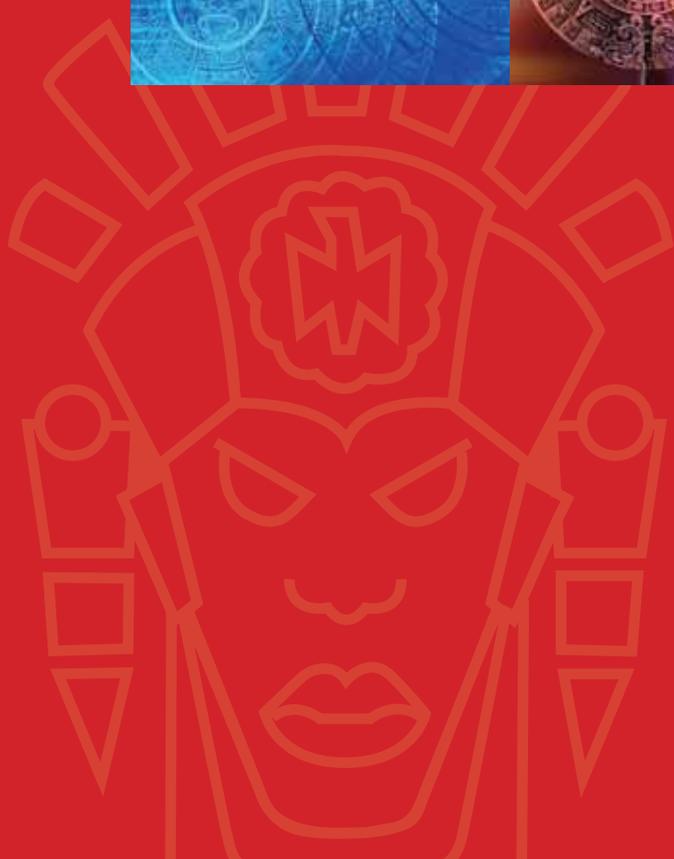


# Administración de pequeñas empresas

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



**LONGENECKER  
PETTY  
PALICH  
HOY**





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 Licona

**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 Elíosa 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: 978-607-481-810-9

Visite nuestro sitio en:

<http://latinoamerica.cengage.com>

<b>Parte 1</b>	<b>Desarrollo del espíritu emprendedor: un mundo de oportunidades</b>	<b>1</b>
	1 La vida de un emprendedor	2
	2 Integridad y ética: bases para el éxito de las pequeñas empresas	36
<b>Parte 2</b>	<b>Comenzar de cero o unirse a una empresa existente</b>	<b>67</b>
	3 Cómo iniciar una pequeña empresa	68
	4 Franquicias y adquisiciones	104
	5 La empresa familiar	134
<b>Parte 3</b>	<b>Desarrollo del plan de negocios de la iniciativa de emprendimiento</b>	<b>163</b>
	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
<b>Parte 4</b>	<b>Enfoque en el cliente: estrategias de marketing para el crecimiento</b>	<b>407</b>
	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
<b>Parte 5</b>	<b>Administración del crecimiento en la pequeña empresa</b>	<b>549</b>
	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
	<b>Casos</b>	<b>693</b>
	<b>Apéndice</b>	<b>739</b>
	<b>Notas finales</b>	<b>745</b>
	<b>Índice</b>	<b>765</b>

©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

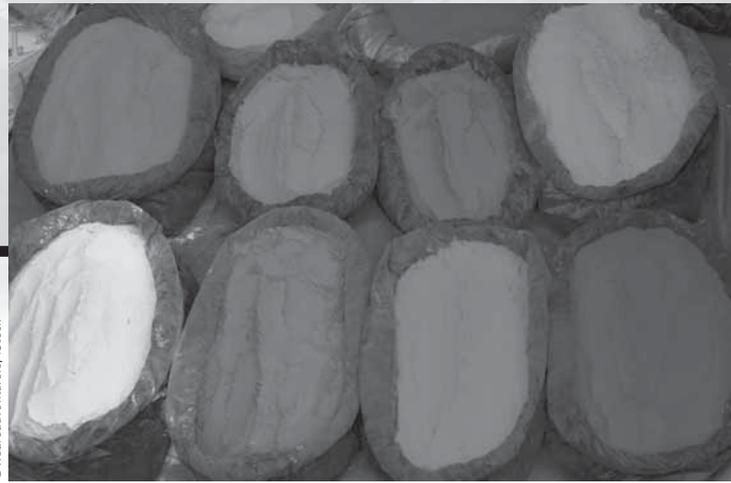
##### Los desafíos y beneficios que conlleva actuar con integridad 48

Pequeñas empresas y mentiras legitimadoras 48

La era de la integridad 50



© Thomas Bercic, iStock



©weareadventurers, 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

<b>Comenzar de cero o unirse a una empresa existente</b>	<b>67</b>
--	-----------

### Capítulo 3 Cómo iniciar una pequeña empresa

<i>En PRIMER PLANO Shorts International</i>	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

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

### Capítulo 4 Franquicias y adquisiciones

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

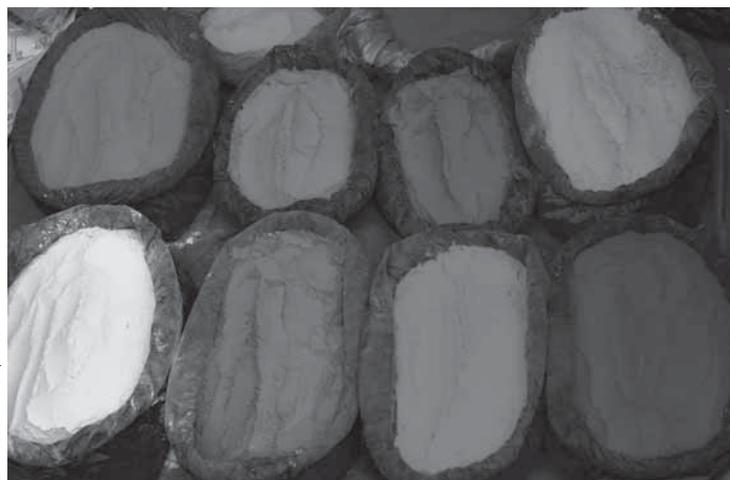
*En PRIMER PLANO Dynamic Network Services 472*

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



©weareadventurers, 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
<b>Políticas y prácticas de compra de los clientes</b>	<b>627</b>
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
<b>Producción esbelta y administración sincrónica</b>	<b>635</b>
Producción esbelta	635
Administración sincrónica	636

## Capítulo 22 Administración de los activos de la empresa **642**

<i>En PRIMER PLANO The United Companies</i>	642
<b>El ciclo del capital de trabajo</b>	<b>643</b>
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
<b>Administración de los flujos de efectivo</b>	<b>651</b>
<b>Administración de las cuentas por cobrar</b>	<b>653</b>
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
<b>Administración de inventarios</b>	<b>656</b>
Cómo reducir el inventario para liberar el efectivo	656
Monitoreo del inventario	657
Control de la reserva de existencias	658
<b>Administración de las cuentas por pagar</b>	<b>658</b>
Negociación	658
Oportunidad	658
<b>Periodo de conversión de efectivo revisado</b>	<b>660</b>
<b>Elaboración del presupuesto de capital</b>	<b>661</b>
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**

<i>En PRIMER PLANO Homestead Interior Doors</i>	670
<b>¿Qué es un riesgo de negocios?</b>	<b>671</b>
<b>Tipos básicos de riesgo puro</b>	<b>672</b>
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
<b>Administración del riesgo</b>	<b>679</b>
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
<b>Principios básicos de un programa sólido de seguros</b>	<b>683</b>
<b>Tipos comunes de seguros de empresas</b>	<b>684</b>
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

<b>Apéndice</b>	<b>739</b>
<b>Notas finales</b>	<b>745</b>
<b>Índice</b>	<b>765</b>

## 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.

**C**uando 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.<sup>1</sup> 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.<sup>2</sup> 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.<sup>3</sup>

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.<sup>4</sup>

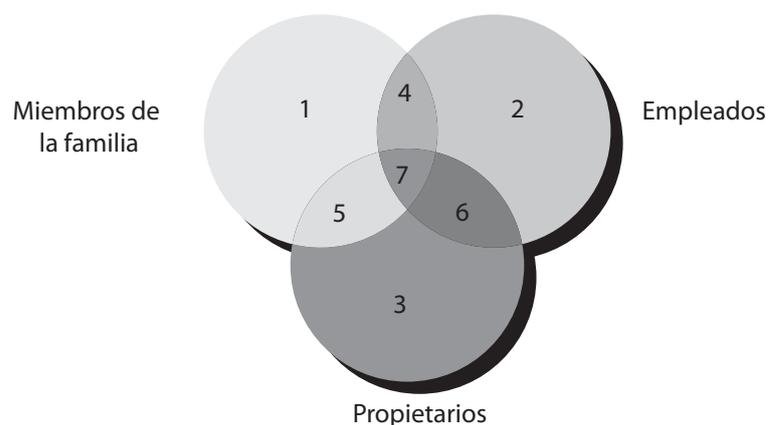
De modo que es muy importante comprender a las familias en las empresas. Si usted inicia su propio negocio, es posible que los miembros de la familia se encuentren involucrados. Quizás usted pueda integrarse a una empresa propiedad de uno o varios de sus parientes; incluso si no es la empresa de su familia, 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.<sup>5</sup> La influencia familiar puede ejercerse mediante la administración y/o propiedad de la empresa.<sup>6</sup>

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.<sup>7</sup> 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”.<sup>8</sup>

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”.<sup>9</sup>

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.

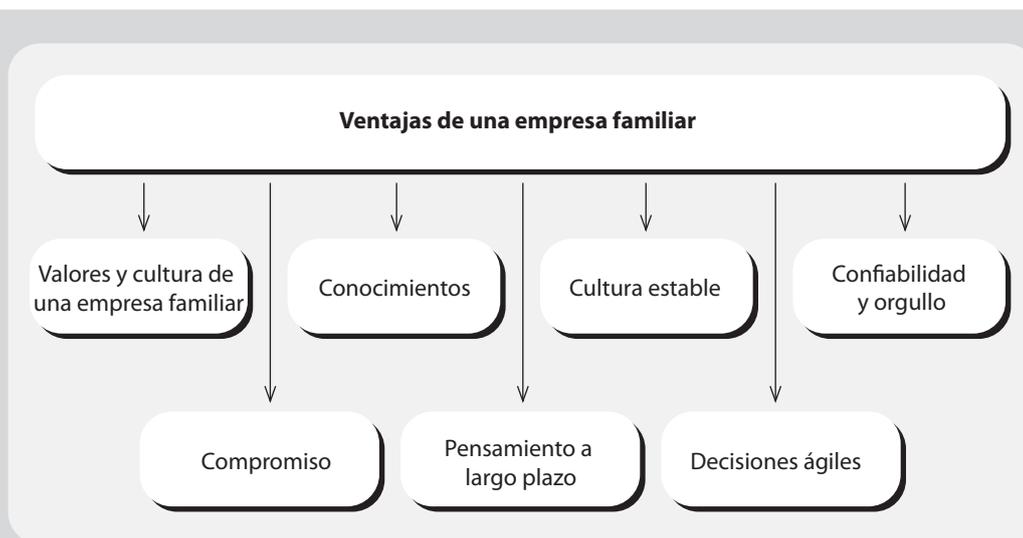
### DESVENTAJAS DE UNA EMPRESA FAMILIAR

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.<sup>10</sup> 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.

**D**el 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.

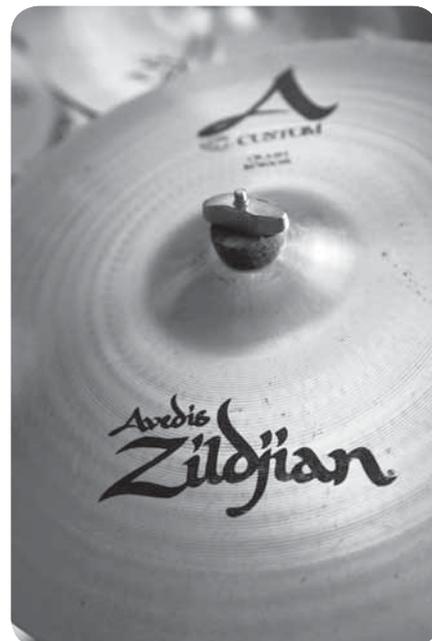
La cultura de la empresa familiar merece atención especial debido a que puede actuar como ventaja o como desventaja. En el aspecto positivo, la cultura organizacional puede representar un recurso estratégico que promueva el aprendizaje, la asunción de riesgos y la innovación. La consultora en empresas 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.<sup>11</sup>

## 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.<sup>12</sup> 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,<sup>13</sup> 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.<sup>14</sup> 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.<sup>15</sup>

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 personal<sup>16</sup>. 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

T  
R  
A  
N  
S  
F  
O  
R  
M  
A  
R

#### 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.

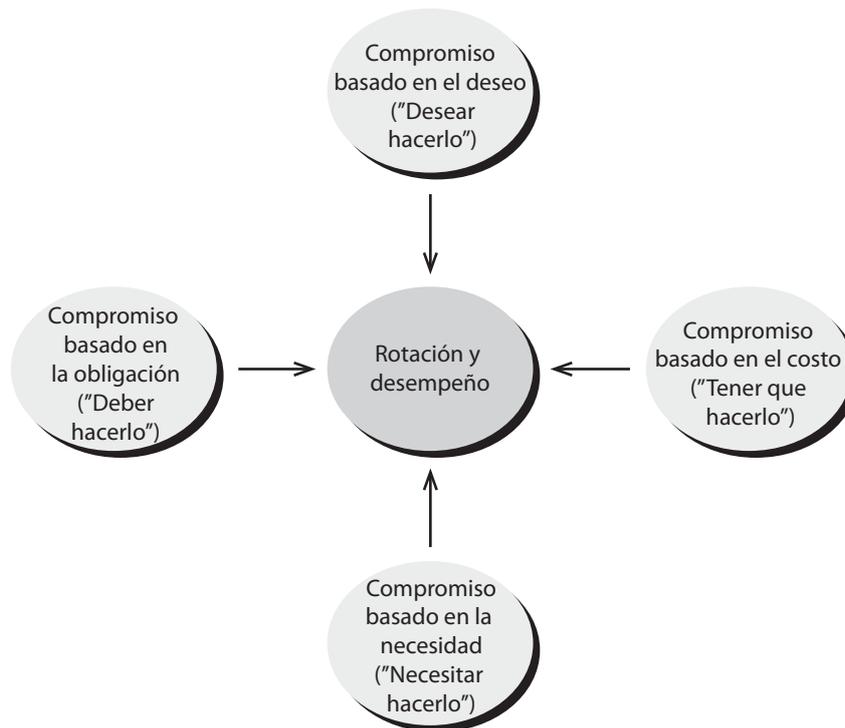
■ **Compromiso basado en la necesidad.** Cuando los miembros de la familia se integran al negocio debido a una duda o inseguridad respecto a que pudieran no ser capaces de alcanzar un éxito profesional por su cuenta, su compromiso con la empresa familiar se basa en una necesidad percibida. Es decir, 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.<sup>17</sup>

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



© Cengage Learning

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.<sup>18</sup> 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 apellido 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.<sup>19</sup>

- 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



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”.<sup>20</sup> 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.

fictos 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-EMPRENDEDORES

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.<sup>21</sup>

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.<sup>22</sup>



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.<sup>23</sup>

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.<sup>24</sup> 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

# 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.

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.

**A** usted 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

**P**ara 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,<sup>1</sup> 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”.<sup>2</sup> 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.<sup>3</sup>*



### LA PUESTA EN MARCHA

H  
E  
R  
R  
A  
M  
I  
E  
N  
T  
A  
S

#### 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.<sup>4</sup>

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”.<sup>5</sup>

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?*<sup>6</sup>

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”.<sup>7</sup>

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 prerrequisito 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”.<sup>8</sup> 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”.<sup>9</sup> 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 (demografía 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”.<sup>10</sup> 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

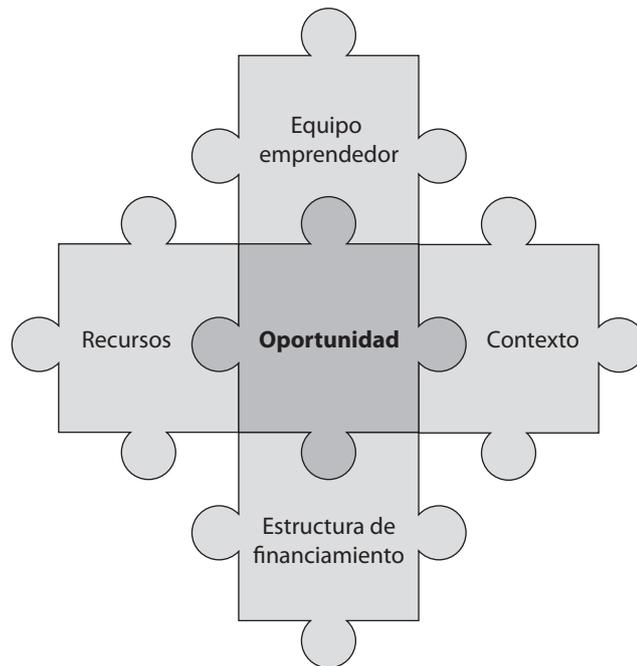
Cuando considere el contenido del plan de negocios, piense primero y sobre todo en la oportunidad, según la haya identificado su análisis de factibilidad. Desde luego, si la oportunidad es buena, las estrategias y los planes financieros le seguirán de manera natural. El plan de negocios debe considerar 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;<sup>11</sup> 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
<b>Portada</b>	Nombre, logotipo, eslogan, información de contacto, número de ejemplar, fecha de preparación y cláusula de exención de responsabilidad (si fuera necesaria)
<b>Tabla de contenido</b>	Lista de las secciones clave del plan de negocios
<b>Resumen ejecutivo</b>	Un resumen de dos a tres páginas de los puntos significativos, que tiene la finalidad de motivar al lector a continuar leyendo
<b>Industria, cliente meta y análisis de la competencia</b>	Características clave de la industria, incluidos los diferentes segmentos, y el nicho en el que planea competir
<b>Descripción de la empresa</b>	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
<b>Plan de producto/servicio</b>	Justificación de por qué las personas comprarán el producto o servicio, a partir de sus características únicas.
<b>Plan de marketing</b>	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.
<b>Plan de operaciones y desarrollo</b>	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.
<b>Equipo gerencial</b>	Descripción del equipo de administración, inversionistas externos y directores, planes de reclutamiento y capacitación de empleados.
<b>Riesgos críticos</b>	Cualquier riesgo inherente conocido en la iniciativa de emprendimiento
<b>Oferta</b>	Cuánto capital necesita el emprendedor y cómo se utilizará el dinero (sección utilizada para atraer inversionistas)
<b>Estrategia de salida</b>	Medios en que un inversionista —y el emprendedor— puede beneficiarse de su inversión en la empresa
<b>Plan de financiamiento</b>	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
<b>Apéndice y documentos de apoyo</b>	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.<sup>1</sup>
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 comida<sup>2</sup>, en comparación con 44.6 % en 1990 y 26.3 % en 1960<sup>3</sup>. Para 2020, 53% del dinero gastado en comida se gastó en establecimientos fuera del hogar.<sup>4</sup>
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"<sup>6</sup>

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 ciudadanas, 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
<b>Rentabilidad</b>					
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%
<b>Rendimientos</b>					
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 producto/ servicio

Sección del plan de negocios que describe los productos y/o servicios que se proporcionarán y explica sus méritos.

## 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 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](http://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](http://www.slideshare.net/naeemz/the-art-of-writing-a-business-plan-zafar?from=share_email.com)

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).

## 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



## ¡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.

