2007/sb20070305_965709.htm, consultado el 10 de marzo de 2011.
14. Edward P. Marram, emprendedor y profesor en el Babson College, ofrece nombres creativos para las etapas y observa específicamente los peligros que enfrentan las empresas en diferentes momentos de su crecimiento y desarrollo. Su modelo incluye las siguientes etapas: Wonder (pregunta), Blunder (disparate), Thunder (trueno), Plunder y Asunder (despojo). Vea Jeffry A. Timmons y Stephen Spinelli, *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century* (Boston: McGraw-Hill Irwin, 2009), p. 556.
15. Chris Penttilä, "Can You Manage?" *Entrepreneur*, vol. 31, núm. 7 (julio de 2003), pp. 74-75.
16. *Ibid.*
17. Demetria Lucas, "Twin Tailors", *Black Enterprise*, vol. 33, núm. 9 (abril de 2003), p. 47.
18. Conversación personal con Ryan Gibson, 13 de abril de 2009.
19. *Startup Journal*, "The Long-Term Perils of Being a Control Freak", <http://www.managementsite.com/currentevents/167/The-Long-Term-Perils-of-Being-a-ControlFreak.aspx>, consultado el 10 de marzo de 2011.

20. Brent Bowers, *The 8 Patterns of Highly Effective Entrepreneurs* (New York: Currency Doubleday, 2006), p. 67.
 21. Estos hallazgos están basados en un estudio realizado por la firma de consultoría en recursos humanos Watson Wyatt (ahora Towers Watson), según se reporta en "How to Communicate with Employees", *Inc. Guidebook*, vol. 2, núm. 2 (mayo 2010), pp. 55-58.
 22. El uso de blogs en las empresas se está expandiendo con rapidez. Por ejemplo, los blogs suelen emplearse como una herramienta de relaciones públicas o un canal para dar solución a las quejas de los clientes o comunicar ideas sobre productos o servicios.
 23. Varios recursos ofrecen un excelente antecedente sobre los principios y habilidades de la negociación. Vea, por ejemplo, Roger Fisher, William Ury y Bruce Patton, *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In* (New York: Random House, 2003).
 24. Barry Farber, "Putting Ideas into Action," *Entrepreneur*, vol. 37, núm. 2 (febrero de 2009), p. 62.
 25. Erika Kotite, "Focus, People!" *Entrepreneur*, vol. 34, núm. 9 (septiembre 2006), p. 34.
 26. Como se informa en Mark Henricks, "Just 'To-Do' It", *Entrepreneur*, vol. 32, núm. 8 (agosto 2004), p. 71.
 27. Visite el sitio web de Entrepreneurs' Organization en <http://www.eonetwork.org> y la de Young Presidents' Organization en <http://www.ypo.org> para mayor información.
 28. <http://www.sba.gov/about-sba>, consultado el 11 de marzo de 2011.
 29. Para mayor información sobre SCORE, visite su sitio web en <http://www.score.org>.
 30. "The Baker's Peel", <http://www.score.org/>, consultado el 11 de marzo de 2011.
 31. Para saber más sobre la red de SBA de los Small Business Development Centers, ingrese a <http://www.sba.gov/content/smallbusiness-development-centers-sbdc>.
 32. <http://www.fasttrac.org>, consultado el 11 de marzo de 2011.
 33. Para saber más acerca del programa, visite el sitio web de la organización en <http://www.fasttrac.org>.
 34. "Business Incubation FAQ", http://www.nbia.org/resource_library/faq/#3, consultado el 11 de marzo de 2011.
 35. *Ibíd.*
 36. Darren Dahl, "Percolating Profits", *Inc.*, vol. 27, núm. 2 (febrero de 2005), pp. 38-40.
 37. Vea Leigh Buchanan, "Inc. 500", *Inc.*, vol. 32, núm. 7 (septiembre 2010), p. 178.
 38. "Bozmedia Group LLC", <http://www.manta.com/c/mtb94t2/bozmedia-group-llc>, consultado el 15 de marzo de 2011; Nichole L. Torres, "Family Ties", *Entrepreneur*, vol. 34, núm. 10 (septiembre 2006), pp. 132-133; y Comunicación personal con Ryan Bonifacio, 2 de mayo de 2007.
- ## CAPÍTULO 20
1. Vea Jan M. P. de Kok, Lorraine M. Uhlaner y A. Roy Thurik, "Professional HRM Practices in Family Owned-Managed Enterprises", *Journal of Small Business Management*, vol. 44, núm. 3 (mayo 2006), pp. 441-460.
 2. Joel Spolsky, "There's a Better Way to Find and Hire the Very Best Employees", *Inc.*, vol. 29, núm. 5 (mayo 2007), pp. 81-82.
 3. Chris Penttila, "Talent Scout", *Entrepreneur*, julio 2008, <http://www.entrepreneur.com/magazine/entrepreneur/2008/julio/194508.html>, consultado el 4 de abril de 2011.
 4. Chris Resto, Ian Ybarra y Ramit Sethi, *Recruit or Die: How Any Business Can Beat the Big Guys in the War for Young Talent* (New York: Penguin Group, 2008).
 5. Vea John B. Hope and Patrick C. Mackin (SBA Office of Advocacy), "The Relationship Between Employee Turnover and Employee Compensation in Small Business", *Small Business Research Summary*, núm. 308, julio 2007, <http://www.sba.gov/advo/research/rs308.pdf>, consultado el 4 de abril de 2011.
 6. Sarah E. Needleman, "Small Firms Offer More Responsibility, Credit", *Wall Street Journal*, marzo 4, 2008, p. B6.
 7. Mark Henricks, "A Look Ahead", <http://www.entrepreneur.com/article/172016-3>, consultado el 5 de abril de 2011; y "Our Goal", <http://www.kayconstruction.com>, consultado el 23 de abril de 2009.
 8. Para darse una idea del tipo de servicio que ofrecen las oficinas públicas de empleo en su estado, realice una investigación en su buscador con las siguientes palabras "[nombre de su estado] oficinas de empleo estatales".
 9. Comunicación personal con Scott Glatstein, 25 de abril de 2011.
 10. <http://www.imperativesllc.com>, consultado el 6 de abril de 2011; y Glatstein, *op. cit.*
 11. Bureau of Labor Statistics, "Overview of the 2008-18 Projections," December 3, 2010, <http://www.bls.gov/oco/oco2003.htm>, consultado el 6 de abril de 2011.
 12. Mark Henricks, "In the Mix," *Entrepreneur*, vol. 35, núm. 10 (octubre de 2007), p. 109.
 13. Bruce D. Phillips, "The Future Small Business Workforce", trabajo presentado en la reunión nacional United States Association for Small Business and Entrepreneurship, Indian Wells, CA, enero 2005.
 14. <http://www.foreignlaborcert.doleta.gov>, consultado el 6 de abril de 2011.
 15. Dee Gill, "Dealing with Diversity", *Inc.*, vol. 27, núm. 11 (noviembre de 2005), p. 38.
 16. U.S. Department of Justice, "Americans with Disabilities Act: Questions and Answers", <http://www.ada.gov/q&aeng02.htm>, consultado el 6 de abril de 2011.
 17. <http://www.dol.gov/index.htm>, consultado el 6 de abril de 2011.
 18. Vea Stephanie Clifford, "The Science of Hiring", *Inc.*, vol. 28, núm. 8 (agosto 2006), pp. 90-98.
 19. Jeffrey Pfeffer, "Why Résumés Are Just One Piece of the Puzzle", *Business 2.0*, vol. 6, núm. 11 (diciembre de 2005), p. 106.
 20. Vea "Sample Behavioral Interview Questions", http://www.quintcareers.com/sample_behavioral.html, consultado el 7 de abril de 2011.
 21. Las investigaciones señalan que alrededor de 27% de las pequeñas empresas considera necesario despedir a sus empleados cada año [Vea William J. Dennis, Jr., "Unemployment Compensation", *National Federation of Independent Business* informe trimestral de investigaciones, vol. 7, núm. 1, (2007)].
 22. Beth Gaudio, "Tell Me About Yourself", *MyBusiness*, octubre-noviembre de 2006, p. 14.
 23. Mark Henricks, "Check That Temp", *Entrepreneur*, vol. 34, núm. 4 (abril de 2006), pp. 91-92.
 24. Susanna Hamner, "Give People a Second Chance", *Business 2.0*, vol. 5, núm. 4 (mayo 2007), p. 67.
 25. Al igual que con muchas regulaciones gubernamentales que afectan a las pequeñas empresas, esto aplica sólo a empresas que tienen por lo menos 15 empleados.
 26. Ted L. Moss, "Drug Testing for Small Businesses", 29 de septiembre de 2008, <http://www.cosemindspring.com/ITopics/Human%20Resources/Recruitment%20and%20Safe%20Hiring%20Practices/Drug%20Testing%20for%20Small%20Businesses.aspx>, consultado el 7 de abril de 2011.
 27. Comunicación personal con Rick Davis, 21 de agosto de 2007.
 28. *Ibíd.*
 29. Vea Karl Pajo, Alan Coetzery Nigel Guenole, "Formal Development Opportunities and Withdrawal Behaviors by Employees in Small and Medium-Sized Enterprises", *Journal of Small Business Management*, vol. 48, núm. 3 (julio de 2010), pp. 281-301.

30. Veal William J. Dennis Jr. (ed.), "Training Employees", *NFIB National Small Business Poll*, vol. 5, núm. 1 (Washington, DC: NFIB Research Foundation, 2005), pp. 1-39.
31. Uno de esos estudios es el de Gaylen N. Chandler y Glenn M. McEvoy, "Human Resource Management, TQM, and Firm Performance in 62 Small and Medium-Size Enterprises", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 25, núm. 1 (otoño de 2000), pp. 43-57.
32. Inc. Staff, "Five Ways to Improve Quality", 2 de septiembre de 2010, <http://www.inc.com/guides/2010/09/5-ways-to-improve-quality.html>, consultado el 5 de abril de 2011.
33. "Interested in Publishing Your Book?" <http://www.bookpros.com>, consultado el 8 de abril de 2011; y Shannon Scully y Lisa Wadell, "Back to School", <http://www.nfib.com/mybusiness-magazine/article?cmsid=52824>, consultado el 5 de abril de 2011.
34. Harry J. Martin, "The Key to Effective Training Isn't Necessarily What Happens in the Classroom. It's What You Do Afterward", *Wall Street Journal*, 15 de diciembre de 2008, p. R-II.
35. *Ibid.*
36. Mike Faith, "A Systems Approach to Hiring the Right People", <http://www.entrepreneurship.org/en/resource-center/a-systems-approach-to-hiring-the-right-people.aspx>, consultado el 8 de abril de 2011.
37. *Ibid.*
38. "In-N-Out Burger-Great Benefits," http://www.in-n-out.com/employment_restaurant.asp, consultado el 15 de abril de 2011.
39. Consiga mayor información acerca de ESOP del sitio web del National Center for Employee Ownership en <http://www.nceo.org>.
40. Para los lineamientos de IRS para planes de menú de cafetería vaya a http://www.irs.gov/publications/p15b/ar02.html#en_US_publink1000101745, consultado el 15 de abril de 2011.
41. Karen E. Spaeder, "All Well and Good", *Entrepreneur*, vol. 36, núm. 11 (noviembre de 2008), p. 24.
42. Para información más detallada sobre leyes que protegen a empleados, vea el sitio web del U.S. Department of Labor, <http://www.dol.gov/opa/aboutdol/lawsprog.htm>, consultado el 15 de abril de 2011.
43. Beth Gaudio, "Stay Out of Court", *MyBusiness*, octubre-noviembre de 2005, p. 46.
44. En 2008, el permiso de ausencias de 12 semanas se incrementó a 26 semanas en un periodo de 12 meses para cualquier persona que necesitara tiempo para cuidar

a algún miembro de la armada estado-unidense que tuviera una seria lesión o enfermedad.

45. Para mayor información sobre las disposiciones de la ley sobre permisos de ausencia por razones familiares y médicas, consulte <http://www.dol.gov/dol/topic/benefitsleave/fmla.htm>, consultado el 15 de abril de 2011.
46. Veal "How to Conduct Annual Employee Reviews", *Inc. Guidebook*, vol. 1, núm. 9 (diciembre de 2008), suplemento especial.

CAPÍTULO 21

1. Dan Heath y Chip Heath, "Blowing the Baton Pass", *FastCompany*, núm. 147 (julio/agosto, 2010), pp. 46-47.
2. <http://www.amazon.com>, consultado el 25 de abril de 2011.
3. Richard Sweeney, cofundador de Keurig Inc., discurso de apertura pronunciado en la reunión anual de la United States Association for Small Business and Entrepreneurship, Hilton Head Island, South Carolina, 14 de enero de 2011.
4. "The Flash Pass", <http://www.sixflags.com/overTexas/tickets/flashpass.aspx>, consultado el 25 de abril de 2011.
5. "Delving into the Mystery of Customer Satisfaction: A Toyota for the Retail Market?" 10 de agosto de 2005, <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article.cfm?articleid=1255>, consultado el 26 de abril de 2011.
6. La mayoría de los libros texto sobre administración ofrece cálculos y fórmulas para determinar la cantidad económica del pedido. Una fuente excepcional para éste y muchos otros cálculos de operaciones administrativas es Wallace J. Hopp y Mark L. Spearman, *Factory Physics*, 3a. ed. (Boston: Irwin McGraw-Hill, 2007), pp. 49-53.
7. "McAlister's-From the Beginning", <http://www.mcalistersdelifranchise.com/information>, consultado el 4 de mayo de 2011.
8. Comunicación personal con la gerencia de McAlister, 6 de marzo de 2009.
9. *Ibid.*
10. Según está citado en Liz Welch, "Five Guys Burgers and Fries", *Inc.*, vol. 32, núm. 3 (abril de 2010), p. 78.
11. *Ibid.*
12. <http://www.fiveguys.com/history.aspx>, consultado el 27 de abril de 2011.
13. John M. Gallagher, "The Data Asset: Databases, Business Intelligence, and Competitive Advantage," 2009, <http://www.gallagher.com/The%20Data%20Asset.pdf>, pp. 20-21, consultado el 28 de abril de 2011.
14. "Quality Tools-The Basic Seven", <http://src.alionscience.com/pdf/QualityTools.pdf>, consultado el 11 de mayo de 2011; y "Seven Basic Quality Tools," <http://asq.org/learn-aboutquality/seven-basic-quality-tools/overview/overview.html>, consultado el 11 de mayo de 2011.
15. Linda Tischler, "Partners in Time," *FastCompany*, núm. 143 (marzo de 2010), p. 40.
16. *Ibid.*
17. Kate Lister, "Free-Lance Nation", *Entrepreneur*, vol. 38, núm. 9 (septiembre de 2010), pp. 89-97.
18. Jennifer Wang, "Employees. Who Needs 'Em?" *Entrepreneur*, vol. 38, núm. 3 (marzo de 2010), p. 18. Reimpreso con autorización de Entrepreneur Media, Inc. (c) 2010 por Entrepreneur Media, Inc. Todos los derechos reservados.
19. Kara Ohngren, "The Man Behind 285,700 Programmers", *Entrepreneur*, vol. 38, núm. 6 (junio de 2010), p. 71.
20. "Supply Chain Operations Reference (SCOR) Model", <http://supply-chain.org/ff/SCOR-Overview-Web.pdf>, consultado el 3 de mayo de 2011.
21. Laurel Delaney, "Howdy Partner", *Entrepreneur*, vol. 35, núm. 4 (abril de 2007), p. 87.
22. Janelle Elms, "Automatic Transition", *Entrepreneur*, vol. 35, núm. 2 (febrero de 2007), p. 118; y <http://www.gothamcycles.com>, consultado el 11 de mayo de 2011.
23. Duncan Jones, "Best Practices: Invoiceto-Pay Process Automation", 19 de noviembre de 2008, http://www.forrester.com/rb/Research/best_practices_invoice-to-pay_process_automation/q/id/46909/t/2, consultado el 11 de mayo de 2011.
24. <http://www.microsoft.com/en-us/dynamics/default.aspx>, consultado el 3 de mayo de 2011.
25. Larry Robinson, "Connecting the Dots: Aligning Lean Operational and Financial Metrics", *Lean Directions: The E-Newsletter of Lean Manufacturing*, <http://www.sme.org/cgi-bin/get-newsletter.pl?LEAN&20070810&4&>, consultado el 11 de mayo de 2011.
26. Henry Ford analizó por primera vez estas ideas en su obra fundamental de 1926, *Today and Tomorrow*, publicada más recientemente en 1988 por Productivity Press.

CAPÍTULO 22

1. Jonathan Blum, "Working Capital", *Entrepreneur*, enero de 2011, p. 56.
2. Keith Lowe, "Managing Your Cash Flow", *Entrepreneur*, 3 de diciembre de 2001, <http://www.entrepreneur.com/>

- article/0,4621,295043,00.html, consultado el 15 de marzo de 2011.
3. "2010 Working Capital Survey", REL, división del Hackett Group, Inc., www.relconsultancy.com, consultado el 3 de abril de 2011.
 4. "Take Control of Your Working Capital", REL, una división del Hackett Group, Inc., www.relconsultancy.com, consultado el 3 de abril de 2011.
 5. Simona Covell y Kelly K. Spors, "To Help Collect the Bills, Firms Try the Soft Touch", *Wall Street Journal*, 27 de enero de 2009, p. B1.
 6. Paulette Thomas, "Why Debt Collection Is So Essential for Startups", *Wall Street Journal Online*, 25 de septiembre de 2005, <http://www.startupjournal.com/runbusiness/billcollect/20050920-thomas.html>, consultado el 21 de agosto de 2010.
 7. Lena Basha, "Handle the Headaches", *MyBusiness*, junio-julio de 2007, pp. 26-29, <http://www.mybusinessmag.com/fullstory.php3?sid=1589>, consultado el 3 de abril de 2011.
 8. *Ibid.*
 9. Covell y Spors, *op. cit.*, p. B6.
 10. "Buried Treasures: Unlocking Cash from Your Accounts Receivable", REL, una división del Hackett Group, Inc., <http://www.relconsultancy.com>, consultado el 3 de abril de 2011.
 11. "The Cure for Inventory Hoarding", REL, una división del Hackett Group, Inc., <http://www.relconsultancy.com>, consultado el 3 de abril de 2011.
 12. Para lograr más precisión, la ecuación debe utilizar la cantidad de compras que la empresa ha hecho a sus proveedores. No obstante, utilizamos el costo de los bienes vendidos como una aproximación razonable, pues ésta se encuentra en el estado de resultados y las compras no.
 13. William J. Dennis, Jr. (ed.), *NFIB National Small Business Poll*, vol. 3, núm. 3 (Washington, DC: NFIB Research Foundation, 2003), p. 13.
 14. *Ibid.*, p.11.
 6. Social Security Administration, según se cita en Randy Myers, "The Fine Art of Self-Protection", *CFO*, 1 de julio de 2006, <http://www.cfo.com>, consultado el 20 de marzo de 2011.

APÉNDICE

1. Se pueden utilizar otros múltiplos en la valuación de empresas. Por ejemplo, las empresas de servicios suelen valuarse con base en un múltiplo de las ventas.
2. Evan Klonsky, "How to Use EBITDA to Value Your Company", *Inc.*, 28 de octubre de 2010, <http://www.inc.com/guides/2010/10/howto-understand-earnings-or-ebitda.html>, consultado el 16 de marzo de 2011.
3. "The Most and Least Valuable Businesses in America", *Inc.com*, junio de 2009, http://www.inc.com/valuation_media/2009/valuationbiz.html/?keepThis=true&TB_iframe=true&height=630&width=830, consultado el 9 de junio de 2011.
4. La depreciación se agrega a la utilidad de operación, dado que es un gasto que no es en efectivo. La cantidad resultante es igual al flujo de efectivo de la empresa procedente de sus operaciones.
5. Los números en este ejemplo fueron modificados.
6. Tim Koller, Marc Goedhart y David Wessels, *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*, 5a. ed. (John Wiley & Sons: New York, 2010).

CAPÍTULO 23

1. Traducido por Arthur W. H. Adkins del texto en griego del poema de Solon "Prosperity, Justice and the Hazards of Life", en M. L. West (ed.), *Iambi et Elegi Graeci ante Alexandrum Canttati*, vol. 2 (Oxford: Clarendon Press, 1972).
2. "Risk", <http://www.thefreedictionary.com/risk>, consultado el 9 de junio de 2011.
3. Daniel Tynan, "In Case of Emergency", *Entrepreneur*, vol. 3, núm. 4 (abril de 2003), p. 60.
4. Los siguientes comentarios sobre los medios sociales como herramienta para las pequeñas empresas fueron adaptados de Sarah E. Needleman, "Entrepreneurs 'Tweet' Their Way Through Crises", *Wall Street Journal*, 15 de septiembre de 2009, p. B5.
5. Ejemplo proporcionado por Wes Bailey, Bailey Insurance and Risk Management, Inc., Waco, Texas, mayo de 2011.

A

- AAMCO Transmissions, 111
- Abraham, Jack, 514
- Abraham, Magid, 514
- Abrams, Rhonda, 332
- Acciones ordinarias, 380
- Accionistas
 - derechos y estatus de los, 240
 - muerte de los, 241
 - responsabilidad limitada de los, 240-241
 - retirada de los, 241
- Ace Hoteles, 7-8
- Ackerman, Allen, 477
- Acosta-Rubio, Marx, 412-413
- Acta constitutiva, 240
- Actitud, 429-430
- Actividades de flujo de efectivo, 314
- Activo circulante, 302
- Activo fijo
 - bruto, 303, 315, 340
 - compra o venta, 314
 - definición de, 302
 - inversión en, 315
 - neto, 303
- Activo fijo bruto, 303, 315, 340
- Activo fijo neto, 303, 315
- Activo(s)
 - descripción de, 301-303, 318
 - financiamiento de ventas, 339
 - intangibles, 358-359
 - marketing. *Vea* activos de marketing
 - tangibles, 358-359
- Activos de marketing
 - derechos de autor, 461, 463
 - marcas registradas, 454, 460-461
 - patentes, 110, 461
 - protección de, 459-463
- Activos depreciables, 302
- Activos intangibles, 358-359
- Activos tangibles, 358-359
- Acuerdo de arrendamiento, 270
- Acuerdo de no divulgación, 127
- Acuerdo de sociedad, 238-239
- Acuerdos de empleo cooperativo, 601-602
- Acuerdos de préstamo, 371
- Adams, Christopher, 12
- Administración de activos
 - cuentas por cobrar. *Vea* Cuentas por cobrar
 - cuentas por pagar. *Vea* Cuentas por pagar
 - inventario, 656-658
 - periodo de conversión en efectivo, 647, 660-661
 - presupuesto de capital. *Vea* elaboración del presupuesto de capital
- Administración de inventarios
 - descripción de, 617
 - objetivos de, 618
- Administración de la cadena de suministro
 - canales de distribución, 464-466
 - definición de, 463-464
 - intermediarios, 464
 - Internet y, 464
- Administración de la calidad
 - certificación internacional de, 626-627
 - descripción de, 622-624
 - en las empresas de servicios, 627
- Administración de la calidad total, 621
- Administración de las relaciones con el cliente
 - beneficios de, 410-411
 - definición de, 410
 - estudio de casos, 700-701, 721-722
 - importancia de, 440
 - satisfacción del cliente a través de, 433
 - software para, 420
 - tecnología para apoyar, 419-423
- Administración de operaciones
 - competencia, 612-613, 621-622
 - consideraciones de capacidad, 616
 - definición de, 612
 - en empresas de servicios, 613-615
 - operaciones de manufactura, 615-616
 - planeación, 616-617
 - programación, 616-617
 - resumen de, 611-612
- Administración de recursos humanos
 - acuerdos de empleo conjunto, 601-602
 - definición de, 581
 - diversidad de la fuerza de trabajo, 587-588
 - empleados, *Vea* Empleado(s)
 - reclutamiento de personal, 582-583
 - relaciones empleador-empleado, 604
 - sindicatos, 604
 - temas especiales en, 601-605
- Administración del capital de trabajo
 - definición de, 643
 - ejemplos de, 647-651, 736-738
 - línea de tiempo del, 645
- Administración del crédito
 - antigüedad de las cuentas por cobrar, 490-491
 - descripción de, 488
 - evaluación del solicitante, 488-489
 - fuentes de información crediticia, 489-490
 - procedimientos de facturación y cobro, 491-492
 - y flujos de efectivo, 655-656
- Administración del riesgo
 - definición de, 679
 - en las pequeñas empresas, 680-683
 - pasos que involucra, 679-680
- Administración del tiempo personal, 569-570
- Administración sincrónica, 636-638
- Adquisiciones en el extranjero, 539
- Aducci, Brian, 239
- Adventure Bachelor Party, 79
- Agencia de Protección Ambiental, 60
- Agencias de crédito comercial, 489-490
- Agencias de empleo privadas, 585
- Agencias de empleo temporal, 585
- Agencias de publicidad, 507
- Ahorros personales, 365
- Aimie's Dinner and Movie, 77
- Akroya Inc., 600
- Al servicio del deber, 477
- Alabama Information Technology Association, 651
- Alando.de, 85
- AlcoHAWK, 284
- Aldatz, Tina, 15
- Alden, Rick, 72
- Aldrich, Howard, 233
- Alerta empresarial, 69
- Alianzas de negocios, 249
- Alianzas estratégicas
 - con empresas grandes, 249-251
 - con empresas pequeñas, 251
 - definición de, 248
 - desarrollo de, 249
 - descripción de, 230-231
 - establecimiento de, 251-252
 - formas de, 248-252, 634
 - internacionales, 537
 - mantenimiento de, 251-252
 - tipos conocidos de, 248
- Alianzas estratégicas internacionales, 537
- Allen, David, 333, 340, 347-348
- Allis, Ryan, 45
- Altman, Benson, 280
- Ambiente, 59-61
- America Online, 283
- American Heelers, 465
- American Idol*, 446-447
- American Institute of Graphic Arts, 454
- American Society for Quality, 621
- Análisis adentro-afuera, 81-86
- Análisis de macronivel, 97

Análisis de viabilidad, puesta en marcha de las ideas
 atractivo de la industria, 97
 definición de, 94
 identificación de error fatal usando, 95, 97
 liderazgo de riesgo, 97
 marco de, 96
 mercado potencial, 95-96
 resumen de, 94-95
 Análisis del equilibrio, 478-480, 761
 Análisis del mercado, 202-204, 541-542
 Análisis del presupuesto de capital, 661
 Análisis FODA, 86-87, 205
 Análisis subcultural, 430
 Andersen Company, 717
 Anderson, Warren Paul, 61
 Anderson, Will, 184
 Andrews, Donovan, 275
 Ángeles de empresas, 374-375, 377
 Ángeles de negocios, 374-375, 377
 Angus Barn, The, 428
 Ann Lawall and Company, 654
 Antigüedad de las cuentas por cobrar, 490-491
 Anuncios de banner, 511
 Anuncios de vacantes, 584
 Anytime Fitness, 122
 Apalancamiento financiero, 323
 APL Logistics, 467
 Apolonio, Manny, 477
 Apoyo a la administración, 570-576
 Apoyo de empresarios a la comunidad, 13, 45-46
 Apoyo externo de la administración, 570-576
 App, 512-513
 Apple Computer, 77-78, 207, 612
 Aquafina, 92
 Archibald, Jared, 184
 Arjont Group, 682
 Arndt, Michael, 22
 Arquitectos de franquicias, 119
 Artful Framers Gallery, 424
 Artículos promocionales como promocionales de ventas, herramientas, 515
 Ashton-Royce Capital Corporation, 41
 Aspectos éticos
 definición de, 39
 tipos de, 39
 Aspectos legales. *Vea también* Protección de responsabilidad del empleado, 602-604
 empresas ubicadas en el hogar, 276
 en el franquiciamiento, 121-122
 Association to Advance Collegiate Schools of Business International, 4
 Atassi, Hammad, 721
 Atención plena, 70
 Atributos, 626
 AudienceScience, 725
 Auditoría, 125

Authentic Haven Brand, 79
 Auto consignación, 93
 Autoaseguramiento, 681
 Automotivación, 401-402
 Avedis Zildjian Company, 140-141
 Azar, 74

B

B2B CFO Partners, 232
 Babson College, 21
 Baby boomers, 82-83, 554
 Backstrom, John, 222
 Baer, Max, 242
 Baha's Fajita Bar, 336
 Bailey, Bill, 371-372, 402
 Baker, Lynn, 399-400
 Balance
 activos, 301-302
 capital, 304-308
 definición, 301
 deuda, 304-308
 ejemplos, 293-297, 737, 757, 762-763
 fórmula, 301
 nivel de servicio, 637
 resumen, 301
 y el estado de resultados, 309-312
 Bamboo, el, 60
 Bancos
 financiación de empresas globales, 544
 financiamiento, 367-372, 544
 línea de crédito, 342, 367
 préstamos, 738, 367-372
 tarjetas de crédito, 487
 Banquero, 368-370
 BareBabies.com, 440
 Barone, Lisa, 212
 Barr Corporate Success, 571
 Barr, Krissi, 571
 Barreto, Héctor, 339
 Barton, Richard, 552
 Baty, Gordon, 399
 Baylor University, 39, 45
 Bebarang, 210
 Behlen Mfg Co., 537
 Belkin, Jason, 418
 Beneficios de los, 599-601
 Beneficios variables, 217
 Benususan, Danny, 537
 Bergeron, Melanie, 134-135, 138, 142, 149
 Bergeron, Noel, 149
 Berra, Yogi, el, 97
 Best Kiteboarding, 74
 Beyoncé, 91
 BFW construcción, 390
 Bhide, Amar, 21
 Bianchi, Peter, 681
 Big Mouth Billy Bass, 78
 Bioelements, Inc., 483
 Biolos, Matt, 698-699
 Bishop, Bill, 444
 BizBuySell, 391

BlackBook Media, 8
 Blakely, Sara, 558
 Blanchard, Kenneth, 55
 Blitstein, Andrés, 308-309
 Blockbuster, 85
 Blogs, 283-284, 512
Bloomberg Businessweek, 23, 216
 Blue Buffalo Co., The, 444
 Blue Lake Publishing, 402
 Blue Note, 537
 Blue Sky Laws, 393
 Blum, Jonathan, 643
 Blumberg, Matt, 44
 Blumenfeld, Joseph, 524
 Bolton, Ruth, 413
 Bonifacio, Ryan, 575
 Bonneau, Ed, 28, 400
 Boo Bicycles, 60
 Bootstrapping, 6
 Booz Allen Hamilton, 71
 Botella de agua personalizada, 91-92
 Bozmedia Group LLC, 575
 Brand Equity (Capital de marca) International, 454
 Breaking, Benjamin, 91
 BRIC (Países emergentes, Brasil, Rusia, Indonesia, China y Sudáfrica), 526-527
"Bride Magazine syndrome", 401
 Brodsky, Norm, 27, 292, 386
 Brogan, Chris, 234
 Broni, Paul A., 331
 Brown, Dennis, 338
 Buettell, Ben, 400
 BuiltNY, 330-331
 Burleson, Julie, 11
 Burrow, Taj, 699
 Butler, Rhett, 284
 BuyUSA.gov, 523

C

C and D Landscape Company, 77
 C.F. Martin & Co., 154
 Cabana Life, 73
 Cadena de mando, 563
 Calderwood, Alex, 7-8
 Calidad
 definición de, 621
 siete herramientas de la, 624-625
 California Tortilla, 421
 Calsaway Pool Services, 80
 Cambios terapéuticos, 213-215, 218-220
 Campbell, Philip, 300
 Campbell, Glenn, 264
 Can-Spam Act, 511
 Canal directo, 464
 Canal indirecto, 465
 Cano, Aaron, 420
 Cantidad económica del pedido, 618
 Capacidades, 85
 Capacitación de instrucción en el puesto, 595

- Capacitación de los empleados
 - componentes de la, 593
 - definición de, 593
 - en el puesto, 594-595
 - implementación después de la, 596-597
 - inducción del personal nuevo, 593-594
 - mejora de la calidad a través de, 594
 - mejoras de la calidad por medio de, 594
 - personal de la nueva inducción, 593-594
 - puesta en práctica después de la, 596-597
- Capacitación en el puesto, 594-595
- Capital
 - presentación en el balance, 304-308
 - propietarios, 294, 304, 306-307, 342
 - rendimiento del, 323, 362-363
- Capital de riesgo, 374-376
- Capital de riesgo informal, 374
- Capital de trabajo
 - definición de, 302, 336, 486
 - inclusión del en el plan de negocios, 757
 - inversiones, 645-647
- Capital de trabajo neto, 336
- Capitalistas de riesgo, 358, 376
- Cápsula, 239
- CarAlarmsEtc., 534
- Carátula, del plan de negocios, 171-172
- CareerBuilder.com, 586
- Carnevale, Antonio, 392
- Caroline's Desserts, 655
- Carrier Corp., 738
- Carta de crédito, 544
- Carter, Nancy, 233
- Case Western Reserve University, 10, 365
- Casi efectivo, 653
- Cassidy, David, 336
- Categorización perceptual, 429
- Cathy, Bubba, 146
- Cathy, Dan, 146
- Causa inmediata, 676
- Causas caritativas, contribuciones, 12, 54, 134, 218, 693. *Vea también* responsabilidad social
- CCI Tráda, 399
- Centro de Administración de Sistemas, 251
- Centro de investigación de empresas, 374
- Centro de Investigación de Negocios de Mujeres, 18
- Centro de Recursos Éticos, 57
- Centro para la Educación y la investigación de Negocios Internacionales, 542
- Centros de Apoyo a las Exportaciones de Estados Unidos (U.S. Export Assistance Centers), 542
- Centros de desarrollo de la pequeña empresa (SBDC), 573
- Certificados de acciones, 240
- Chagrin Shoe Leather & Luggage Repair, 465
- CheapOAir.com, 281
- Cheney, Karen, 238
- Cherney, Ed, 402
- Cherokee Communications, 371, 402
- Chianelli, Russell, 198-199
- Chick-fil-A, 146
- China, 531, 534, 728-729
- Christensen, Clayton, 21, 442
- Cialdini, Robert, 234
- Ciclo de vida del producto, 447-448
- Ciclo del capital de trabajo, 302-303, 643-644
- CitiSlips, 164-165
- Clases sociales, 430
- Cláusula de coaseguro, 685
- Cláusula de indemnización, 675
- Cláusulas de no competencia, 113
- Cliente iniciado por contactos, 502
- Cliente(s)
 - accesibilidad de, en la decisión de la ubicación, 264-265
 - actitudes de los, 429-430
 - administración de la calidad, 622-624
 - atención personal dada a, 414-415
 - ayuda, 415
 - búsqueda de información y evaluación por parte, 426
 - comentarios de los, 623-624
 - como tomadores de decisiones, 425-428
 - comunicación con, 416
 - con base en el primer nombre, 415
 - decisión de comprar, 427
 - definición de, 216
 - enfocarse en, 20
 - evaluación posterior a la compra, 427-428
 - influencias culturales en, 430
 - influencias de la clase social en, 430
 - influencias del grupo de referencia en, 430-431
 - influencias psicológicas en, 428-430
 - influencias sociológicas sobre, 430-432
 - internacional, 542-543
 - motivaciones de los, 429
 - necesidades de, 428
 - necesidades insatisfechas, 216
 - percepciones de, 428-429
 - poder adquisitivo de los, 216
 - preocupación por, 41-42
- Clientes internacionales, 542-543
- Clifford, Randall, 153
- Clinton, Bill, 21
- COBB Tuning, 93
- Cobb, Trey, 93
- Cobertura por interrupción de operaciones, 686
- Coca-Cola Company, 92
- Código de ética, 56
- Coempresarios, 145
- Cohen, David, 24
- Colateral, 489
- Cold Stone Creamery, 145
- Colegas, 596
- Colocación privada, 380, 396-397
- Comercio electrónico
 - beneficios de, 277-278
 - beneficios de inicio, 277-278
 - definición de, 277
 - limitaciones de, 278
 - limitaciones no técnicas de, 278
 - limitaciones técnicas de, 278
 - modelo de consumidor a consumidor, 281-283
 - modelo de negocio basado en el contenido, 283
 - modelo de negocio-a-consumidor, 280-281
 - modelo negocio-a-negocio, 278-280
 - modelos basados en la información, 283
 - modelos basados en transacciones, 283
 - modelos de negocio, 278-284
- Comisión Federal de Comercio, 122
- Compañía de Desarrollo Certificada (CDC), 504
 - programa de préstamos, 378
- Compass Trading Co., 535
- Compensación
 - de empleados, 598-601, 732-733
 - de los vendedores, 505
 - del consejo de administración, 254-255
 - financiera, 505
 - no financiera, 505
- Competencia, 204-205, 612-613, 621-622
- Competencias centrales, 86
- Comportamiento del consumidor, 425
- Compra apalancada, 388-389, 396
- Compra apalancada (LBO), 389
- Compra apalancada para recolección, 389-390
- Compra misteriosa (mystery shopping), 212
- Compradores estratégicos, 388
- Compradores financieros, 388-389
- Compras
 - decisiones de fabricar o comprar, 629-630
 - desempeño de los proveedores, 632
 - diversificación del suministro, 631-632
 - importancia de las, 627, 629-632
 - previsión de las necesidades de suministro, 634-635
 - y alianzas estratégicas, 634
 - y rentabilidad, 629
- Compras a cargo de los directivos, 390
- Compromiso basado en la necesidad, 142
- Compromiso basado en la obligación, 142, 144
- Compromiso basado en lo deseado, 142, 144
- Comunicación
 - administrativa, 565-567
 - con el personal, 566
 - con los clientes, 416

con los empleados, 42-43
 en la promoción, 498-499
 Comunicación del personal, 566
 Concannon, Dave, 356
 Cone, Carol, 46-47
 Cone, Inc., 46
 Cone, Judith, 552
 Confiabilidad, 591
 Confidencialidad, 183
 Configuraciones de taller (job shops), 615
 Conflicto, 400
 Conflicto predador/parásito, 148
 Conjunto evocado, 426
 Conocimiento del producto, 501
 Consejo asesor, 255, 755-756
 Consejo de administración
 compensación, 254-255
 contribuciones, 253
 definición, 252
 descripción, 252-253
 frente a consejo asesor, 255
 selección, 253-254
 Consejo de la familia, 152
 Consistencia de la mezcla de productos, 457
 Consorcio de primo, 136
 Consorcio Global de Centros de Espíritu
 Emprendedor, 4
 Consultores de franquicias, 116
 Consultores en administración, 575
 Contabilidad en base acumulada, 313
 Contabilidad en base efectivo, 313
 Contactos de mercados iniciales, 502
 Contador, 576
 Contador público certificado, 576
 Conteo de ciclos, 621
 Contratendencias, 78
 Contrato de franquicia, 107, 121-122
 Contratos de compraventa, 708
 Contratos sindicales, 128
 Control, 466
 Control de calidad, 625-626
 Control de costos
 en la venta personal, 504
 inventario, 618-620
 Control de las operaciones, 565
 Control de los votos, 363-364
 Control del riesgo, 681
 Control estadístico de inventarios, 618-619
 Cónyuges, 149
 Cook, de Scott, 26
 Cook, John, 719
 Cookies, 51
 Cookies-N-Cream, 269, 708
 Cooperativa de compras de la organización, 631
 Corcoran, Bárbara, 571
 Corporación C
 características, 242-243
 comparación, 242-243
 definición de, 240

en comparación con la sociedad de
 responsabilidad limitada, 247
 Corporación profesional, 247
 Corporación sin fines de lucro, 247-248
 Corporaciones
 administración del control, 244
 C. *Vea* corporación C
 continuidad de negocio, 244
 de capital, 244
 definición de, 240
 financiamiento de, 379
 impuestos al ingreso o sobre la renta, 244
 profesional, 247
 S, 245-246
 sin fines de lucro, 247-248
 transferencia de propiedad, 244
 Corsten, Daniel, 618
 Cosecha
 anticipación de la, 399-400
 colocación privada, 380, 396
 definición de, 386
 distribución de flujos de efectivo de la
 empresa, 391-392
 importancia de la, 386-387
 métodos de, 397-396
 oferta pública inicial, 380, 393-396, 401
 valuación de la empresa, 397-398
 venta de la empresa, 387-391
 Costo basado en el compromiso, 142
 Costo basado en la estrategia, 89
 Costo de oportunidad de los fondos, 397
 Costo de ventas, 297, 333, 756
 Costo de vida, 265
 Costo total, 474
 Costos fijos, 188, 474, 478-479
 Costos semivariables, 188
 Costos variables, 188, 474, 478
 CouponMountain.com, 728
 Couvillion, Karyn, 15
 Covey, Stephen R., 30
 Cowan, Mateo, 357
 Cox, Steve, 61
 Crane & Co., 250
 Crane, Patrick, 584
 Creación de marca (branding), 451-454
 Creación de redes sociales, 513
 Creación de redes sociales con base en la
 ubicación, 21-22
 Crecimiento
 decisiones respecto a, 440-441
 factores involucrados en, 441
 innovación como ruta al, 441-447
 inventarios afectados por, 441
 plan de, 744, 755
 Crédito
 beneficios de, 484-485
 carta de, 544
 comercio, 486-488
 condiciones económicas que afectan, 486

consumidor, 486-487
 definición de, 368, 473
 factores que afectan las ventas a, 485-486
 fuentes de información sobre, 489-490
 oferta de, 484-488
 regulación de, 492
 regulación gubernamental de los, 492
 solicitantes, 488-489
 tipos de, 486-487
 Crédito al consumo, 486-487
 Credo de la familia, 153
 Crimson Consulting Group, 22
 Crisis financiera, 338
 Criterios de evaluación, 426
 CRMGuru.com, 412
 Crowdsourcing, 630
 CSX Corporation, 466
 Cuadrangular, 22, 515
 Cuello de botella, 636
 Cuentas de cargo abiertas, 486
 Cuentas de crédito revolvente, 486-487
 Cuentas de instalación, 486
 Cuentas por cobrar
 administración, 653-656
 afectación de la liquidez por, 653
 ciclo de vida de, 653-656
 comprometidas, 656
 definición, 302
 ejemplo, 736
 estados financieros, 295-296
 programa de vencimiento, 490-491
 usos financieros de, 656
 Cuentas por pagar
 administración, 658-660
 descripción de, 304, 341
 ejemplo, 738
 uso financiero, 372
 Cuentas vencidas, 491
 Cuestionarios, 213-215
 Cultura
 decisiones de los clientes influidas por
 la, 430
 definición de, 430
 Cultura organizacional
 definición de, 140
 desarrollo de, 556
 efectos del liderazgo en, 556-557
 ética, 55-56
 Cultura organizacional ética, 55-56
Customers for Life (Sewell), 419

D

D & R Productos, 333-334, 340, 346
 D'Artagnan, 705-707
 D'Andrea, Christian, 71
 D'Andrea, Mark, 71
 "Dagne", 442
 Daguin, Ariane, 707-709
 Daily Grommet, 377
 Dain Rauscher Inc., 399

- Dalton, John, 293
 Dalton, Mackenzie, 293
 Daños económicos, 676
 Daños ejemplares, 676
 Daños punitivos, 676
 Daños y perjuicios, 676
 Daños y perjuicios compensatorios, 676
 Darley, Bill, 702
 Darley, Paul, 702-703
 Dasani, 92
 Datos
 primarios, 212-213, 215
 recolección de, 215-216
 secundarios, 211-212
 Datos primarios, 212-213, 215
 Datos secundarios, 211-212
 DAVACO, 10-11, 26, 592
 Davidson, Carolyn, 454
 Davis, Rick, 10-11, 26, 592
 Deaton, Gary, 14
 Decepción, miedo a la, 143
 Decisión estratégica, 92
 Decisiones de compra, por los clientes, 427
 Decisiones de fabricar o comprar, 629-630
 Dedmon, Bill, 400
 Deducibles, 688
 Deeds, David, 365
 Defecto de marketing, 677
 Defectos de diseño, 677
 Defectos de fabricación, 677
 Deja Blue, 92
 Delaney, Laurel, 634
 Delegación de autoridad, 564-565
 DeLello, Judy, 319
 Delice, Ronald, 561
 Delice, Rony, 561
 Delitos de seguros, 687
 Dell, 634
 Demanda
 cómo afecta la fijación de precios, 476-478
 definición de, 439
 elasticidad de, 476-477
 inelástica, 476
 Demanda elástica, 476
 Demanda inelástica, 476
 Denegar, 503
 Dennis, Jeff, 41
 Departamento de Comercio de Estados Unidos (U.S. Department of Commerce), 542
 Departamento del Trabajo de Estados Unidos (U.S. Department of Labor), 602
 Depreciación, 298
 Depreciación acumulada, 303
 Derecho preferente, 240
 Derechos de autor, 461, 463
 Desarrolladores de área, 107
 Desarrollo de la administración, 593
 Desarrollo de productos, 449-451
 Descremado, 47
 Descripciones de puestos, 588
 Descubrimiento accidental, 74
 Desempeño de calidad, 20
 Desintermediación, 281
 Deuda a largo plazo, 305-306
 Devoluciones de cargo, 485
 Diagrama de causa-efecto, 624
 Diagrama de dispersión, 624
 Diagrama de flujo, 624
 Diagrama de Pareto, 624
 Diamond Wipes International, 728-729
 Días de inventario, 657
 Días en cuentas por pagar, 659
 Días pendientes de venta, 654
 Dietrich & Mercer, Inc., 709-711
 Dietrich, Stephen, 711
 Dinnerstein, Gillian, 438-439
 DippedFruit.com, 113
 Diseño conjunto, 516
 Diseño de patente, 461
 Disney, Walt, 141
 Disonancia cognitiva, 427
 Dispositivos móviles, 512-513
 Distribución
 canales de, 464-466
 definición de, 464
 dual, 465
 física, 464, 466-467
 Distribución dual, 465
 Distribución física, 464, 466-467
 Diversidad de la fuerza de trabajo, 587-588
 Diversificación, 77
 DJ Jon Blak, 710
 Doble imposición, 392
 Doctor's Associates Inc., 110
 Documento de Divulgación de Franquicia (FDD), 118, 122
 Doerr, John, 10
 Donnelly Corporation, 399
 Donnelly, Harriet, 251
 Dr Pepper Snapple Group, 92
 Dress for Success, 554
 Drinking Water Depot, 91
 Drucker, Peter, 74
 Dun & Bradstreet, 337, 492
 Dwyer Group, 107
 Dylan's Candy Bar, 445, 447
 Dylanscandybar.com, 447
 Dynamic Network Services, Inc., 723-724
E
 E-mail de promoción, 511
 24/7 e-tailing, 280
 Earle, Jason, 106
 "Ease of Doing Business Index", 540-541
 EasyJet, 464
 eBay, 52-53, 281-283, 634, 727
 Ecologismo, 59
 Economías de escala, 111, 529
 Economist, The, 53
 Eddy, Brian, 284-285
 Edible Arrangements, 113
 Edificios certificados LEED, 59
 Educación del consumidor, 696
 Efectivo
 definición de, 302
 efecto de administración del inventarios, 656-657
 efecto de las cuentas por cobrar, 653
 Efectos del aprendizaje, 529
 Eficiencias de la curva de experiencia, 528-529
 El dilema del innovador, 21
 Elaboración de cuestionarios, 212-213
 Elaboración de pronósticos
 asociativa, 634-635
 de necesidades de suministro, 634-635
 de ventas, 221-224
 Elaboración de pronósticos asociativa, 634-635
 Elaboración de pronósticos directos, 223
 Elaboración de pronósticos financieros
 activos y requerimientos de financiamiento, 336-344
 estudio de caso, 714-716
 flujos de efectivo, 344-350
 rentabilidad, 332-336
 utilizado en el juicio, 350-351
 Elaboración de pronósticos indirectos, 224
 Elance.com, 279
 Elasticidad de la demanda, 476-477
 Eller, Karl, 38, 50
 El restaurante de Jack, 737
 Empaque, 454-455
 Empleado(s)
 actividad en Internet de los, 51-52
 administración de, 597
 anuncios de vacantes, 584
 capacitación, descripción del plan de negocio a los, 753
 compensación, 598-601, 732
 comunicación con, 42-43
 conducta no ética de, 45
 consulta sin cita previa, 584
 descripciones de puestos, 588
 escuelas, 585
 fraude, 685
 incentivos financieros para, 598-599
 malversación de fondos por, 45
 niveles de sueldo para, 598
 oficinas de empleo públicas, 585
 profesional, 597
 protección legal de los, 602-604
 reclutamiento por Internet, 586
 relaciones entre empleador y empleado, 604
 remisión de, 586
 selección de, 588-592
 sueldos de los, 598
 valuación de los, 42-45
 venta de la empresa a, 390-391
 Empleados gerenciales, 597
 Empleados profesionales, 597

- Empowerment, 554
- Emprendedor reticente, 15
- Emprendedores de segunda etapa, 16
- Empresa
 - distribución del flujo de efectivo, 391-392
 - valuación de la, 397-398
 - venta de, 387-391
- Empresa de responsabilidad limitada, 246-247
- Empresa existente
 - búsqueda de, 124
 - compra de, 122-129
 - condiciones de compra de, 129
 - datos financieros sobre, 127
 - diligencia debida en la evaluación, 125
 - evaluación de, 125-127
 - investigación de, 125-127
 - negociaciones para, 129
 - valoración de, 128-129
- Empresa familiar, 135-157
 - compromiso de los miembros de la familia hacia, 141-144
 - consejo de administración, 254
 - cónyuges en, 149
 - cultura organizacional de, 140
 - definición de, 136, 138
 - descripción de, 136-137
 - desventajas de, 139-140
 - empleados no familiares en, 150-151
 - estatutos en, 148-149
 - estudio de caso, 702-703
 - gobernabilidad en, 149-153
 - hermanos en, 147-148
 - hijas en, 146-147
 - hijos en, 146-147
 - huella del fundador en, 140-141
 - mejores prácticas para, 150
 - modelo de tres círculos de, 137
 - nepotismo en, 140
 - padres en, 145-146
 - prevalencia de, 136
 - roles y relaciones, 144-149
 - sucesión del liderazgo en la, 153-157
 - transferencia de la propiedad, 156-157
 - ventajas de, 138-139
- Empresa familiar, constitución, 153
- Empresario artesano, 18-19
- Empresario oportuno, 19
- Empresarios
 - artesano, 18-19
 - baby boomers como objetivo de, 82
 - calidad del desempeño, 20
 - características de, 10-16, 25-26
 - contribuciones de la comunidad por parte de, 13, 45-46
 - creación de riqueza financiera por el, 13
 - de cumplimiento, 12-14, 30
 - definición de, 6
 - del Milenio, 24
 - descripción de, 5-6
 - edad de, 23-24
 - enfoque en el cliente de, 20
 - fundador, el, 16
 - globalización, 21-22
 - habilidades de liderazgo de, 97
 - incentivos para, 12
 - innovación, 21-22
 - integridad de, 20-21
 - la motivación de, 401-402
 - legado de, 28-30
 - oportunista, 19
 - preferencia de ubicación, 267-268
 - renuentes, 15
 - responsabilidad de, 20-21
 - responsabilidad social, 45-47
 - retos para, 10
 - satisfacción de, 10-11
 - segunda etapa, 16
 - ser su propio jefe, 14-15
 - ventajas competitivas de, 20-23
 - vida de, 27
- Empresas con espíritu emprendedor, 583-584
- Empresas de alto potencial, 18
- Empresas de búsqueda de ejecutivos, 586-587
- Empresas de estilo de vida, 18
- Empresas de inversión en pequeñas empresas, 378
- Empresas de logística tercerizadas, 467
- Empresas de responsabilidad social, 50
- Empresas de servicios
 - administración de la calidad en las, 627
 - administración de operaciones en, 613-615
- Empresas de tecnología en garage, 375
- Empresas en el hogar
 - atracción de, 274-275
 - consideraciones financieras de, 274-275
 - consideraciones legales de, 276
 - definición de, 274
 - descripción de, 273-274
 - imagen profesional de, 275-276
 - ordenamiento de zonas, 276
 - razones para iniciar, 274
 - retos de, 575-576
 - temas de tributación, 276
- Empresas globales
 - alianzas estratégicas, 537
 - apoyo para, 541-544
 - eficiencias de la curva de experiencia, 528-529
 - estrategias de, 532-539
 - exportación de, 532-535
 - financiamiento de, 544
 - franquiciamiento internacional, 536-537
 - fuerzas que impulsan a las, 525-532
 - importación de, 535-536
 - "Índice de Facilidad para Hacer Negocios", 540-541
 - instalaciones, 537, 539
 - licenciamiento en el extranjero, 536
 - mercados de expansión de, 526-529
 - pequeñas empresas como, 523-525
 - promoción del producto, 528
 - recursos de, 529-530
 - reducción de costos, 530
 - retos de, 539-541
 - riesgo económico de, 540
 - riesgo político de, 539-540
 - ubicación de, 530-532
- Empresas que cotizan en bolsa, 380
- Empresas que nacen globales, 523
- En compra de una franquicia*, 115-116
- Encuentro de belleza, 277
- Enfoque de peligros, 685
- Enfoque de riesgo total, 685
- Engardio, Pete, 22
- Enovative Group, 210
- Entertainment Earth, 533-534
- Entidad legal, 240
- Entorno competitivo, 81, 84-85
- Entorno de la industria, 81, 83
- Entorno de negocios, 265, 267
- Entorno general, 81-82, 96
- Entrevista de solicitantes de empleo, 589-590
- Entrevistas conductuales, 589
- Época 5, 680
- Equilibrio, 232-233
- Equipamiento completo de una oficina, 338
- Equipo de administración, 178, 744
 - definición de, 231
 - equilibrio sobre el, 232-233
 - formación del, 231-234
- Equipo de arrendamiento, 373
- Equipo de oficina, 272-273
- Equipo de préstamo, 372-373
- Equipo de propósito general, 271-272
- Equipo de ventas al detalle, 272
- Equipo emprendedor, 19
- Equipo para propósitos especiales, 272
- Equipos de trabajo, 555
- Erikson, Tamera, 23
- Error de muestreo, 625
- Error fatal, 95, 182-183
- Especificaciones del puesto, 588
- Especuladores formales, 376
- Espíritu emprendedor
 - beneficios de, 12
 - diversidad de, 16
 - educación, 4
 - pequeñas empresas y, 5-7
 - variedades de, 16-19
- Estadística descriptiva, 215
- Estado de flujo de efectivo
 - definición de, 312
 - ejemplo de, 763-764
 - muestra, 318
 - utilidad en comparación con flujos de efectivo, 312-313
- Estado de resultados, 297-300



¡Bienvenido a la decimosexta edición de Administración de pequeñas empresas: Lanzamiento y crecimiento de iniciativas de emprendimiento!

Esta edición representa para los autores más de cuatro décadas de escribir en materia de pequeñas empresas.

Entre los cambios en esta edición destacan los siguientes:

- Importantes revisiones a la presentación sobre estados financieros y las maneras en que el propietario de una pequeña empresa puede elaborar pronósticos financieros. Asimismo se dota al lector de una sólida comprensión del marketing multinivel, los negocios electrónicos y las cuestiones legales y globales que afectan a los emprendedores en tiempos económicos difíciles.
- Mayor cobertura de los medios sociales y su aplicación en las pequeñas empresas. Gran parte de los cambios que vemos en el mundo actual está motivada por el uso de las redes sociales.
- Se incrementa la atención a Internet y se señalan más formas en las que las iniciativas de emprendimiento en línea y otros proyectos han usado el ciberespacio para expandir sus negocios. Internet ha sido un factor de cambio de reglas en el mundo de las pequeñas empresas, ha transformado en su totalidad los modelos y la forma de hacer negocios en muchas nuevas empresas y sociedades emprendedoras.
- La sección *Vivir el sueño* se enfoca en problemas comunes en la pequeña empresa. Esto ayudará al emprendedor a anticipar escenarios con los que probablemente se encontrará en su empresa y a descifrar de antemano cómo responderá a ellos.
- La integridad del emprendedor es la base de una empresa de gran éxito, así que se dedica todo un capítulo a este tema fundamental. Se equilibra la información en el capítulo, se condensan las secciones que tratan con cuestiones éticas generales y se amplía la cobertura de "la ecología de las empresas", además se ofrece una introducción del concepto de "pequeñas empresas sustentables".
- Se presentan numerosas referencias a los efectos de la reciente recesión y la lenta e incierta recuperación de las pequeñas empresas. Este nuevo énfasis ayuda a los propietarios de pequeñas empresas a negociar los obstáculos y desafíos del entorno económico actual y a conocer mejor cómo aprovechar las oportunidades de negocios durante tiempos difíciles.
- Varios casos nuevos actualizaron la selección respectiva al final del libro. Como el de TWO MEN AND A TRUCK, Revista ReadyMade, PortionPac Chemicals, River Pools & Spas, Numi Tea, y muchos otros.

