



**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

**SEDE GUADALAJARA**

**“ALTERNATIVAS  
PARA EMPRENDER O CONSOLIDAR  
PEQUEÑAS EMPRESAS”**

**ALBERTO MOEL ARDITTI**

**TESIS PRESENTADA PARA OPTAR POR EL TITULO DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACION Y FINANZAS CON RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ  
OFICIAL DE ESTUDIOS DE LA SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA SEGUN  
ACUERDO NUMERO 81691 CON FECHA 17-XII-81**

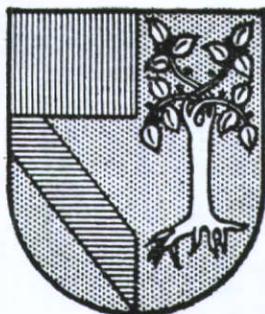
**ZAPOPAN, JAL. MAYO DE 1996**



49594



UNIVERSIDAD PANAMERICANA  
SEDE GUADALAJARA  
BIBLIOTECA



**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

**SEDE GUADALAJARA**

**“ALTERNATIVAS  
PARA EMPRENDER O CONSOLIDAR  
PEQUEÑAS EMPRESAS”**

**ALBERTO MOEL ARDITTI**

**TESIS PRESENTADA PARA OPTAR POR EL TITULO DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACION Y FINANZAS CON RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ  
OFICIAL DE ESTUDIOS DE LA SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA SEGUN  
ACUERDO NUMERO 81691 CON FECHA 17-XII-81**

**ZAPOPAN, JAL. MAYO DE 1996**



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

## SEDE GUADALAJARA

### DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACION

C. Alberto Moel Arditti

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Exámenes Profesionales y después de haber analizado el trabajo de titulación en la alternativa de investigación y campo titulado: "ALTERNATIVAS PARA EMPRENDER O CONSOLIDAR PEQUEÑAS EMPRESAS" presentado por usted, le manifiesto que reúne los requisitos a que obligan los reglamentos en vigor para ser presentado ante el H. Jurado del Examen Profesional, por lo que deberá entregar siete ejemplares como parte de su expediente al solicitar el examen.

Atentamente

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'R. Morelos Oseguera', written over a horizontal line.

Dr. Raúl Morelos Oseguera  
Presidente de la Comisión

Zapopan, Jal a 27 de Mayo de 1996



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

## SEDE GUADALAJARA

Mayo 27 de 1996

COMITE DE EXAMENES PROFESIONALES  
PRESENTE

Señores nuestros:

Le comunico que el Sr. Alberto Moel Arditti ha desarrollado el programa encaminado a la elaboración de su proyecto de tesis titulada: "ALTERNATIVAS PARA EMPRENDER O CONSOLIDAR PEQUEÑAS EMPRESAS" programa para el cual fui asignado como asesor de tesis. La elaboración del proyecto de tesis mencionado ha terminado, lo que comunico a ustedes como constancia y para que se den los pasos necesarios para la conclusión del trabajo de Tesis.

Respetuosamente

Raúl Morelos Oseguera

## **AGRADECIMIENTOS**

A mis padres, quienes hasta el último momento me apoyaron para la conclusión de mis estudios universitarios.

A Tania, quien desde el primer momento ha sido la motivación principal en todos los aspectos de mi vida.

A Jacko y Moy, quienes me enseñaron a trabajar, dándole un verdadero sentido al trabajo.

A la Universidad Panamericana, fuente de preparación, conocimientos y verdaderas amistades.

## INTRODUCCIÓN.

En tiempos difíciles como los que actualmente vive nuestro país se han incrementado las estrategias administrativas que han buscado redefinir horizontes en la vida de los empresarios mexicanos. Sin duda que se han buscado infinidad de salidas a los problemas económico-sociales por los que atravesamos y ha surgido la necesidad, precisamente allí, en lo económico, de encontrar alternativas que permitan a nuestras empresas, pequeñas o grandes, sobrevivir la época quizá más dura que ha vivido México.

Dentro de las estrategias que se han desarrollado buscando mantener activa la economía del país encontramos que la pequeña empresa forma una parte realmente importante en la economía nacional, por lo que parece interesante afrontar el reto de desarrollar una tesis cuyo objetivo es analizar a fondo esta sección de la economía de México, desde sus orígenes hasta la forma en que actualmente se pretende afrontar la situación por la que atraviesa el país. Encontramos que los empresarios nacionales han definido a la diversificación como la estrategia más exitosa para afrontar las necesidades cambiantes de los negocios y de las familias, y es por eso que gran parte de la tesis ha sido dedicada al estudio de la diversificación como estrategia de cambio. Una de las principales tácticas seguidas por los empresarios decididos a diversificarse, aunque es la más complicada, ha sido la creación de nuevos negocios, por lo que también se dedica parte de la tesis a la explicación y el análisis de qué es lo que se debe hacer para comenzar un nuevo negocio.

El primer capítulo del texto ha sido dedicado a la explicación de los orígenes de la pequeña empresa en nuestro país, a partir de la revolución mexicana hasta la forma en que se ha comportado la pequeña empresa en los últimos 30 años. Se describen los criterios que comúnmente se han tenido para diferenciar entre micro y pequeña empresa, tanto cuantitativamente como

cualitativamente. Se hace un análisis a fondo de la importancia que ha tenido (y que aun tiene) la pequeña empresa en nuestro país, realizando un estudio de su impacto en lo económico, y en lo social, así como su función en el desarrollo de nuestro país. En la parte final del primer capítulo se describe cuál es la problemática de la pequeña empresa de México, así como sus oportunidades y amenazas en el medio ante la competencia de las grandes empresas. Además se realiza un estudio de las ventajas y desventajas que se pueden encontrar ante la disyuntiva de ser un empresario "pobre" o ser un empleado "rico".

El segundo capítulo se ha dedicado al desarrollo de tema central de la tesis, la diversificación como la estrategia más utilizada por los pequeños empresarios para satisfacer las necesidades que han surgido ante la crisis económico-social del país. Se definió diversificación como buscar hacer algo diferente a lo que se está haciendo en aras de conseguir un objetivo determinado. En el capítulo se describen las ventajas de la diversificación en la pequeña empresa y se explican las formas más utilizadas en nuestro país como: tomar un empleo adicional, comprar un negocio en operación, iniciar un nuevo negocio, ampliación del giro del negocio, franquicias y concesiones, etc. Además en esta sección se ha descrito la forma de hacer un análisis particular al momento de decidirse por la diversificación estudiando aspectos como las necesidades personales, la capacidad económica, la disponibilidad de tiempo y los apoyos con que se cuenta.

Finalmente en una manera de ampliación de la forma de diversificación más usual en nuestro país, se ha dedicado todo un capítulo a la forma en como se ha de iniciar un nuevo negocio. Las estrategias más utilizadas así como sus ventajas y desventajas. En definitiva la estrategia que ha brindado los mejores resultados en términos de diversificación ha sido la idea de incursionar en nuevos negocios que además de brindar la opción de generar una nueva fuente de ingresos, permita al empresario ser dueño de alguna pequeña empresa.

Entre las formas más destacadas de iniciar un nuevo negocio encontramos la estrategia de "comenzar algo", la estrategia de estar protegido por una empresa grande, desarrollar un negocio gradualmente o verse apoyado por el cónyuge. Sin embargo existen otras estrategias utilizadas para los momentos previos de la creación de un nuevo negocio y estas son primero aprender a vender o conocer muy bien el negocio antes de comenzar.

Aunque la tesis no pretende ser un recetario en el que se establezcan procedimientos infalibles para sobrellevar la crisis económica de nuestro país, si pretende ser una guía de estudio y análisis acerca de la tendencia que ha despertado mayor interés en los empresarios mexicanos para buscar el sostenimiento y crecimiento de sus negocios, la diversificación.

## INDICE

<b>1. CAPÍTULO I: LA PEQUEÑA EMPRESA.....</b>	<b>3</b>
1.1. BREVISIMOS ANTECEDENTES DE LA EMPRESA EN MÉXICO.....	3
1.2. CARACTERÍSTICAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA.....	4
1.2.1. <i>Criterios cuantitativos</i> .....	8
1.2.2. <i>Criterios cualitativos</i> .....	10
1.3. IMPORTANCIA DE LA PEQUEÑA EMPRESA EN MÉXICO.....	11
1.3.1. <i>Importancia económica y social</i> .....	12
1.3.2. <i>Función de la pequeña empresa en el desarrollo</i> .....	15
1.4. PROBLEMÁTICA DE LA PEQUEÑA EMPRESA.....	17
1.5. OPORTUNIDADES Y VENTAJAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA.....	23
1.6. LA DISYUNTIVA ENTRE SER EMPRESARIO "POBRE" O EMPLEADO "RICO".....	26
1.6.1. <i>Perder el empleo</i> .....	28
1.6.2. <i>Ser empresario</i> .....	31
<b>2. CAPÍTULO II: LA DIVERSIFICACIÓN.....</b>	<b>37</b>
2.1. ¿QUÉ SE ENTIENDE POR DIVERSIFICACIÓN?.....	37
2.2. VENTAJAS DE LA DIVERSIFICACIÓN EN LA PEQUEÑA EMPRESA.....	40
2.3. ALGUNAS FORMAS DE DIVERSIFICACIÓN.....	45
2.3.1. <i>Tomar un empleo adicional</i> .....	46
2.3.2. <i>Comprar un negocio en operación</i> .....	47

2.3.3. <i>Iniciar un nuevo negocio</i> .....	65
2.3.4. <i>Integración vertical</i> .....	66
2.3.5. <i>Ampliación de giro</i> .....	69
2.3.6. <i>Diversificación de giros</i> .....	71
2.3.7. <i>Concesiones y franquicias</i> .....	73
2.4. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN PARTICULAR.....	79
2.4.1. <i>Necesidades existentes</i> .....	79
2.4.2. <i>Capacidad económica</i> .....	83
2.4.3. <i>Disponibilidad de tiempo</i> .....	85
2.4.4. <i>Apoyo con que se cuenta: Socios industriales, socios capitalistas</i> ....	86
<b>3. CAPÍTULO III: INICIAR UN NEGOCIO PROPIO</b> .....	<b>89</b>
3.1. LA ESTRATEGIA DE ESTAR PROTEGIDO POR UNA EMPRESA GRANDE.....	89
3.2. LA ESTRATEGIA DE "COMENZAR ALGO".....	92
3.3. LA ESTRATEGIA DE DESARROLLAR UN NEGOCIO GRADUALMENTE.....	93
3.4. LA ESTRATEGIA DE PRIMERO APRENDER A VENDER.....	94
3.5. LA ESTRATEGIA DE CONOCER MUY BIEN EL NEGOCIO ANTES DE COMENZAR....	96
3.6. LA ESTRATEGIA DE SER AYUDADO POR EL CÓNYUGE.....	98
3.7. LA ESTRATEGIA DE AHORRAR Y ESTUDIAR.....	100
3.8. LA ESTRATEGIA DE GRUPO.....	101

## CAPITULO I

## 1. CAPÍTULO I: La Pequeña Empresa.

### 1.1. Brevisimos antecedentes de la empresa en México.

Un tiempo después de iniciada la revolución, específicamente en el año de 1920, comenzó una nueva época de paz que habría de sostenerse durante muchos años. Esta tranquilidad, fue el inicio de una verdadera reconstrucción nacional que a su vez propició un clima adecuado para la creación de pequeños talleres y "empresas" que con el tiempo se habrían de convertir en el principal *modus vivendi* de los mexicanos.<sup>1</sup>

El latifundio fue cediendo terreno a la pequeña propiedad, acción que se constituyó en la base fundamental de una economía más compleja y productiva, a la vez que una derrama de bienes empezó a generar una clase nacional económicamente pudiente, tanto dentro como fuera del poder público.

Propiamente la industrialización, se inició de manera firme y continuada hasta la década de los cincuenta, en la que surgió un gran número de pequeñas y medianas empresas, que gracias a la acción abierta y decidida del gobierno

lograron nacer y luego desarrollarse. Se promulgaron nuevas leyes en favor de estas empresas y se formaron mecanismos de carácter financiero que respondieron a la urgente necesidad de crédito de las mismas.

En los últimos treinta años, los cambios han sido aun más profundos. La economía mexicana se ha visto influenciada por un rápido proceso de diversificación y expansión, que no ha exentado a la pequeña empresa comercial, misma que será, junto con sus diversos modelos de crecimiento, el motivo principal de esta tesis.

### **1.2. Características de la pequeña empresa.**

Pese a que más adelante en este mismo apartado, se darán algunas definiciones “concretas” de lo que es la pequeña empresa, es preciso aclarar que no se considera que exista alguna definición precisa, ya que el ser o no ser pequeña empresa no es una cuestión de números, sino una actitud y una forma de dirigir que *probablemente esté orillada por las circunstancias del tamaño<sup>®</sup> de la organización.*

---

<sup>1</sup>cfr. punto 2.3 de esta tesis.

<sup>®</sup> Monto de las ventas, número de empleados...

La siguiente es una de las pocas definiciones que parece adecuada para determinar lo que en realidad es una pequeña empresa:

"...Los negocios (léase empresas) son pequeños siempre y cuando el director-propietario pueda controlar personalmente el conjunto, y el tamaño no haya impuesto una estructura de dirección substancialmente descentralizada."<sup>2</sup>

De cualquier manera, se puede afirmar que la pequeña empresa requiere de una comprensión y de técnicas de dirección especiales. *La pequeña empresa **no es** de ninguna manera una empresa grande pero en miniatura.*

Un aspecto común en la pequeña empresa, además de lo mencionado anteriormente, es lo limitado de sus recursos. Muchas pequeñas empresas pasan sus primeros años de operación prácticamente sin liquidez. En casos extremos (pero no poco comunes) pequeñas empresas que están generando muy buenas utilidades se ven forzadas a cerrar debido a su incapacidad para

---

<sup>2</sup>RESNIK, Paul., "Cómo dirigir una pequeña empresa" p. 119.

generar adecuados flujos de efectivo y a la consecuente incapacidad para lograr un préstamo.

En la pequeña empresa, las posibilidades de cometer errores y no ser fuertemente "castigados" por ellos son prácticamente nulas. No se dispone de mucho tiempo para aprender ni para reparar los errores de cálculo, así como tampoco es posible sortear los cambios no previstos en las circunstancias internas o externas de la empresa. No hay *colchón* para maniobrar ante ninguna de las anteriores condiciones. En otras palabras, los pequeños empresarios no están en posibilidades de actuar a lo grande. Los pequeños empresarios deberán aprovechar al máximo lo mínimo.

Otro aspecto importante de la pequeña empresa, es su incapacidad para contratar a los mejores y más experimentados empleados que el mercado ofrece, debido a que no pueden pagar (en la mayoría de los casos) los salarios a que generalmente aspiran este tipo de personas. Debe más bien centrarse en la capacitación y sobre todo en la motivación de su personal. Se considera que los salarios altos son importantes (muy importantes) en la motivación y que el primer destino de los excedentes de la empresa debe ser un aumento en el nivel salarial, sin embargo, es también cierto que para distribuir riqueza, es necesario crearla primero.

Existen, no obstante lo poco concreto de lo anterior, un sinnúmero de criterios que pretenden enmarcar lo que es y lo que no es una pequeña empresa. Sin lugar a dudas, la dificultad de delimitar la magnitud de una empresa, estriba en la gran cantidad de aspectos que pueden entrar en juego, así como el interés particular, fines y las circunstancias específicas de quien clasifica.

A continuación se verán los siguientes casos y se notará que no es posible decir que las dos empresas de cada uno de los ejemplos, deben ser consideradas del mismo tamaño:

- Ambiente: dos empresas idénticas, pero una ubicada en un país en desarrollo y con poca población, otra ubicada en el primer mundo.
- Giro: dos empresas con el mismo nivel de ventas y mismo número de empleados, pero una dedicada al comercio minorista y otra a la producción y venta de aeronaves.
- Mercado: dos empresas del mismo giro, con iguales ventas y mismo personal ocupado. Una atiende todo el occidente del país, la otra atiende a tres clientes fuertes.

- Capital: dos empresas iguales en sus ventas y personal ocupado, pero una cuenta con tres plantas, la otra con una.

Como se puede desprender de lo anterior, los criterios para establecer el “tamaño” de una empresa gozan de poco consenso, sin embargo a continuación se mencionan algunos de los criterios concretos (sic) para distinguir una pequeña empresa de otra que no lo es:

#### **1.2.1. Criterios cuantitativos.**

Los criterios cuantitativos gozan de mayor aceptación que los cualitativos debido a que son más fáciles de reconocer y a que tienen menos aspectos subjetivos que los puedan llegar a distorsionar. En la banca, estos criterios son importantes en el momento de aceptar o no un crédito de determinado monto y sobretodo en el momento de definir que tipo de crédito conviene a una empresa determinada.

NAFIN, que es considerada una institución de apoyo y otorgamiento de crédito de gran importancia, estableció sus propios criterios, que probablemente sean los más aceptados en México. De acuerdo a los datos más recientes de

NAFIN, los fronteras cuantitativas para definir la diferencia entre micro y pequeña empresa, son como siguen:

<b><u>Criterios cuantitativos</u></b>	<b><u>Micro empresa</u></b>	<b><u>Pequeña empresa</u></b>
• Volumen anual de ventas (miles de \$)	\$ 0.00 - \$ 500.00	\$ 500.00 - \$ 5,000.00
• Personal Ocupado	1-15 personas	16-100 personas

Para comprender claramente la anterior tabla, es necesario explicar que, con que una empresa "rompa" con cualquiera de los dos criterios (personal ocupado o ventas anuales), pasa a ser de la siguiente categoría, v. gr.:

- Una empresa tiene ventas anuales por \$ 289,000.00, pero emplea en sus establecimientos a 17 personas. Como "rompe" el criterio de 1-15 personas para ser micro, se convierte en pequeña pese a que no rebasa las ventas de \$ 500,000.00 anuales.
- Una empresa tiene ventas anuales por \$ 1'280,000.00, pero emplea únicamente a 11 trabajadores. Esta empresa también sería pequeña y no micro, debido a que "rompe" el criterio de máximo \$ 500,000.00 de venta anuales para ser micro.

### 1.2.2. Criterios cualitativos.

En la siguiente tabla, se muestran criterios cualitativos, tales como: tecnología aplicada, tipo de producción, características del propietario y destino de las utilidades entre otros. Es importante recalcar que estas tablas se reproducen aquí con la finalidad de otorgar algunos criterios de distinción, pero nunca como una verdad absoluta de algo que no la tiene. A continuación se presenta la tabla:<sup>3</sup>

<i>Nivel de Empresa</i>		
<i>Criterios Cualitativos.</i>	<u>Micro empresa</u>	<u>Pequeña empresa</u>
• Tecnología	Manual Uso herramientas.	Semiautomatizada Uso de máquinas
• Tipo de producción	Fabricación en mini-series, individual o series. Productos muy baratos	Pequeñas series o fabricación individual con mayor valor agregado
• Capacidad Admva.	Débil	Medio/Fuerte
• Educación	Primaria y secundaria	Medio superior
• Jerarquía	Propietario (ningún otro)	Jerarquía intermedia (supervisor)
• Estructura	Muy rudimentaria	División de trabajo con funciones específicas
• Utilización de ganancias	Consumo personal Capital de trabajo	Acumulación de capital Capital de trabajo fijo

---

<sup>3</sup>RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín., “Cómo administrar pequeñas y medianas empresas” p. 64.

Como puede notarse, las dos anteriores tablas no son suficientes para realmente delimitar la magnitud de una empresa, sin embargo, agregadas a lo que se mencionó anteriormente y sobretodo, *al criterio y necesidades de clasificación del lector*, pueden ser de utilidad para formarse una idea de lo que significa pequeña empresa.

### **1.3. Importancia de la pequeña empresa en México.**

Es interesante ver que tanto en México, en países en vías de desarrollo y en los altamente industrializados como Japón y los Estados Unidos de América, existe una estructura industrial o comercial, que independientemente de si es eficiente o no, suficiente o no, etc. cuenta, dentro de si misma, con pequeñas y medianas empresas.

La importancia de estas pequeñas entidades dentro de cualquiera de esas estructuras comerciales, es siempre primordial. Se puede de hecho afirmar que son el motor de prácticamente todas las economías, y México, como se verá más adelante, no es la excepción.

### **1.3.1. Importancia económica y social.**

Para efectos de demostrar la importancia de la pequeña empresa en México, resulta práctico separar el estudio en: a) Impacto económico y b) Impacto social. Se analizan a continuación:

#### **a) Importancia económica de la pequeña empresa en México:**

En México, como en cualquier país del mundo, la pequeña empresa ha sido el activador del desarrollo de las fuerzas productivas, y es básicamente la industria de modestos recursos de donde se apoyó la tecnología que hoy desarrollan y fomentan las grandes empresas.

En México, desde antes de 1910 surgieron pequeñas empresas dedicadas a la industria textil, alimenticia, muebles, y las fundidoras de fierro y acero de Monterrey, la industria del cemento, el jabón y otras que en aquel entonces eran consideradas como grandes.

Según datos del FOGAIN<sup>4</sup>, desde 1930 la pequeña y mediana industria nacional, por el número de establecimientos, representaba el 12% del total de la industria y 86% eran solo talleres y artesanías,

posteriormente, en los setentas, ya representaban el 64.4% las industrias pequeñas y 34.9% talleres y artesanías.

Sin embargo, la importancia de la pequeña empresa no es solamente el número de establecimientos que representa del total, sino también por el capital invertido, por el valor de su producción, por las materias primas que consumen y por su formación de capital fijo. A continuación se estudian los efectos sociales.

#### **b) Importancia social de la pequeña empresa en México:**

Indiscutiblemente, la importancia de la pequeña empresa no se limita a lo económico que se estudió en el inciso anterior, sino que se extiende hasta el orden de lo social.

La pequeña y mediana empresa, al tiempo que genera empleos, contribuye por una parte a incrementar los ingresos y el poder de compra de un gran número de personas que estarían de otra manera desocupadas o semi-ocupadas, y por el otro, contribuye a desarrollar y

---

\*RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquin., op. cit., p.30.

capacitar a personas que debido a su situación económica, no habrían encontrado otra manera de crecer en el ámbito laboral.

Pero el beneficio social no se limita a los niveles trabajadores, sino que mediante la práctica y la experiencia empírica, los mandos intermedios y altos desarrollan su capacidad administrativa, que forzosamente requiere un país para mejorar su sistema directivo.

Por otro lado, "La pequeña y mediana industria contribuye a elevar el nivel de ingresos de la población, al crear un mecanismo retributivo de la propiedad entre parientes y amigos que son quienes forjan una idea e inician una actividad industrial en pequeña escala."<sup>5</sup>

Considerando lo anterior, es interesante señalar que la pequeña empresa es un mecanismo importantísimo como captador de pequeños ahorros, mismos que saca del ocio para convertirlos en potenciales fuentes de empleos para otros mexicanos.

---

<sup>5</sup>RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín., op. cit., p.31.

Rodríguez Valencia se refiere en su libro principalmente en términos de pequeña y mediana *industria*, pero es realista hacer una inferencia y aplicarlo a las pequeñas y medianas empresas *comerciales*, que tanto invierten y generan empleos como la industria.

### **1.3.2. Función de la pequeña empresa en el desarrollo.**

Existen tres aspectos concretos en los que la pequeña empresa cumple una función definida dentro del desarrollo general del país<sup>6</sup>, se estudian a continuación:

#### **a) Llenar huecos en la producción:**

Básicamente se refiere a la elaboración de productos con demanda reducida o que requieran procesos especiales que no convengan a empresas grandes. En muchas ocasiones, la pequeña empresa se puede aliar con las grandes en lugar de competirles, si puede producir una parte que por el hecho de necesitarse en pequeña escala, no les convenga estas últimas producir.

---

<sup>6</sup>RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín., op. cit., p. 38.

**b) Crear y Fortalecer una clase empresarial:**

Debido al tamaño y relativamente pequeño riesgo que se corre, la pequeña empresa es una excelente escuela de empresarios, administradores y técnicos, ya que tiene todas las funciones a la vista y obliga a los individuos que trabajan en éstas a usar el sentido común. Esto no ocurre igual en las empresas grandes, ya que ahí es necesario mucha especialización y además pequeños errores de cálculo pueden quebrantar de manera seria la estabilidad financiera de las mismas.

**c) Proporcionar mayor número de empleos:**

Cada vez más, México se convierte en un país urbano, y las ciudades exigen más y mejores empleos, las pequeñas empresas cubren de manera importante estas necesidades de una población creciente, como es el caso de México.

Pese a toda la importancia de la pequeña empresa en México, es una realidad que pese a que el gobierno está para auxiliar al pequeño empresario y que en teoría muchas leyes están encaminadas a la promoción de la actividad empresarial, en la práctica dichas leyes se aplican poco y mal.

Desde el inicio, el pequeño empresario tiene que realizar interminables trámites e inmediatamente después de abrir recibe visitas de inspección con sus correspondientes abusos y casos de corrupción. Esto provoca grandes daños al país; promover y simplificar la actividad empresarial redituaria mucho más al gobierno y a la población en general.

#### **1.4. Problemática de la pequeña empresa.**

Para conocer o estudiar la problemática de la pequeña empresa, es importante estudiar primero cual es la situación actual de dichas empresas en nuestro país. Un estudio realizado en México D.F.<sup>7</sup>, arrojó además de las características antes mencionadas<sup>8</sup> que la mayoría de las pequeñas empresas, concretamente el 81.3%, pertenecen a un solo propietario y que el 65.6% tiene estudios máximos de secundaria.

La problemática de la pequeña empresa puede ser estudiada desde dos puntos de vista distintos, el primero, serían las cuestiones intrínsecas a la empresa, derivadas casi siempre de su tamaño, y la segunda, serían las cuestiones extrínsecas o del medio ambiente que las rodea.

---

<sup>7</sup>IBARRA VALDÉS, David. EL FINANCIERO, p. 39A.

<sup>8</sup>cfr. punto 2.2 de esta tesis.

¿Cuál es el medio ambiente que rodea a la pequeña empresa en México?, para estudiar esta pregunta se recurrió a datos de estudios recientes y otros no tan recientes, de los cuales, como se verá, se puede deducir que pese a nuestro relativo adelanto, en muchos aspectos no es posible aún utilizar métodos de administración similares en México que en otros países, de donde vienen fundamentalmente los planes de estudio de nuestras universidades.

La pequeña empresa se encuentra con que México es aún un país en vías de desarrollo, con una capacidad económica limitada en comparación con países desarrollados industrialmente, con una estructura económica formada principalmente por empresas medianas y pequeñas, que no exportan aún cantidades considerables de bienes pese a nuestro crecimiento demográfico, que carece de una numerosa y homogénea clase directiva capacitada y que se encuentre en posición de adoptar decisiones. Se encuentra también con un país donde *hace falta mayor coherencia* entre la educación superior y los problemas sociales, económicos, culturales y políticos reales de NUESTRO país. Un país donde los programas de investigación y desarrollo no son realmente apoyados ni por las universidades ni por el gobierno, y un país donde la mayoría de las empresas pequeñas o medianas no aplican principios científicos de

administración. Pero eso sí, un país con un TLC y con mucha competencia exterior.

No es que estas condiciones eliminen definitivamente la posibilidad de subsistencia de la pequeña empresa, pero sí la dificultan de manera seria. Como se puede apreciar en la tabla que se muestra a continuación y siendo congruentes con lo que se menciona en el párrafo anterior, encontramos, según un estudio publicado en EL FINANCIERO<sup>9</sup> que las principales causas de quiebra de las pequeñas empresas en México son:

• Conflictos familiares	17%
• Mala administración	16%
• Ausencia de Liderazgo	14%
• Inadaptación al cambio	11%
• Faltó clarificar objetivo	10%
• Falta de capacitación	10%
• Falta de actualización	9%
• Ignorancia de la problemática del país	9%

---

<sup>9</sup>IBARRA VALDÉS, David. *op. cit.*, p. 39A.

Todas las anteriores causas podrían ser minimizadas con una adecuada preparación y capacitación de nuestros empresarios, incluso la primera causa de quiebra (conflictos familiares), podría ser prácticamente eliminada, si tuviéramos la disciplina de emplear a familiares talentosos, *por talentosos y no por familiares*, como ocurre en la mayoría de los casos.

Un estudio anterior al del periódico EL FINANCIERO, confirma que la incompetencia del gerente es la principal causa de quiebra de las empresas. Este estudio<sup>10</sup>muestra los principales motivos por los que quiebran 9 de cada 10 empresas pequeñas:

<u>CAUSA</u>	<u>PORCENTAJE</u>
1) Negligencia	1.6%
2) Fraude	1.3%
3) Falta de experiencia en el ramo	16.4%
4) Falta de experiencia administrativa	14.1%
5) Experiencia desbalanceada	21.6%
6) Incompetencia del gerente	41.0%
7) Desastre	0.6%

---

<sup>10</sup>RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín, op. cit. p. 82.

Aquí también es probable imputar al pequeño empresario de sus propias quiebras, ya que a excepción de la última causa, todas las demás podrían haber sido minimizadas o eliminadas por el dueño.

Otro problema común de la pequeña empresa, es *el difícil acceso que tienen al capital*. Este es un problema que se presenta con mucha frecuencia debido a dos causas principales: ignorancia del pequeño empresario de la existencia de fuentes de financiamiento (volviendo a la falta de capacitación o congruencia de los planes de estudio) y la segunda falta de conocimiento de la mejor manera de exponer sus necesidades y la situación de su negocio.

Otro estudio<sup>11</sup>, realizado también en la ciudad de México, reveló entre otras cosas que el 93% de los pequeños comerciantes de aquella ciudad, jamás han escuchado hablar sobre FIDEC u otros fondos para el financiamiento de la pequeña empresa comercial.

---

<sup>11</sup>GRABINSKY, Salo., "El emprendedor" p. 255. Estudio realizado en 161 establecimientos comerciales de la zona metropolitana de la ciudad de México.

Entre los datos más interesantes de ese estudio, se encuentran los siguientes, que hablan por sí solos de cuál es la problemática de la pequeña empresa en México:

Se observó que tienen en promedio 3 empleados y que el 60% ocupa a parientes en el negocio. El 60% de ellos no llevan ninguna forma de control de inventarios. El 86.6% se encuentran inscritos a la Cámara de Comercio pero solo el 23% utiliza sus servicios. En cuanto al crédito y financiamiento, el 50% recurre a proveedores, el 30% a amistades y el resto al banco.

En general, los pequeños comerciantes ven como principales factores externos para sus problemas, *la recesión del país, los impuestos, los trámites, la falta de orientación, las bajas ventas, la competencia de empresas más grandes y la deficiente contabilidad.*

El 85% de los pequeños empresarios consideran a sus proveedores como buenos, el 62% considera los servicios de la Cámara como deficientes y el 80% coincide en que los servicios del gobierno son mediocres. Otro dato interesante, el 78% dijeron tener poco interés en que los ayuden, unos porque "no lo necesitan", otros porque tienen problemas económicos para pagar una asesoría y otros por simple apatía.

En términos generales, estos son los principales problemas o condiciones a los que se enfrenta la pequeña empresa en México.

### **1.5. Oportunidades y ventajas de la pequeña empresa.**

Así como existen enormes desventajas de la pequeña empresa con respecto a la grande, sobretodo en cuestiones de capacidad económica, también existen grandes ventajas que bien aprovechadas pueden ser verdaderos factores de éxito para el pequeño empresario.

Existen dentro de las grandes empresas serios problemas de agilidad en la toma de decisiones, en muchas ocasiones el tiempo que puede tardar en reaccionar una empresa grande, es demasiado largo. Por ejemplo, la reacción ante nuevas demandas del mercado es mucho más rápida por parte de las pequeñas empresas que por parte de las grandes cadenas.

Esto se debe principalmente a dos motivos, el primero es que la pequeña empresa sí está dispuesta a empezar a vender un producto nuevo en especial, aunque este solo sea para un par de clientes fuertes, mientras que las empresas grandes probablemente nunca detecten esas oportunidades. El segundo motivo, es que en la pequeña empresa existe un contacto más cercano

entre el director y sus subordinados, facilitándose así la comunicación y teniendo más posibilidades de transmitirles a los empleados la urgencia de un cambio, que si este se pretendiera realizar mediante dos o tres niveles intermedios.

En términos generales y aplicándolo a casi cualquier aspecto en la vida, es más fácil mover estructuras pequeñas y flexibles que grandes aparatos burocráticos y tensos. El reto del pequeño empresario consiste en mantener esa flexibilidad y esa comunicación, aún cuando (Dios quiera) crezca su empresa.

Hablando de comercio, el pequeño empresario tiene la capacidad de captar nichos específicos de mercado, de los cuales prácticamente ningún competidor grande sería capaz de sacar.

Hablando de zapatos, hay pocas zapaterías (tal vez ninguna), que tengan éxito vendiendo toda clase de zapatos, sin embargo, sí hay zapaterías exitosas que se concentran en segmentos de mercado realmente pequeños, por ejemplo las zapaterías que se especializan en tallas extras. ¿A qué se debe esto?, a que los mercados son personas, no números ni grandes masas, es el contacto personal con el cliente el que en ocasiones puede cerrar una venta. Es necesario conocer al mercado, sus necesidades, sus gustos y hasta sus

preocupaciones. Esta es sin duda una oportunidad para el pequeño empresario, y una ventaja enorme sobre las grandes cadenas.

Otro ejemplo pudiera ser el mercado de anillos de graduación, las compañías grandes que se dedican a eso, generalmente no están interesadas en operaciones de 8 ó 10 anillos, si un pequeño empresario, se ocupara de todas las operaciones que desechan las grandes compañías, seguramente ni siquiera se daría abasto. "Pequeñas empresas, Grandes negocios."

Las pequeñas empresas tienen otra enorme ventaja, tienen costos fijos mucho más pequeños que las grandes, es decir, los costos en los que "de todos modos" hay que incurrir, independientemente de si se vende o no, son muy inferiores en la pequeña empresa que en la grande. La ventaja de esto, radica en la posibilidad de asumir mayores riesgos al intentar de aprovechar o tener éxito en diversas oportunidades, ya que en caso de fallos, estos repercuten en menor medida. Este es otro reto del pequeño empresario, minimizar los costos fijos.

Por otro lado, el control que se puede tener sobre el correcto desempeño de las operaciones en una empresa pequeña, es muy superior que el que se puede tener en una empresa grande. Llámese inventarios, caja,

nóminas, incentivos, etc. sin duda alguna, estarán mejor supervisados en una empresa pequeña que en una grande. Nótese que todas estas ventajas permanecen aun con la mejor administración en las grandes empresas.

No se pretende decir con esto que es entonces mejor ser pequeño que grande, sino simplemente mencionar que, objetivamente, la empresa pequeña tiene puntos fuertes que puede y debe explotar en su aventura de competir frente a los grandes, y también mencionar que poder mantener estas ventajas aún cuando sea el momento de crecer, otorgará a esta incipiente mediana empresa, poderosas armas contra sus nuevos competidores.

De hecho, el ya sonado término de reingeniería, entre sus principales objetivos busca tener una empresa grande, con las ventajas de las empresas chicas: comunicación, agilidad, procesos concentrados en las mismas manos, centralización y descentralización simultáneamente...

#### **1.6. La disyuntiva entre ser empresario "pobre" o empleado "rico".**

Primeramente, es importante mencionar los motivos por los que se incluye un apartado que trata este tema, en una tesis que más bien debe hablar sobre diversificación.

Como se verá más adelante (en el próximo Capítulo), la diversificación puede tomar un sinnúmero de formas, entre las cuales queda incluida la posibilidad de dejar nuestro empleo actual, con la finalidad de iniciarse en el mundo de los negocios, o la posibilidad de realizar por un tiempo ambas actividades, ya sea por cuenta propia o con la ayuda de familiares o empleados.

Además de las personas que ya tienen compromisos económicos serios, tales como padres de familia o personas recién casadas, los estudiantes de licenciaturas u otro tipo de carreras que finalizan su preparación, también se encuentran ante la disyuntiva entre conseguir un empleo o convertirse en empresarios.

Lo que se describe a continuación, pretende orientar a aquellas personas que en este momento o más adelante, tendrán que tomar la decisión de emprender una nueva compañía y dejar el empleo actual, o de abandonar su propia empresa con el fin de emplearse en otra compañía:

### 1.6.1. Perder el empleo.

Sería lógico pensar que muchos pequeños empresarios pudieran envidiar a los ejecutivos de grandes compañías como Casas de Bolsa, Industrias, etc. ya que ellos no arriesgan nada y sin embargo cuentan con buenos sueldos, comisiones, bonos de productividad y un sinfín de prestaciones, y además, en muchos casos, tienen menos responsabilidades o asuntos de que preocuparse.

Por otro lado, muchos ejecutivos sueñan con el momento en que finalmente dejen de ser empleados y tengan su propia empresa que los hará millonarios (?) o al menos ricos (?).

Aquellas personas que actualmente son ejecutivos en alguna empresa y que piensan eventualmente convertirse en empresarios, deben considerar que su nueva actividad distará mucho de tener el *glamour* que su actual empleo tiene. Deberán, muy probablemente, olvidarse de grandes oficinas, secretarías y otras ventajas con las que cuentan actualmente. Mientras que los empresarios que decidan tomar algún empleo, deben recordar que tendrán que darle cuentas a alguien y que ahora tendrán una serie de limitaciones a su libertad.

Una persona que ha decidido abandonar su empleo, renuncia también a su cheque quincenal, con el que pensaba cubrir sus gastos quincenales, y renuncia también a la seguridad (financiera y emocional) que esto implicaba. Es por eso que se piensa que la mejor manera de iniciar un negocio propio, es durante el tiempo libre<sup>12</sup>, mientras uno puede mantener su empleo actual, sin ponerlo en riesgo.

Otro aspecto importante del cual deben olvidarse los nuevos empresarios al abandonar su empleo, es de su antigüedad, IMSS, seguros grupales, estacionamiento privado, automóvil de la compañía, membresías en clubes, viajes en primera clase, etc. Si las anteriores "prestaciones" son importantes para el lector, debe pensarlo bien antes de dejar su trabajo.

Además de lo anterior, los nuevos empresarios tendrán, con toda seguridad, un ingreso temporalmente inferior al que tenían mientras eran empleados. Pocos negocios dejan utilidades durante los primeros seis meses o un año de operación, y aun que las tuviera, difícilmente podrán justificar un sueldo para el patrón comparable al que tenía anteriormente.

---

<sup>12</sup>cfr punto 3.3.2. de esta tesis.

Por último, es importante mencionar que las estadísticas no son alentadoras, según cifras de la *Small Business Administration* 80% (cuatro de cada cinco) de los negocios pequeños en EUA, fracasan en un periodo no mayor a 5 años<sup>13</sup> y si a alguien le corresponde la mala suerte de pertenecer al enorme grupo del 80%, probablemente pierda gran parte de sus activos personales.

No obstante el pesimismo de lo anterior, existe un sinfín de historias de éxito. Existen, según cifras del *Department of Commerce*, más de 3.5 millones de pequeñas empresas en los EUA<sup>14</sup> que actualmente están operando con éxito. Y lo más interesante de esto es que podemos considerar que la gran mayoría de esas empresas las fundaron personas comunes con habilidades normales.

---

<sup>13</sup>ALBERT, Kenneth J., "Cómo iniciar su propio negocio" p. 2.

<sup>14</sup>idem.

### **1.6.2. Ser empresario.**

En este apartado se pretende describir porqué, pese a las complicaciones y riesgos que se mencionaron anteriormente, las personas se convierten en empresarios.

En términos generales y a manera de introducción, es importante mencionar que aquellas personas que consideren tener las características necesarias para emprender un negocio, DEBEN hacerlo. Una de las explicaciones más sencillas y lógicas, es que este tipo de personas siempre serán más benéficos generando empleos que ocupándolos.

Los empresarios asumen riesgos en forma constante, aun aquellos que "no tienen nada que perder", arriesgan su tiempo, su trabajo y su salud. No obstante, el que desea ser empresario es rebelde, obsesivo, intuitivo, disciplinado, etc. y no descansará hasta lograr su objetivo, entre otras cosas, porque tiene el deseo de crear riqueza para el y para su familia. De ahí puede venir el objetivo mayor de crear riqueza para sus empleados, comunidades o países.

Sin embargo, la riqueza material no es el único objetivo que persigue el nuevo empresario. Las recompensas de tener éxito en un negocio propio, son

casi evidentes por si mismas y son tantas, que hacen que cualquier esfuerzo por sortear los obstáculos que inevitable e incontrovertiblemente se presentan al crear un negocio nuevo, bien valgan la pena. Entre otros, encontramos los siguientes beneficios:

- Ingresos ilimitados.
- Posición empresarial.
- Un sentido de Logro.
- Libertad e independencia.
- Disfrutar en su trabajo.
- Orgullo.

Examinando detalladamente cada uno de estos aspectos:

- **Ingresos ilimitados:** con esto no se pretende decir que los nuevos empresarios tendrán ganancias ilimitadas, sino que estas no estarán limitadas por fuerzas "arbitrarias". No será necesario esperar a ser promovido, ni esperanzarse sobre si se recibirá un aumento substancial de sueldo en el próximo contrato.
- **Posición empresarial:** ser dueño del propio negocio otorga una posición especial, que en muchas ocasiones es admirada y

de alguna manera envidiada por la mayoría de las personas. Puede ayudar a obtener otros beneficios, tales como invitaciones a conferencias, ferias de negocios, desayunos con los proveedores, etc.

- **Un sentido de logro:** no corresponde a los objetivos de esta tesis explicar lo que es el sentido de logro, pero se puede afirmar que quien "...convierte una desvencijada mansión victoriana en un próspero restaurante y tienda de regalos, ha logrado mucho."<sup>15</sup>
- **Libertad e independencia:** En muchas ocasiones, como empleados es difícil convencer a las personas de niveles superiores en cuanto a la manera que uno considera ideal para hacer las cosas, esto no pasará en una empresa propia. Por otro lado, si por ejemplo una persona considera prudente salir de vacaciones dos o tres veces al año, en lugar de una, no tendrá que pedirle permiso a nadie.
- **Disfrutar su trabajo:** Poder decidir qué partes del trabajo tienen la importancia como para realizarlas de manera personal y cuáles delegar y supervisar, es una de las grandes ventajas de ser empresario. Es importante recordar que gran parte del tiempo

que se pasa despierto, se le dedica al trabajo, motivo por el cual es muy importante que el trabajo que se decida realizar se haga con gusto.

- **Orgullo:** El mero conocimiento de que lo que se hace y se logra, fue hecho y logrado de manera independiente, proporciona mucho orgullo a quien lo realiza.

A continuación se analizan algunas de las características consideradas como típicas de los empresarios, independientemente de su nivel:

- Los empresarios son típicamente inquietos, rebeldes e inconformes con lo que tienen actualmente, en ocasiones actúan de maneras “extrañas” para los demás. Es una persona con mucha confianza en sí mismo y las dificultades no lo detienen. Estas son características necesarias, más no suficientes para ser un buen empresario.
- Aquellos que ponen en marcha un negocio son por naturaleza obsesivos y con tendencia a explotarse a sí mismos y a quienes trabajan para ellos, sobretodo al iniciar las operaciones. En las primeras etapas, se nulifica o reduce su vida social y familiar.

---

<sup>15</sup>ALBERT, Kenneth J., op. cit. p. 22.

- Un atributo importante es la intuición, que se refiere a un presentimiento no racional pero con frecuencia acertado de que las cosas se van a dar de tal o cual manera.
- Otras cualidades importantes son la disciplina, el liderazgo, el don de mando, la capacidad para organizar y una buena condición física.

El pequeño empresario es finalmente, aunque no de manera desinteresada, un proveedor de bienestar social, ya que crea entidades, concreta ideas y hace aportaciones tangibles al país. Se resiste a caer en el mundo de los que "no hacen olas".

Por su obsesión van creando fuentes de empleo, modestas al principio pero que pueden llegar a ser mayores. Siguen adelante beneficiando a su comunidad por el mero placer de generar fuentes de riqueza. Pagan impuestos y en muchas ocasiones hacen investigación y desarrollo.

Una última nota a este capítulo: cualquier persona que pretenda iniciar un negocio dejando por completo su trabajo actual, debe tener segura la disponibilidad de recursos necesarios no sólo para poner en marcha dicho negocio sino, algo mucho más importante, para poder mantener a su familia por un período bastante largo, en el mismo nivel económico que se encontraba.

Es recomendable tener apartado un mínimo de seis meses del equivalente del gasto mensual. Así, debe continuar con el ritmo de vida familiar con pocos cambios en lo económico, ya que si le va a dedicar menos tiempo a su familia, al menos que no haya una limitación adicional importante para ellos. Además, esperar que un nuevo negocio dé para vivir en un período corto es una ilusión peligrosa, aunque desgraciadamente bastante común.

## CAPITULO II

## 2. CAPÍTULO II: La Diversificación.

### 2.1. ¿Qué se entiende por diversificación?

En los siguientes párrafos se muestran algunas definiciones originadas desde distintas ópticas y finalmente se dan algunos ejemplos de lo que es la diversificación. Es importante para continuar la lectura de este documento, detenerse en el sentido que se le estará dando al término DIVERSIFICACIÓN.

En su sentido más amplio, diversificación significa: "hacer diversa una cosa de otra".<sup>16</sup> Pudiera parecer un poco vaga esta definición, sin embargo es precisamente así de holgado como habrá de considerarse de aquí en adelante a este concepto.

¿A qué se refiere entonces la diversificación?

Como se puede desprender de su definición, en su sentido más amplio, se debe entender que diversificar, es hacer cosas diversas. Para el caso particular que nos ocupa, deberá significar, realizar actividades diversas o diferentes entre si, con la finalidad de generar ingresos.

En una acepción administrativa, la diversificación significaría: "...Serie de inversiones realizadas en varias empresas con diferentes actividades económicas..."<sup>17</sup> y desde un concepto meramente financiero, la diversificación sería: "...el conjunto de valores de empresas individuales dedicadas a actividades diversas. Asimismo, compra de activos variables con el objeto de minimizar el riesgo asociado a las inversiones de cartera."<sup>18</sup> Mediante este último tipo de diversificación, el inversionista con aversión al riesgo, disminuye las probabilidades de que el resultado final de sus inversiones no sea el que el planeó, es decir, minimiza la diferencia entre lo planeado y lo real. (Minimiza la desviación).

Otro punto de vista sobre lo que significa diversificación, es el que nos ofrece la mercadotecnia. Para un mercadólogo, aquella empresa que amplía su línea o su mezcla<sup>©</sup> de productos se está diversificando, y de hecho, está

---

<sup>16</sup> "Diccionario enciclopédico Salvat alfa 10" p. 384.

<sup>17</sup> ROSENBERG, Jerry M., "Diccionario de administración y finanzas" p. 147.

<sup>18</sup> idem.

© Línea de productos: es aquel grupo de productos que están destinados básicamente al mismo uso y que tienen características físicas muy similares, v. gr. ropa, joyería, etc.

realizando nuevas actividades, con las que pretende obtener mayores ingresos, o simplemente minimizar la desviación con respecto a sus metas.

Se dice que una empresa tiene una gran extensión, cuando tiene un gran número de líneas, y que tiene mucha profundidad en sus líneas cuando dentro de cada una de ellas cuenta con muchos tamaños, colores y modelos.

Con el siguiente ejemplo se podrá ver de manera clara el significado que se le dará al término diversificación, así como su amplitud y la importancia que tiene para los pequeños empresarios:

Una persona que se dedica al comercio minorista de flores, puede considerar que se diversificó si, además de su actividad normal:

- Compra un invernadero para cultivar las flores.
- Pone una nevería. (franquicia, concesión u otras.)
- Empieza a vender semillas, tierra o cualquier otro artículo relacionado o no con las flores..
- Compra otro establecimiento para vender flores.

---

Mezcla de productos: Es la lista completa de productos que ofrece la compañía.

- Vende parte de su empresa e invierte ese dinero en otra opción.
- Compra parte de cualquier otra empresa.
- Se dedica medio día a las flores y obtiene un empleo de medio turno.
- Etc.

A partir de lo anterior se puede desprender que existen mil y un maneras de diversificar nuestra pequeña empresa, es posible decir que el límite de esta "ingeniería financiera" es exclusivamente la imaginación.

En el próximo apartado se estudiarán las ventajas y algunos de los motivos por los cuales una economía particular, en nuestro caso, una pequeña empresa, debe considerar de manera seria, la posibilidad de diversificarse de alguna de las múltiples maneras que se pueden presentar.

## **2.2. Ventajas de la diversificación en la pequeña empresa.**

Debido a los diferentes ciclos económicos que se presentan en todo país (recesión<sup>®</sup> , crecimiento, etc.), así como a las temporadas altas y bajas asociadas a todos los giros de una economía, se puede deducir que una

---

<sup>®</sup> Disminución del PNB real durante dos o más trimestres sucesivos.

pequeña empresa no siempre irá viento en popa y generará los flujos de efectivo adecuados para subsistir o para mantener el nivel de vida que se pretende lograr.

En una recesión por ejemplo, hay una fuerte disminución de la actividad económica, descienden la inflación y las utilidades, y los individuos pierden su trabajo, como consecuencia de esto, el poder de compra de la población se ve afectado y con éste, las ventas de prácticamente todas las empresas. La recesión termina en un "fondo", después viene la recuperación y ésta a su vez termina en una "cima" y así sucesivamente.

Debido a esto, pensar en diversificar nuestras actividades, procurando obtener buenos beneficios en una de éstas mientras la o las otras se encuentran un poco deprimidas, parecería una buena idea.

Es fácil deducir que en la ciudad de Pto. Vallarta (por citar un ejemplo), durante el mes de Mayo, que es una temporada baja turísticamente hablando, un negocio que vende joyería de plata no obtenga grandes beneficios, mientras que una buena concesión o franquicia de nieves (volviendo a un ejemplo), sí pudiera lograr buenos resultados.

Es tal vez menos evidente, dónde estaría el beneficio de una persona que anteriormente se dedicaba a fabricar prendas de vestir y que ahora se diversificó poniendo una pequeña boutique.

Es sencillo: además de los beneficios en costos que esta "alianza" le puede proporcionar a la boutique, y el cliente seguro que ésta última representa para la pequeña fábrica, se debe recordar que, por ejemplo, el mes de Diciembre es generalmente malo para la industria textil, debido a que los comerciantes preparan sus ventas navideñas desde meses antes y además las industrias, por lo general, cierran operaciones una o dos semanas de dicho mes, mientras que para la boutique, por el contrario, seguramente no habrá mejor mes que el de Diciembre.

Como se ve en estos dos ejemplos, siempre puede haber espacio para una inteligente diversificación en la pequeña empresa, ya que sin esta, es probable que en más de una ocasión se produzcan cierto tipo de problemas.

Tomando en consideración que todas las actividades económicas, siempre tendrán temporadas altas y temporadas bajas (hasta los médicos, quienes estadísticamente obtienen más ingresos en épocas de mucho frío o de

mucho calor) ¿qué pasa cuando un país entero, y con toda su economía, entra en una recesión?

Como se observará en el siguiente ejemplo, la diversificación ayudaría a salvar a un pequeño empresario aun en este "insorteable" inconveniente, si dicha diversificación fue realizada con el fin de sobrellevar un caso particular como ese:

Piénsese en un pequeño comerciante del centro de la ciudad, que se dedica a administrar cuatro joyerías. Durante una época de recesión, este giro resultaría bastante golpeado, ya que cuando la gente no tiene dinero siquiera para cubrir sus gastos básicos, con menor razón lo tendrá para adquirir artículos de lujo. Sin embargo, si en lugar de tener cuatro joyerías, el empresario en cuestión sacrificara<sup>19</sup> el ser el más fuerte del centro en joyas y dedicara una o dos de ellas a vender productos más necesarios, como papelería para empresas y estudiantes, o bien productos más económicos, tales como centros de diversión de "maquinitas" u otros, seguramente la pasará mejor durante una recesión.

---

<sup>19</sup>cfr punto 3.5 de esta tesis, "Desventajas de la diversificación..."

Nótese que por sí mismo, el hecho de tener cuatro joyerías en lugar de 3 ó 2, es una forma de diversificación, solo que no protegería al empresario de un riesgo como el de recesión. Sin embargo, cuando se pretende minimizar las pérdidas en caso de incendio, robo o asalto, temblor y otros, invertir en otro punto de venta, tal vez más que en una póliza de seguro, es una buena alternativa.

Así como en las épocas recesivas hay ramos que podrían resultar más dañados por la baja en ventas, tales como la industria automotriz, los bienes raíces y los artículos de lujo<sup>20</sup>, durante las épocas de crecimiento hay giros más rápidamente beneficiados.

Lo importante cuando se pretende hacer una diversificación es tener bien claro cuales son los riesgos o las desviaciones que se pretenden evitar o minimizar y después elegir alguna de las múltiples formas que la diversificación puede tomar.

---

<sup>20</sup>SAMUELSON, Paul A., "Economía", p. 248.

No existe ningún giro o actividad "mala", o poco redituable, todas las actividades cuando se realizan con profesionalismo y empeño, pueden lograr grandes utilidades, sin embargo, es un hecho que diversificando, se minimizan algunos riesgos que sería imposible evitar de otra manera.

En el siguiente apartado se estudian algunas de las formas que puede tomar la diversificación, así como los beneficios que estas estructuras proporcionan, y más adelante en este capítulo, se revisarán los riesgos de toda diversificación.

### **2.3. Algunas formas de diversificación.**

Como ya se dijo antes en varias ocasiones, la diversificación no es una "receta de cocina", puede tomar un número ilimitado de formas y puede perseguir una variada cantidad de objetivos. La diversificación debe ir de acuerdo a las necesidades y posibilidades de cada quien, mismas que se estudian más adelante en este capítulo.

A continuación se presentan una serie de distintos métodos de diversificación, los que más comúnmente se han utilizado y con los cuales, según casos reales, se puede lograr de manera exitosa esta importante estrategia:

### **2.3.1. Tomar un empleo adicional.**

Esta es probablemente la forma más sencilla de diversificación. Tanto si actualmente tenemos una pequeña empresa propia, como si trabajamos para otra compañía, tomar un empleo adicional, en ocasiones es una alternativa viable y tranquilizadora.

Como ejemplo de tener una pequeña empresa comercial y conseguir un empleo adicional se puede citar a una familia que tiene como su único ingreso, una pequeña licorería que está ubicada en la esquina de la calle de su casa, se obtienen buenos ingresos de este negocio, sin embargo sería factible que la señora atendiera el negocio mientras el esposo trabaja en otra compañía o viceversa.

Esto les procuraría mayores ingresos debido al sueldo adicional que recibiría esta familia y además no excluiría al miembro de la familia que obtiene el trabajo de las labores de la tienda, pues podría dedicarse a hacer algunas cuentas o tomar ciertas decisiones durante las tardes al regresar del trabajo.

Por otro lado, quien ya tiene un empleo y consigue otro, también puede obtener grandes beneficios. Por ejemplo, un futbolista a quien se le pide que entrene todos los días de 7:00 a 11:00 de la mañana y a partir de ahí tiene

tiempo libre hasta el día siguiente, podría sin ningún problema contratarse como comisionista de ventas u otro empleo que no requiera de horarios fijos. De esta manera aprovecharía sus tiempos libres que tanto en esta como en otras profesiones pueden llegar a ser verdaderamente importantes.

Tomar un empleo adicional es una alternativa especialmente viable debido a que no se requiere de capital para efectuarse y a que siempre o casi siempre resulta posible contratar a personal de confianza para que siga corriendo nuestro negocio. Esto es especialmente cierto cuando estamos dispuestos a hacerlos participar directamente de la repartición de utilidades.

Con este tipo de diversificación, al igual que en la mayoría de los esquemas, se minimiza el riesgo de quedarse temporalmente sin ingresos en caso de que la fuente única de éstos se vea afectada por cualquier causa, tales como despido, robo, clausura, incendio, cambios en leyes, etc.

### **2.3.2. Comprar un negocio en operación.**

Si alguien decide finalmente ser dueño de "su propio negocio", la primera disyuntiva que se le presenta es la de decidir entre comenzar un negocio nuevo, desde cero, o adquirir un negocio que ya esté en operación, con todas las ventajas y desventajas que cada una de estas alternativas representa.

Como en todas las alternativas de negocios, no hay una que pueda ser considerada como la "buena" y otra que pueda ser considerada como la "mala", sino que de acuerdo a cada caso particular, una opción puede ser más *adecuada* que la otra.

Existen varias razones por las que alguien pudiera comprar un negocio en operación, y existen además, varias desventajas de hacerlo. Para tomar una decisión adecuada es necesario reunir la mayor cantidad de información posible, para que así la probabilidad de tomar una alternativa equivocada se reduzca al mínimo posible.

Comprar un negocio ya en operación es, por razones obvias, menos riesgoso que comenzar desde cero. Adicionalmente, las ganancias potenciales derivadas de adquirir un negocio que está fallando, a un precio muy atractivo, es un riesgo que merece la pena ser analizado. "...Opino que comenzar desde cero o comprar una concesión está bien, pero también es oportuno comprar un negocio ya en operación, ya sea uno próspero o un diamante en bruto."<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> ALBERT, Kenneth J., *op cit* p. 94.

Comprar un negocio ya en operación, no solo es buena idea cuando el negocio va mal y consideramos que podemos revertir la tendencia, sino también cuando queremos obtener algunas de las siguientes ventajas, que, quien haya comenzado un nuevo negocio sabe que son muy importantes:

**a) Reduce el tiempo, esfuerzo y costo de iniciar un negocio nuevo:**

cuando uno quiere iniciar su propio negocio, es necesario que realice varios trámites tanto administrativos como operacionales. Por ejemplo, es necesario tramitar el alta en la SHCP, solicitar la autorización para el nombre de la sociedad en la SRE (en caso de S.A.), solicitar el alta en el padrón de importadores (en caso de que se desee importar algún insumo o producto), negociar el contrato de arrendamiento, luz, teléfono, etc.

Adicionalmente, es necesario realizar las compras inherentes a la operación del mismo, tales como instalaciones y equipos, inventarios iniciales, papelería, etc. Es importante además, establecer un sistema de contabilidad, mercadotecnia y un sinfín de cosas que es necesario hacerlas una sola vez, pues ya realizadas, basta con darles mantenimiento para que funcionen adecuadamente.

**b) Reduce el riesgo ya que evita los “errores de principiante”:**

Cuando un negocio tiene ya cierta historia hecha, es porque obviamente no ha cometido ningún error fatal que le impida seguir operando o porque las pérdidas derivadas de una mala decisión no lo han obligado a cerrar. Es común que estos errores se relacionen con decisiones que se tienen que tomar al principio y que si no se cometieron entonces, se han sorteado ya importantes obstáculos. Principalmente podemos hablar de: mala ubicación, selección de mercancía inadecuada, mala fijación de precios, mala publicidad, etc.

**c) La empresa cuenta ya con la preferencia de clientes y con un personal capacitado:** Al adquirir un negocio ya en operación, incluidos en el precio del mismo están la cartera de clientes y su potencial, y la capacitación impartida a su personal, cuestión que hace de dicha compra, una compra mucho más atractiva.

Generalmente, un cambio de propietario en un negocio, no hace que los clientes cambien su preferencia por dicho negocio, salvo que el trabajo que se realice comience a decaer y haga que los clientes perciban una merma en la calidad. Lo mismo es aplicable al personal de una empresa, que generalmente

optará por mantener su fuente de empleo y probablemente aproveche el cambio para escalar en la jerarquía del mismo.

**d) Se puede comprar una empresa a un precio de oportunidad y con frecuencia es más fácil financiar la compra:** Por lo regular, las empresas que están a la venta tienen un buen motivo para estarlo. Este motivo, no siempre tiene relación directa con la situación financiera o de mercado de la empresa, sino que puede tener tintes personales, como el caso de quien quiere vender su empresa porque le ha resultado tan buena que decide retirarse, o cuando una mancuerna perfecta de socios ha determinado que no pueden seguir trabajando juntos y sin la combinación de sus esfuerzos, el negocio se iría a pique.

La persona que adquiere un negocio que está a la venta (más adelante se verá que también los negocios que no están a la venta se venden...y valen la pena) debe conocer perfectamente el motivo por el cual el propietario del mismo tomó la decisión de venta, e indudablemente debe explotar ese motivo.

Debido que quien desea vender, encuentra más atractiva a una cierta cantidad de dinero que a su propio negocio, y que quién compra está en una situación invertida, pareciera ser que la negociación está nivelada, sin embargo

esto no es así, ya que quien desea vender tiene una sola posibilidad, vender su negocio, ESE negocio, y quien compra, puede comprar ESE negocio o cualquier otro.

Adicionalmente, es por todas las razones anteriores, que con frecuencia, un banco está más dispuesto a financiar la compra de un proyecto ya realizado y que ha sobrevivido ciertos años que a financiar un nuevo proyecto, una nueva empresa que comienza desde cero.

Sin embargo, cuando se trata de adquirir un nuevo negocio, no todas las circunstancias son a favor, también existen desventajas de comprar un negocio en operación, mismas que se describen a continuación:

**a) La empresa puede estar en venta por estar generando pérdidas o por alguna otra situación de riesgo que el dueño prevé:** Aunque como se mencionó anteriormente, esta situación no siempre es una desventaja (ya que puede representar una importante oportunidad), sí es un factor de alto riesgo si dichas pérdidas son generadas por factores que el adquiriente no podrá modificar o peor aun, si el comprador no descubre dichas pérdidas o la situación de riesgo que motiva a vender al actual dueño.

Generalmente, un estudio tan detallado como debe ser el que se realiza al adquirir una empresa en operación, sacará a la luz el verdadero motivo por el que quien vende está dispuesto a vender.

Más adelante, todos los estudios que se hayan realizado, serán de gran utilidad para lograr una buena negociación en la fijación del precio, que en la mayoría de los casos, suele ser el punto álgido de la compra de un negocio. Los principales aspectos que debe analizar el posible adquiriente, son los siguientes:

#### FACTORES A ANALIZARSE EN LA ADQUISICIÓN DE UNA EMPRESA

Aspectos a analizar:	<p style="text-align: center;"><b><u>FACTORES</u></b></p>	
	* Porqué desea vender el actual propietario	
	* Condiciones financieras.	
	*Cuál es su mercado actual.	Determinar
	* Situación de las instalaciones físicas.	Precio.
	* Aspectos legales.	
	* Valor de la empresa. <sup>22</sup>	

<sup>22</sup> RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín, op cit p. 116.

Estos factores se explican más adelante en este mismo apartado.

**b) Mala disposición de clientes, proveedores y/o acreedores ante la transferencia a un nuevo dueño:** Es común que en las empresas, el verdadero activo que se tiene es la reputación del dueño o de quién maneja el negocio. En muchas ocasiones, un cambio de dueño puede no ser bien visto por los clientes, quienes pueden temer la disminución de la calidad de los productos que consumen o inclusive perder sus líneas de crédito ante el cambio de administración.

Los proveedores, particularmente en el caso de empresas pequeñas, pero con frecuencia en las medianas o grandes, le ofrecen crédito a los "dueños" y no a las empresas que poseen, esto debido a que en lo que se confía, es en la solvencia moral y económica del dueño, no de la empresa.

Por último, los acreedores viven una situación similar a la de los proveedores, ya que estos pueden también confiar en los anteriores dueños y no en la empresa, asunto que seguramente concluirá con alguna garantía hipotecaria, o al menos una prendaria.

Eventualmente, pudiera ocurrir lo mismo con los empleados de la empresa, particularmente los claves, quienes siempre fueron el "brazo derecho" de los anteriores dueños y probablemente estén insatisfechos o decididamente no dispuestos ante el cambio de patrón. Lo mismo puede ocurrir al contrario: hay demasiados elementos no aptos para el puesto que desempeñan, pero que resultaría difícil o caro remover debido a causas laborales o sindicales.

Es necesario mucho carisma y don de gentes para sortear estos obstáculos subjetivos a los que se enfrenta el adquirente de un negocio en operación, que ya ha generado una historia de reputación (buena o mala) pero que finalmente, y esto hay que aceptarlo, cuando uno compra un paquete, lo compra con todo, con lo bueno y con lo malo.

**c) La ubicación de la empresa puede no ser la mejor:** Cuando se estudian los aspectos principales, antes de la compra de un negocio en operación, hay que tener especial cuidado en la ubicación del mismo, ya que este es uno de los factores menos fácilmente modificables de un negocio, ya que en el mejor de los casos, resulta muy caro mover un negocio de ubicación.

Es importante hacer hincapié en este aspecto, ya que la ubicación, especialmente para los pequeños comercios, es uno de los factores de éxito o fracaso que determinan su bienestar y su supervivencia.

**d) La falta de adecuación física del edificio o de las instalaciones:**

Si la falta de adecuación del edificio, es uno de los factores que están afectando negativamente el desempeño de la empresa, o se puede prever que así será, es importante considerarlo al menos en el momento de negociar el precio final de la operación.

**e) La imposibilidad de determinar el precio justo:** Indiscutiblemente, como ya se ha mencionado con anterioridad, la fijación del precio es uno de los puntos álgidos en la compra de un negocio en operación. Esto pasa con frecuencia debido al hecho de que la determinación del precio "justo", es en ocasiones influida por aspectos subjetivos.

Mas adelante dentro de este apartado, se estudiarán algunos aspectos importantes a considerar en la valuación de un negocio, y una explicación de porqué en ocasiones se paga por una empresa un precio de liquidación, y en ocasiones se paga hasta 80 ó 90 veces el valor en libros de la misma.

Se presenta una descripción más detallada de los factores a analizar para la adquisición de una empresa, mismos que se comentan en el inciso b) de este apartado, con la finalidad de que sean la guía de partida en todo estudio de intención de compra:

\* ¿Porqué desea vender el actual propietario?: Las razones más comunes por las que alguna persona estaría dispuesta a vender su negocio, se asocian generalmente con el retiro, otras oportunidades de negocio, por estar generando pérdidas, por presión de la competencia, por problemas legales o por falta de competencia administrativa. Analizando estas razones con un poco de creatividad, podemos descubrir que son muy similares a los principales motivos de QUIEBRA de un negocio.

\* ¿Cuál es la situación financiera del negocio?: Se deberán estudiar principalmente las ventas, las utilidades, el realismo con el que fueron valuados los activos de la empresa, por supuesto los gastos realizados (de preferencia en un dictamen) y por último, la relación entre todas esas variables y el precio pretendido para la compra.

\* ¿Cuál es su mercado actual?: La composición de la población que constituye el mercado del negocio, la manera en que la competencia se disputa a ese mercado, sus fuerzas y debilidades (de la competencia) y por otro lado las actitudes de los clientes ante el negocio, son factores que influyen decididamente en el precio del negocio que se adquiere.

\* ¿Cuál es la situación de las instalaciones físicas?: Debido a que las instalaciones físicas son generalmente uno de los activos más importante de una empresa, es importante que al adquirirlo nos aseguremos de que estén en condiciones de operar adecuadamente y no requieran grandes inversiones de dinero para ponerlos en condiciones propicias para la operación.

\* ¿Cuál es la situación legal de la empresa?: En este aspecto hay muchos factores importantes a considerar, dentro de los cuales destacan los contratos colectivos de trabajo, licencias y permisos de operación, contratos de exclusivas, contratos de arrendamiento de los edificios, maquinaria, etc.

Una vez estudiados los aspectos anteriores, es posible proceder a la valuación del negocio, misma que puede resultar complicada debido a los factores subjetivos, que como se dijo antes, llegan a afectar una valuación.

Hay empresas que vacilan en mostrar sus libros a un comprador potencial, hasta que este ha comprendido el proyecto del negocio y ha hablado con su propietario. El motivo principal por el que se hace esto, es porque los números reflejados en los libros, en ocasiones, no justificarían el precio que se pide por la empresa y entonces el posible inversionista se vería ahuyentado aun antes de ver el verdadero potencial de negocio que se le ofrece. Finalmente, el único valor real de las cosas es el que se ha pagado por ellas.

La Ingeniería Financiera nos propone cientos de métodos para valuar empresas, en este documento únicamente se revisará uno de estos, sin embargo, no se pretende que esta tesis se empleada como única fuente para la valuación de una empresa, se recomienda leer "Buying a Business"<sup>©</sup> y/u otros libros de Ingeniería financiera para profundizar en el tema.

#### **El método de las ganancias excesivas:**

Este método, aunque simple, ayuda a determinar un precio de partida para una negociación, mismo al que se le deberán sumar o restar las cantidades

---

<sup>©</sup> cfr. Bibliografía.

subjetivas que las partes acuerden como razonables, derivadas del estudio de los puntos anteriormente citados en este apartado.

El método comienza por diferenciar una entrada de salario de una entrada de inversión, "asume que los compradores buscan por naturaleza un negocio del que puedan obtener un justo retorno sobre la inversión después de deducir un salario razonable para ellos..."<sup>23</sup>

*Ej: Supóngase una empresa que tiene un capital de \$472,000.00 y una utilidad antes de impuestos de \$201,500.00 anuales, además, que una inversión segura fuera de la empresa (digamos Cetes) obtiene rendimientos del 19% anual, supóngase también que el comprador pretende un sueldo de \$72,000.00 anuales. El tiempo que tomaría construir un negocio igual es de aproximadamente 3 años.*

*Entonces el comprador desea una ganancia anual antes de impuestos de:*

*Rendimiento:      \$472,000.00 x 19% = \$89,680.00*

---

<sup>23</sup> ALBERT, Kenneth J., op cit p. 106.

Sueldo:           \$ 6,000.00 x 12 = \$72,000.00

Total:   \$161,680.00

*Las ganancias del negocio, en exceso a lo que el comprador pretende son:*

$\$201,500.00 - \$161,680.00 = \$39,820.00$

*Por el número de años que tomaría construir un negocio igual (crédito mercantil):*

$\$39,820.00 \times 3 = \$119,460.00$

*Adicionado al valor del capital de la empresa:*

$\$119,460 + \$472,000.00 = \$591,460.00$

*Es decir, \$591,460.00 sería un precio justo sobre el cual comenzar las negociaciones referentes al precio de adquisición de la empresa en operación del ejemplo.*

*Volviendo al ejemplo, si las utilidades de la empresa fueran menores a lo que justamente aspira el comprador, digamos \$150,000.00, entonces el resultado sería:*

$$\$150,000.00 - \$161,680.00 = (\$11,680.00)$$

$$(\$11,680.00) \times 3 = (\$35,040.00)$$

$$\$472,000.00 - \$35,040.00 = \$436,960.00$$

*El precio al que comenzarían las negociaciones sería al de \$436,960.00 que es menor al mismo capital de la empresa, pero es también resultado de alguna de las siguientes cosas: a) el comprador se ha intentado fijar un sueldo más alto del que sería necesario pagar a un administrador para que tome el trabajo; las utilidades de la empresa son muy bajas; la empresa no puede producir un rendimiento sobre el capital de más del 19% (por lo que sería mejor invertir en Cetes); o bien, el capital está mal calculado.*

Otra de las características de adquirir una empresa en funcionamiento, es que no es fácil encontrar la empresa que vaya de acuerdo a los intereses, habilidades, capacidad económica, entre otras, de la persona que compra.

También se encontrará que el camino es difícil y se encuentra lleno de obstáculos, además, nada puede garantizar el éxito de la búsqueda o de la operación.

El motivo por el que es tan complicado encontrar un negocio rentable, es porque por lo general, dichos negocios se encuentran ubicados en lo que se conoce como "El mercado oculto de los negocios"<sup>®</sup>. Este es el mercado en el que los negocios nunca son públicamente anunciados, y ciertamente, la gran mayoría de los negocios altamente rentables que están a la venta, nunca son anunciados.

Un buen punto de partida cuando estamos buscando un negocio, es la geografía. Para muchas personas, el lugar donde viven es importante y preferentemente no quisieran dejar ese lugar, por lo que la búsqueda comienza a reducir sus posibilidades.

La siguiente variable discriminante es la industria que interesa a quien compra, por ejemplo, la del calzado o la industria joyera. Para muchos, eso es lo de menos, lo que importa es la parte "negocio" del negocio y no tanto el giro o la industria que se tome.

---

<sup>®</sup> N. del T. se refiere a que los buenos negocios no están públicamente a la venta y hay que buscarlos con detenimiento.

Habiendo seleccionado las dos variables discriminantes anteriores, es posible tener mucho más clara la idea de dónde buscar por el negocio que tanto se desea. Un buen lugar para comenzar la búsqueda es en la cámara de la industria que interese y haciendo unas cuantas cartas de intención de compra para los dueños de los negocios que se encuentren interesantes.

El objetivo de la carta de acercamiento es concretamente confirmarle al posible vendedor, que existe interés por su compañía, que se tienen las posibilidades profesionales y económicas para comprar su negocio y convencerle de que vale la pena analizar el caso. Además, la carta debe indicar claramente el paso a seguir, de manera que no queden dudas con respecto a la seriedad de la propuesta. A continuación se presenta un ejemplo:

" J.D. Wing

Presidente  
SBB Pump, Inc.  
2 Third Street  
Detroit, MI 93215

Estimado Sr. Wing:

He seguido de cerca el crecimiento de su compañía durante los últimos años. Lo ha hecho muy bien ciertamente. Actualmente estoy interesado en adquirir un negocio en el área de producción de extractores.

He invertido 25 años en la industria, principalmente en producción y ventas. De algunos amigos he escuchado su interés por retirarse e irse a vivir a Florida. Ciertamente se ha ganado el privilegio.

Me encantaría tomar un café con usted y explorar la posibilidad de adquirir su empresa. Me pondré en contacto con usted en unos días.

Sinceramente,

Harold Heath."<sup>24</sup>

Posteriormente una llamada corta con el único objetivo de obtener una cita, lo más recomendable es charlar lo menos posible durante la llamada. Esperar respuestas contundentes como "No me interesa y es definitivo" pudieran ser comunes, sin embargo no es difícil convencer a alguien de que una reunión no daña a nadie y obtener la cita.

El resto está en convencer al posible vendedor de que permita una visita a sus instalaciones y una revisión a sus libros, hacer una buena investigación, una valuación de la empresa, una buena negociación, obtener los recursos y cerrar el trato. Ciertamente suena más fácil de lo que es.

### **2.3.3. Iniciar un nuevo negocio.**

Este tema puede ser de especial interés para aquellas personas que actualmente trabajan para una empresa no propia y que tienen intenciones de iniciar un nuevo negocio.

Este tipo de diversificación es desgraciadamente el menos común de todos, sin embargo puede llegar a ser el más importante en cuanto a beneficios, ya que un nuevo negocio propio, en un par de años puede estar generando más dinero que el sueldo que se obtiene en una empresa no propia, y esto además de los beneficios ya antes mencionados de tener un negocio propio. A diferencia del punto anterior, empezar una nueva empresa no es fácil y menos cuando se intenta no perder el empleo.

El tema es de tal importancia que se le dedica todo el capítulo cuatro para su estudio, por lo pronto se continúa con las estrategias de diversificación un poco menos complicadas que la de iniciar un nuevo negocio.

#### **2.3.4. Integración vertical.**

Una definición muy clara y comprensible sobre lo que es la integración vertical es la que se presenta a continuación:

"El proceso de producción (léase: cualquier proceso) pasa por diversas fases; por ejemplo, el mineral de hierro se convierte en barras de acero, las

---

<sup>24</sup> SNOWDEN, Richard W., "Buying a Business" p. 87.

barras en planchas de acero laminado y las planchas en carrocerías de automóviles. La integración vertical es la combinación en una única empresa de este proceso (por ejemplo el mineral de hierro en barras de acero). La integración horizontal es la combinación en una única empresa de unidades diferentes que operan en la misma fase de producción.<sup>25</sup>

No solo en la industria se puede presentar la integración vertical sino también en el comercio, por ejemplo quien integra en una misma empresa ventas al mayoreo y al menudeo de ciertos productos se esta integrando de manera vertical, o quien fabrica y vende un producto (un taller de joyería y dos tiendas al menudeo).

Cuando se habla sobre integración vertical se ha de entender que quien realiza esta estrategia no pretende cambiar de giro, sino simplemente expandirse hacia arriba y hacia abajo en las fases que recorre una materia prima hasta que esta puesta en manos del consumidor final.

Resulta obvio que quien recurre a este esquema de diversificación, corre el riesgo de que todo el sector en el que se encuentra ubicada su empresa

---

<sup>25</sup>SAMUELSON, Paul A., *op cit* p. 1141.

entre en una seria recesión o en problemas de tipo legal por cambios en las leyes que coartarán libertades que antes se tenían, sin embargo, sí minimiza los riesgos ya que como se mencionó anteriormente en un ejemplo, las diferentes etapas de un proceso entran en temporadas altas o bajas en diferentes momentos del ciclo económico.

Además, cuando existe una integración vertical, las diferentes partes del proceso que se integra pueden tener diferentes clientes y mercados además del suyo propio, por ejemplo, la industria platera en Taxco, Gro. no solo vende plata a la industria joyera, sino que la plata es utilizada en distintos sectores de la industria, tales como la fotografía, la fundición, etc.

Una de las enormes ventajas de la integración vertical, es que quien la realiza YA conoce las diferentes etapas del proceso, ya que antes de integrarlos en una empresa única, las partes superiores de dicho proceso las realizaban sus PROVEEDORES y las partes inferiores del mismo eran cubiertas por sus CLIENTES.

### 2.3.5. Ampliación de giro.

Este tipo de diversificación es relativamente sencillo, consiste en que una empresa que actualmente fabrica o vende ciertos productos de un ramo, amplíe su gama de productos, pero permaneciendo dentro del mismo giro.

Entendiendo como giro a una actividad económica relacionada a productos vinculados entre sí, podemos afirmar que quien vende galletas, se encuentra dentro del giro de alimentos, y que si eventualmente decidiera vender papas o maíz, en un sentido amplio, sigue dentro del mismo giro: los alimentos.

Por otro lado, el giro de los alimentos puede tener diferentes ramos, que son, en un sentido figurativo, las partes en que se divide cada actividad comercial o industrial, por lo que quien vende galletas, y después maíz y galletas, amplió su número de ramos y amplió también su giro...mas no lo cambió.® En pocas palabras, el giro contiene al ramo.

Un ejemplo más práctico de una ampliación de giro, sería el caso de una cadena comercial de cuatro zapaterías, orientadas al zapato de vestir tanto de

---

® Párrafo derivado de las definiciones de ramo y giro del "Diccionario enciclopédico Salvat alfa10" a que hace referencia la bibliografía de esta tesis.

dama como de caballero, que en un momento determinado, deciden que quieren diversificar mediante una ampliación del giro y determinan poner una *versión sport* de sus zapaterías, vendiendo en esta tanto zapatos deportivos *tennis* como calzado informal para vestir mezclilla o ir a la playa.

En este caso, la empresa se diversificó mediante una ampliación del número de ramos a que se dedica, logrando así minimizar la posibilidad de que todo el grupo tenga una caída en ventas, pase de moda, etc. y obteniendo como resultado adicional, una expansión de su mercado meta.

Los beneficios de este tipo de diversificación son muy palpables. En primer lugar, si está bien pensado, cuando menos mantiene el monto de las ventas, en segundo lugar, puede ser el principio de un negocio que llegue eventualmente a ser más importante que el de la idea original (existen muchísimos casos en que así ha ocurrido), en tercer lugar, expande el mercado meta a que se dirige el grupo logrando así aumentar el potencial de ventas, entre otras cosas.

Muchas compañías, sobre todo las de prestigio, consideran que dirigirse a un mercado meta que no es el que actualmente tienen puede hacerlas perder la exclusividad. Sin embargo esto no es necesariamente cierto ya que, por citar

un ejemplo, el mejor restaurante de Guadalajara y la taquería de la esquina, pueden pertenecer al mismo grupo comercial, y sin que nos afecte la percepción de un establecimiento o del otro, el grupo está bien diversificado.

En el caso de la diversificación mediante una ampliación del giro, el objetivo primordial es minimizar la posibilidad de dejar de vender y en caso de que esto ocurra, ese hecho afecte solo a algunos de los productos que se manejan en la empresa y por lo tanto, quede tiempo suficiente para tomar medidas correctivas bien pensadas.

#### **2.3.6. Diversificación de giros.**

En el apartado anterior, se explicó lo que se entiende por "ampliar" el giro, en este apartado se estudiará lo que significa "diversificar" el giro. Estas dos estrategias son sumamente diferentes entre sí, ya que, la primera exige "hacer más grande el negocio", mientras que esta última exige "cambiar el negocio". En efecto, no es que quien diversifica su giro abandona su negocio anterior, sino que de hecho, inicia operaciones en un negocio de otro giro.

Como ejemplo de esta estrategia, se puede citar a una empresa que se dedica a la compraventa de artículos electromecánicos, y que con el fin de

diversificarse, adquiere una pequeña compañía de purificación y venta de agua embotellada. Mediante esta estrategia, evita que si alguno de sus mercados meta entra en recesión, los ingresos del grupo se vean totalmente eliminados.

Dentro de las ventajas de esta estrategia, se encuentra el hecho de que al cambiar de giro, uno realmente se inicia en otro negocio, un negocio que eventualmente puede llegar a ser más grande que la empresa (de otro giro) que la creó. Cambiar de negocio implica también cambiar de problemas, es decir de los problemas que típicamente rodean a todos los ramos de un mismo giro, minimizando así el riesgo de que todos los negocios de un grupo, al pertenecer al mismo giro, se vean afectados por un problema sistemático (del sistema).

Otra ventaja, aunque esta no es limitada a esta estrategia, es el crear una fuente alternativa de ingresos para el grupo que la aplica, y que además, puede descubrir nuevos potenciales de mercado o ventajas competitivas que los miembros del grupo sepan explotar.

La principal desventaja de la diversificación de giros, es la dificultad que implica, ya que exige el conocimiento o el aprendizaje de aspectos que pueden ser desconocidos para quien pretende diversificar su giro. Por ejemplo, es más fácil para quien fabrica telas de vestir, ampliar su giro entrando en el negocio de

la mezclilla, que diversificar su giro y comprar un taller de joyería y aprender el nuevo oficio por completo.

Otra desventaja fuerte es el monto de dinero y tiempo que puede requerir diversificar el giro. Volviendo al ejemplo anterior, seguramente será más económico (ampliamente hablando) entrar al nuevo negocio de la mezclilla, que tal vez solo implique comprar un par de máquinas más, que entrar al negocio de la joyería y comprar todo el equipo que esto pueda requerir.

#### **2.3.7. Concesiones y franquicias.**

Comprar una concesión es tal vez una de las formas de iniciar un nuevo negocio que produce menos ansiedad y que ciertamente ofrece menos riesgos. Debido a la experiencia de la empresa franquiciante, el éxito en el negocio es algo más probable, aunque nunca se puede hablar de negocio garantizado.

La franquicia, ha sido una de las estrategias para iniciar un negocio propio más populares en los últimos años, y se considera como una forma de diversificación, debido a que es común que quien compra una franquicia, ya tenga otro negocio del cual obtiene el dinero para financiar las cuotas y regalías iniciales, además de los fuertes montos de inversión que generalmente requiere abrir una franquicia.

Tratar ampliamente sobre las concesiones y franquicias, no es el tema de este documento, sin embargo, se analizarán algunos de los aspectos importantes a considerar cuando se pretende diversificar mediante esta alternativa.

Existe una gran cantidad de empresarios que consideran que la mejor manera de iniciar un negocio, es comenzando desde cero. De hecho, no hay manera más riesgosa y complicada de iniciar un negocio que comenzando desde cero, "así como no hay manera más difícil de convertirse en propietario de una casa...que hacerla construir a su propio gusto."<sup>26</sup>

Las estadísticas muestran que "el menorista independiente que abre un pequeño negocio tiene solamente entre 20 y 30% de probabilidades de sobrevivir a los precarios primeros años. En cambio, indican que para los concesionarios hay un 80% de probabilidades de éxito"<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> ALBERT, Kenneth J., op. cit. p. 80.

<sup>27</sup> COLTMAN, Michael M., "Cómo iniciar y administrar un negocio minorista" p.122.

Aun así, seleccionar cuidadosamente la concesión o franquicia que se va a adquirir es un asunto de suma importancia. Algunos de los aspectos más relevantes que hay que considerar antes de convertirse en franquiciatario, son los siguientes:

1. Monto de la inversión inicial, total, regalías, etc. así como su forma de pago, tasas de interés en caso de créditos, rentabilidad y retorno sobre la inversión, etc. para determinar la viabilidad de entrar en el negocio.
2. Estudio de los derechos que se adquieren junto con la cuota de la franquicia, tales como publicidad, capacitación, etc.
3. Estudio detallado (incluyendo visitas personales) de los casos de éxitos y fracasos de otros franquiciatarios, comparándolos con la situación que vivirá la propia franquicia (mercado meta, ubicación, etc.). Este punto es considerado de especial importancia, por lo relevante que puede resultar la información obtenida en algunas visitas a otros franquiciatarios.
4. Evaluar la seriedad del franquiciante, así como su profesionalismo, relación con sus franquiciatarios, etc.
5. Evaluación de las ventas y capacidad generadora de utilidades de otros puntos de venta de la misma franquicia, etc.

Es de suma importancia no olvidar el estudio serio y detallado de los anteriores puntos, ya que existen una gran cantidad de firmas que franquician su concepto y su "know how" pero en realidad lo único que buscan (o cuando menos lo único que logran) es obtener los pagos iniciales, generalmente cuantiosos, y posteriormente abandonan al franquiciatario a su suerte. Una mala elección de una franquicia puede acabar con todo el patrimonio personal o de un grupo, por lo que no debe tomarse a la ligera. Las prácticas con franquiciatarios al azar es un indicador casi infalible de la seriedad del franquiciante.

Dentro de la principales ventajas con que se cuenta al adquirir una franquicia, en comparación con iniciar un negocio independiente, se encuentran las siguientes:

- Se entra a un negocio que "ya se conoce", donde quien adquiere, es auxiliado en la consecución del local, la obtención de crédito, capacitación de los empleados, supervisión de la construcción de la obra, etc.
- Cuenta el franquiciatario con respaldo de un concesionario que tiene contratados expertos en mercadotecnia, costos, ventas, etc. mismos que sería imposible tener en un negocio individual.

- Publicidad a niveles que sería imposible alcanzar como negocio independiente.
- Mejor y más fácil acceso a créditos, ya que las instituciones bancarias se encuentran más dispuestas a prestarle dinero a un empresario que cuente con el respaldo de un concesor o franquiciante de éxito, que a un menorista completamente independiente.
- Mejores costos en los insumos, ya que el franquiciante puede comprar por mayoreo y transmitirles el ahorro a los franquiciatarios.

Las principales desventajas de las que se puede hablar, cuando se trata de concesiones o franquicias, son, en términos generales, las siguientes:

- Es lo normal, que los franquiciantes incluyan dentro de las cláusulas del contrato de franquicia, una referente al pago de regalías, que pueden ser basadas en el monto de las ventas o algún otro factor, como número de cuartos en un hotel, o metros cuadrados de superficie, etc. Este pago puede llegar a ser muy importante por su monto y es necesario provisionarlo durante el año.

- La experiencia demuestra que se corre el riesgo de no alcanzar el potencial de ventas, y por ende de utilidades, que el franquiciante declaró realizables al vender los derechos de la franquicia.<sup>26</sup>
- Si se está obligado por contrato a comprarle al franquiciante ciertos productos, es probable que por los márgenes de utilidad que este agrega a dichos productos, estos resulten caros, especialmente si un producto sustituto puede ser adquirido en la misma calidad y menor precio en el lugar donde se ubica el punto de venta.
- Por último, es importante antes de adquirir una franquicia, estudiar la tendencia que tiene el franquiciante a inaugurar negocios propiedad de la compañía. Este punto es importante, ya que generalmente, cuando los franquiciantes se vuelven económicamente fuertes, dejan de "necesitar" a los franquiciatarios, y en el mejor de los casos, tratarán de comprarle su negocio (particularmente si es bueno por su nivel de ventas).

Es un error bastante frecuente, el pensar que adquirir una franquicia es tener resueltos todos los problemas: utilidades garantizadas, esfuerzo mínimo, rápida recuperación de la inversión y además, el privilegio de ser su propio jefe.

---

<sup>26</sup> COLTMAN, Michael M., op. cit. p. 123.

Muchas personas al adquirir una franquicia no solo no investigan adecuadamente al franquiciante, sino que en ocasiones ni siquiera leen los contratos y tienden a desatender las señales de alarma que se encuentran en el ambiente.

A manera de conclusión, es posible decir que si bien es cierto que se corren menos riesgos (menos desviaciones con respecto al resultado esperado) siendo propietario de una franquicia, que siéndolo de un negocio independiente (de la misma magnitud), también es válido recalcar que no implicará menos trabajo, y ciertamente, no implicará menos necesidad de ser creativo.

#### **2.4. Análisis de la situación particular.**

El primer paso a seguir antes de iniciar la diversificación de las fuentes de ingresos con las que se cuenta, es hacer un análisis detallado y objetivo de las circunstancias que componen la actual situación del nuevo empresario.

##### **2.4.1. Necesidades existentes.**

Uno de los puntos cruciales que deben ser tomados en cuenta cuando se tiene la intención de diversificar el negocio, es determinar qué tipo de

diversificación se requerirá, es decir, saber cuáles son las necesidades que uno como empresario tiene y buscar la manera de satisfacerlas.

Hablar de necesidades que uno como empresario tiene, significa ir más allá de las necesidades meramente económicas, significa trascender a lo intangible como pudiera ser las necesidades de satisfacción propia, de sentir que se apoya a la sociedad con la creación de nuevas fuentes de empleo o simplemente el deseo de incursionar en otro tipo de mercado quizá desconocido hasta ese momento por el empresario.

Sin lugar a dudas, las necesidades económicas suelen ser el “último empujón” que los empresarios tienen para diversificar su negocio. Si el propietario de la pequeña empresa presiente que en cualquier momento vendrá una época difícil para su negocio y a sabiendas de que sus necesidades económicas lejos de ser inferiores acrecentarán en el futuro próximo, es decir que se tiene una necesidad económica (quizá momentánea, quizá no), es momento de pensar en qué área o áreas del mercado se puede incursionar para solventar dichas necesidades.

Otra de las necesidades que se mencionaron anteriormente es la de satisfacción propia. Probablemente el empresario se sienta simplemente

contento con el negocio que comanda en la actualidad, sin embargo o no es de su completo agrado o cree que hay diversos negocios que lo harían sentir más satisfecho consigo mismo, es entonces momento de buscar otros campos o mercados que pudieran satisfacer dicha necesidad.

Finalmente, otra de las necesidades que se pudieran destacar en nuestra sociedad es la de dar apoyo a algún miembro de la familia (llámese hijo, sobrino, etc.) para que se inicie en los negocios "por su cuenta" en un negocio distinto al familiar y comience a independizarse.

Sin embargo antes de iniciarse en un nuevo negocio el empresario debe asegurarse de que éste logrará satisfacer plenamente las necesidades que se ha planteado. No únicamente debe asegurarse que el nuevo trabajo cumpla sus requerimientos, sino que debe tener la certeza de que el negocio original no pierda fuerza por dedicarle tiempo al nuevo empleo.

Tenemos dos casos que reforzarán lo anterior. El primero es el caso de un comerciante dedicado a la compra venta de papelería para estudiantes. Por necesidades económicas decidió encargar a uno de sus hijos la papelería y tomar un empleo de medio turno como vendedor de reconocida marca de ropa deportiva. Ciertamente se aseguró que económicamente resultara positivo para

los ingresos de la familia, sin embargo el descuidar la papelería ese medio tiempo representó que ésta dejara de producir lo que anteriormente producía, por lo que la diversificación no resultó ser una solución, sino una generación de problemas. Por otro lado, tenemos el caso del dueño de una empresa de consultoría cuya diversificación dañó notablemente su sentido de ayuda y cooperación hacia la sociedad debido a que optó por iniciar un negocio de compra venta de licores.

En ninguno de ambos casos podemos afirmar que las necesidades que movieron a los empresarios quedaron totalmente satisfechas, por lo que si se hubieran estudiado a fondo las necesidades reales de los propietarios de los negocios anteriores, probablemente se decidirían por otro tipo de diversificación, o en su defecto, por no diversificarse.

Como se puede observar, existen un sin fin de necesidades por las que un empresario pudiera buscar la posibilidad de la diversificación, sin embargo existen otros factores cuyo análisis concienzudo puede resultar crucial para desarrollar una diversificación exitosa.

Resumiendo un poco, podemos destacar dos necesidades básicas por las que los empresarios pueden emprender la diversificación de sus negocios,

las necesidades económicas, las necesidades intangibles descritas anteriormente o una mezcla de los dos tipos anteriores.

#### **2.4.2. Capacidad económica.**

La capacidad económica de quien desea diversificar un negocio es un punto muy importante a estudiar en un intento de diversificación. La solvencia económica del empresario no necesariamente determinará si es posible realizar una diversificación exitosa, ni tampoco en que momento será factible dicha diversificación, sin embargo puede ser un factor decisivo en la determinación del tipo de negocio que se desea iniciar.

Definitivamente no se requiere invertir el mismo capital para comenzar un negocio de compra venta de automóviles seminuevos, en el que se requiere de una fuerte inversión inicial en autos usados, que iniciar una taquería en la que solamente se requiere de una inversión mínima. Sin embargo la solvencia económica no determina únicamente si se puede iniciar tal o cual negocio, sino que permite visualizar los riesgos que conlleva el iniciarlo. Es decir, quizá un empresario sea suficientemente fuerte económicamente como para iniciar el primer negocio mencionado anteriormente, sin embargo si su solvencia económica no le permite tomar el riesgo del fracaso, definitivamente no puede

definirse por este negocio, porque el fracaso podría arrastrarlo hasta la quiebra del otro negocio.

La capacidad económica no nada más se debe medir en la posibilidad de realizar una fuerte inversión inicial, sino debe ir más allá, debe estar basada en que probablemente deberá soportar algunos meses (o incluso años) de pérdidas reflejadas. Al momento de tomar la decisión de diversificarse, se debe tomar en cuenta el periodo que puede solventarse sin ganancias en el negocio.

Sin embargo, como se mencionó anteriormente, la capacidad económica del individuo no es un factor determinante al momento de decidirse por la diversificación. Existen muchas opciones que debemos analizar cuando determinamos diversificar nuestro negocio y algunas de ellas no implican ningún esfuerzo económico como pudiera ser conseguir un empleo nuevo. En el apartado anterior se describió un ejemplo del comerciante de papelería que decidió tomar un empleo de medio turno como vendedor de una marca de ropa deportiva, el tomó la decisión de diversificar su negocio sin invertir absolutamente nada.

En síntesis, hemos analizado que existen dos tipos de diversificación factibles, en uno es necesario que el empresario sea solvente económicamente

debido a las inversiones requeridas para iniciar un nuevo negocio, y por otro lado encontramos que se puede llevar a cabo una diversificación sin el riesgo de la inversión como es el caso de tomar un empleo nuevo.

#### **2.4.3. Disponibilidad de tiempo.**

Al nuevo negocio se le deberá considerar como un nuevo hijo y como tal debemos dedicarle el tiempo necesario (no confundir con suficiente) para que crezca y se desarrolle como debe. Si el negocio del empresario lo mantiene demasiado ocupado como para dedicar parte de su tiempo a la creación de un nuevo negocio, probablemente este nuevo negocio jamás alcance el éxito que de él se espera, por lo tanto quizá sea mejor no comenzar.

Han existido una gran variedad de ejemplos que pueden reforzar la idea de que no dedicar el tiempo necesario a la iniciación de un negocio pudiera ser desastroso para el empresario. Tenemos el caso de un joven estudiante que trabajaba en el negocio familiar de joyería. Su afán de diversificarse y comenzar su propio negocio lo llevó a encontrar una prestigiosa firma de fabricación de estuches y exhibidores para joyería. Tras haber dedicado gran parte de sus vacaciones a la organización y planeación del nuevo negocio, éste se vino a pique en el momento en que el joven comenzó su periodo de clases.

En el ejemplo anterior podemos encontrar aspectos importantes como el hecho de que muy a pesar de que se realizaron de manera inteligente estrategias administrativas (planeación y organización), al momento que el negocio exigió el tiempo necesario para poder madurar y el dueño no logró ofrecérselo al negocio, lo que ocurrió fue lo que se podía predecir: fracasó por poca disponibilidad de tiempo.

En otros tipos de diversificación como el de tomar un empleo nuevo sobra decir que si no se le dedica el tiempo necesario difícilmente se lograrán conseguir los objetivos para los cuales se tomó la decisión de diversificarse. Quizá se requiera de mayor disponibilidad de tiempo en el caso de iniciar un nuevo negocio (contadores, arquitectos, ingenieros, ayuda externa, etc.), sin embargo cualquier tipo de diversificación requerirá que el empresario dedique una gran parte de su tiempo al nuevo empleo, quizá solamente al principio, quizá durante toda la vida del nuevo negocio, y esto es lo que se debe prever antes de diversificar un negocio.

#### **2.4.4. Apoyo con que se cuenta: Socios industriales, socios capitalistas.**

Además de los diversos aspectos mencionados anteriormente tales como el estudio de las necesidades existentes, la capacidad económica del

empresario y la disponibilidad de tiempo, existe otro factor que puede determinar la posibilidad que tiene un empresario de lograr una diversificación exitosa, el apoyo con el que eventualmente pudiera contar dicho empresario.

Dentro de este concepto de diversificación mediante la utilización de un apoyo, resulta interesante la distinción entre los dos tipos soporte a los que nos referiremos en esta sección, el de un socio industrial y el del socio capitalista. Ambos tipos de sociedades se buscan con distintos objetivos por parte del empresario que desea diversificarse, por un lado el socio industrial está dispuesto a dedicar una gran parte de su tiempo al nuevo negocio, mientras que no está dispuesto a destinar recursos monetario de su propiedad. El segundo tipo de socio es el que está dispuesto a solventar económicamente al nuevo negocio, siempre y cuando no deba dedicarle el mayor tiempo posible a la creación y sobrevivencia del mismo.

Aquí es donde resulta necesario relacionar este punto con los anteriormente expuestos dentro de esta sección del capítulo III del texto. Quizá la relación más profunda la guarda con los dos puntos anteriores al presente en los que se habla de la capacidad económica y en la disponibilidad de tiempo. Resulta evidente que si un empresario que tiene una gran capacidad económica, pero que a la vez su negocio lo hace consumir gran parte de su

tiempo, deberá buscar a algún socio cuya situación sea inversa, es decir, que pudiera ofrecer todo su tiempo a un nuevo negocio, pero que no tenga la capacidad económica para solventarlo.

Para complementar esta sección ejemplificaré los tipos de sociedad descritos en el párrafo anterior. Se dio el caso de un joven que trabajaba medio tiempo en la ferretería de su padre y decidió que era momento de iniciar su propio negocio. No contaba con la capacidad económica para la creación del nuevo comercio y buscó entre sus amistades a un socio cuya situación económica pudiera soportar la iniciación. El trato al que llegaron fue que mientras el joven trabajaría de tiempo completo para el negocio, el socio aportaría el capital necesario para arrancarlo. Al joven podríamos llamarlo socio industrial, mientras que al socio que aportó el capital, lo llamaríamos socio capitalista.

Resumiendo un poco lo antes mencionado, si un empresario toma la decisión de diversificar su negocio, debe hacer un estudio de sus necesidades, de su capacidad económica, de la disponibilidad de tiempo y en base a ello deberá o no buscar un socio que cubra los huecos que probablemente el dejaría ya sea por cuestiones meramente económicas o de disponibilidad de tiempo.

### CAPITULO III

### 3. CAPÍTULO III: Iniciar un negocio propio.

A esta particular estrategia de diversificación se le dedica un capítulo completo debido a su importancia y extensión, más no por eso se pretende decir que es el método más apropiado. Si de acuerdo al análisis de la situación particular se obtiene que es viable iniciar un nuevo negocio, se recomienda leer detalladamente el presente capítulo.

A continuación se presentan algunas estrategias de comienzo que pueden ser de gran utilidad a un nuevo emprendedor. Deberán estudiarse cuidadosamente cada una de ellas y finalmente decidir cual o qué combinación de éstas son las ideales para un caso o un negocio en particular:

#### **3.1. La estrategia de estar protegido por una empresa grande.**

Puede darse de manera común, el caso de un pequeño emprendedor que desee iniciarse en un negocio en el cual no tenga experiencia, y que por lo tanto, se viera en la necesidad de obtener asesoría o, cuando menos, unos cuantos buenos consejos que lo ayuden a sobrevivir las primeras y más difíciles etapas del comienzo de un negocio.

Supongamos que pretende iniciarse en el negocio de las paletas de hielo, sin embargo, su experiencia en el giro es poca o decididamente nula. Entonces sería recomendable acudir a las oficinas de alguna gran cadena de tiendas donde vendan dichos productos y comentarles que le interesa adquirir sus paletas para su posterior venta.

En la mayoría de los casos, las empresas grandes, aun aquellas que otorgan en franquicia su concepto, estarán dispuestas a vender sus productos a cualquier individuo que esté interesado, aun si éste no está dispuesto a adquirir la franquicia, y, desde el punto de vista comercial, será considerado como un cliente importante al cual les interesará apoyar y asesorar.

Con toda certeza, le recomendarán la mezcla adecuada de su primer pedido para que usted pueda iniciar operaciones, y cada nuevo producto que dicha compañía desarrolle, le será ofrecido como a cualquier otro cliente. Se verá beneficiado por la constante asesoría que, cuando menos, su ejecutivo de cuenta le brindará, pues desea que el negocio sea un éxito y así asegurar sus ingresos futuros.

Indudablemente, en el caso de que la decisión sea apoyarse en alguna grande empresa que otorga franquicias, la desventaja será que usted no tendrá

acceso a los logotipos, promociones desarrolladas por el departamento de mercadotecnia y en la mayoría de los casos, recibirá un precio que lo pondrá en ligera desventaja en comparación con los franquiciatarios del sistema. Además, no en todos los casos podrá obtener el 100% de los productos que dicha compañía comercializa.

Después de algunos años, dependiendo de los análisis que se puedan realizar, el empresario que opta por esta estrategia de comienzo podría verse interesado en adquirir la concesión, contratar un gerente que la administre y comenzar de nuevo en otro giro o ramo.

Otra alternativa a considerar sería venderle su punto de venta al franquiciante, a un precio superior al que usted pago por este, y así dicho franquiciante crecería el número de tiendas propias.

Es un paradigma común el pensar que una persona debe iniciarse en el negocio en el que actuará el resto de su vida, de hecho, una buena forma de realizar la transición de empleado a empresario es precisamente lo contrario, haciéndolo de forma gradual, en negocios cada vez más complejos y de mayores volúmenes.

### **3.2. La estrategia de "comenzar algo"**

Esta es una de las estrategias más comunes, ya que requiere de poco capital para realizarla y, aunque su objetivo no es crear una impresionante fuente de ingresos, si pretende iniciar al pequeño empresario en el mundo de los negocios y darle la confianza y/o la experiencia que necesita para comenzar algo grande.

Por lo general, es una buena idea realizar algo que pueda ser administrado desde el hogar y que no le robe mucho tiempo al empleo que constituye la verdadera fuente de ingresos de la familia.

Por la naturaleza de esta estrategia, el giro que tome en la nueva empresa no tiene que ser el definitivo, de hecho, no tiene siquiera que ser lo que verdaderamente un nuevo empresario quiere realizar el resto de su vida, sino que simplemente, le sea de utilidad para adquirir experiencia en el ámbito de los negocios en áreas tales como las contables, jurídicas y principalmente, en el área de ventas.

Es importante que se acepte el hecho de que dicho negocio requerirá de mucho esfuerzo y redituará poco, pero debe ser considerado como la escuela de los negocios propios, con la ventaja de que conllevará pocos riesgos implícitos.

### **3.3. La estrategia de desarrollar un negocio gradualmente.**

Esta estrategia de comienzo es de gran utilidad para aquellos empresarios que en este momento no cuentan con todo el capital y/o tiempo para desarrollar un negocio en grande. Bajo este punto de vista, el nuevo empresario comienza un negocio que espera sea un gran éxito en el futuro, pero lo desarrolla de manera gradual.

Es deseable para llevar a cabo esta estrategia que el nuevo negocio sólo ocupe parte del tiempo de quien la desarrolla, de manera que le permita mantener su empleo actual, pero lo más importante, es lograr mantener bajos los gastos de organización.

Supongamos que se desea comenzar con un negocio de venta de artículos promocionales para pequeñas compañías que desean promover su imagen. No sería razonable invertir miles y miles de pesos en un negocio al cual

no le podemos dedicar aún todo el tiempo que requiere y para el cual no se dispone del capital suficiente.

Lo adecuado en este caso, sería comenzar con una pequeña máquina para imprimir papelería o globos y maquilar lo demás con pequeños talleres con los que, en un futuro, sería factible asociarse y generar un negocio de mayores dimensiones.

Es importante siempre combinar esta con otras de las estrategias que se estudian en este capítulo y no olvidar que por regla general, siempre que se pueda será mejor empezar el negocio en pequeño, sin perder el empleo actual y hacerlo crecer lentamente.

### **3.4. La estrategia de primero aprender a vender.**

"Nada sucede hasta que se realiza una venta" dice un dicho popular que se escucha con frecuencia en muchas empresas. Y es verdad, todo el proceso y la estructura de un negocio comienza a funcionar cuando ocurre una venta. Sin esta, la empresa está literalmente muerta y nada de lo que se haya desarrollado, invertido o estudiado tiene ningún sentido hasta que finalmente esta ocurra.

Además, la venta es "la prueba de fuego" de todas las empresas, ya que vender no solo implica convencer a un cliente de que lo que se le vende le satisfará alguna necesidad, sino cumplir con tiempos de entrega y principalmente dar soporte post venta que cree en el cliente el deseo de adquirir otro producto o servicio con esa empresa.

Las ventas son el alma de todos los negocios, son la esencia del éxito en cualquier actividad empresarial, ya que tanto si se venden productos, servicios o simplemente ideas, "nada sucede hasta que se realiza un venta".

La ubicación, los productos, los servicios, la ayuda contable, crear la compañía y en general todas las actividades que aparentemente hacen funcionar a un negocio, son en realidad actividades secundarias del ingrediente esencial de la empresa: las ventas.

Desde el momento en que las ventas son tan importantes para una empresa, es necesario que el nuevo empresario aprenda a vender antes de iniciarse por su propia cuenta, y debe perseguir que su negocio esté fundamentado principalmente en su habilidad para vender.

No es posible aprender a vender encerrado en un salón de clases, por lo que buscar oportunidades como vendedor ya sea de productos propios o en empresas que tengan productos que queramos conocer y luego aprender a vender, va a ser siempre el primer paso con el pie derecho de aquellos que desean iniciar su propio negocio.

Como ya se ha mencionado en otras ocasiones, la mejor alternativa será siempre la de no perder el empleo actual mientras se adquieren otras habilidades o experiencias en otro empleo de tiempo parcial. Como vendedor, es relativamente sencillo conseguir un trabajo con estas características.

### **3.5. La estrategia de conocer muy bien el negocio antes de comenzar.**

Esta estrategia es una combinación de algunas de las anteriores y se parece principalmente a la estrategia de primero aprender a vender. Sugiere que si se desea iniciar un negocio en particular, en lugar de comenzar de manera inmediata, se conozca profundamente antes del lanzamiento.

Hay dos pasos importantes que deben ser considerados dentro de la etapa de conocer el negocio; conocerlo desde adentro y conocerlo desde afuera. El orden tiene importancia, ya que es más productivo primero conocer desde adentro y posteriormente, con una visión más amplia comenzar el conocimiento desde afuera.

#### *Conocimiento desde adentro:*

En este sentido es similar a aprender a vender, es decir, es necesario adquirir un trabajo, al menos de medio turno, en una empresa que se dedique al negocio en el que se quiere incursionar.

Es de utilidad debido a que se pueden conocer de cerca los aspectos claves del negocio, las fallas en el control, los proveedores, tiempos de entrega que se acostumbran, niveles de inventarios, clientes y en general la forma de trabajar, que con frecuencia, será distinta a la que se emplee en un nuevo negocio pues habrá de evitar todos sus defectos y vicios.

#### *Conocimiento desde afuera:*

Esta es la perspectiva que se tiene del negocio desde el punto de vista del cliente. Un cliente que obtiene información sobre su futura competencia investigando los productos y servicios que ofrecen, los precios, las fuerzas y las

debilidades tanto particulares de cada competidor como las comunes de la industria con el fin de evitar dichas debilidades y robustecer sus fuerzas.

Es una actividad que tampoco tiene que durar más de un par de semanas, se debe recopilar y ordenar la mayor cantidad de información posible, evaluarla y procesarla de manera que nos arroje finalmente una respuesta: cuáles serían las fuerzas y debilidades que se tendrían compitiendo contra estas personas. (precio, servicio, etc.)

Todo lo que se realice en el sentido de conocer bien el negocio antes de entrar en él, tendrá sentido y justificación, en la medida en que esto ayude a generar mejores empresas con mejores personas, ayudando así a mejorar el empleo y finalmente los niveles de vida.

### 3.6. La estrategia de ser ayudado por el cónyuge.

Es frecuente en los EUA y cada vez más frecuente en México la historia de la señora que trabaja durante el tiempo que su marido termina sus estudios profesionales. Esta estrategia es en cierta forma una proyección de esa vieja historia.

La realidad es que esta estrategia se basa tanto en que la mujer trabaje y garantice los ingresos del hogar durante el tiempo en que el hombre o termina sus estudios, o se convierte en un empresario relativamente sólido después de dejar su empleo, o bien, todo lo contrario, el hombre continúa con su trabajo mientras la mujer construye un negocio que los independizará económicamente a ambos.

La principal ventaja de esta estrategia es evidente por sí misma: permite por un lado que uno de los dos cónyuges dedique el 100% de su tiempo (en muchas ocasiones es necesario) a la creación de un negocio y por el otro, no pierden una fuente fija de ingresos que de alguna manera ayudará a sobrevivir los primeros años de la nueva empresa.

Con esta estrategia se puede lograr que quien inicia un negocio pueda tomar decisiones correctas a mediano y largo plazo ya que no tiene la presión de llevar dinero a la casa de manera inmediata, pues este está siendo proporcionado por el otro cónyuge. Es una causa frecuente de desánimo y desatino el trabajar en un nuevo negocio con una mentalidad eminentemente cortoplacista.

Por la naturaleza misma de esta estrategia, es evidente que no puede funcionar en una pareja en la que no exista amplia comprensión y cooperación por ambas partes y que definitivamente no debe ser empleada en una pareja inestable o con bases poco sólidas.

### 3.7. La estrategia de ahorrar y estudiar.

Como ya se ha visto antes, una de las principales causas de fracaso de un negocio nuevo es la falta del capital adecuado. Si un nuevo empresario, no cuenta con el capital adecuado para arrancar su nuevo negocio, probablemente sería una buena idea el posponer la iniciación del mismo.

Una estrategia que se puede utilizar con éxito, es la de implantar un programa de ahorro mensual, sin perder la fuente de ingresos mientras se realizan una o más de las anteriores estrategias con la finalidad de, por ejemplo, estudiar bien la competencia y el mercado o sencillamente tomar algunos cursos que pudieran ser de utilidad durante el arranque y manejo del nuevo negocio.

El mantenerse constantemente trabajando o estudiando mientras se ahorra, es definitivamente la llave que mantiene viva la disciplina necesaria para continuar con la esperanza de iniciar el negocio propio y así, evitar caer en

la tentación de gastar el dinero en algo distinto al objetivo que se le había dado. Es importante mantener el dinero en instrumentos que al menos mantengan el valor del dinero a través del tiempo, ya que de lo contrario, se estará perdiendo el tiempo y finalmente el dinero.

### **3.8. La estrategia de grupo.**

Esta estrategia consiste en asociarse con las personas indicadas para cada caso de acuerdo al análisis de la situación particular. Es decir, cuando el problema para iniciar un nuevo negocio es el capital de trabajo, habrá que buscar un socio capitalista, por el contrario, cuando el problema es el tiempo para trabajar, lo indicado es buscar un socio industrial.

Conforme a lo que se ha venido estudiando, se puede deducir que en el caso de los socios, no necesariamente se tratará de personas ajenas, sino que de hecho en muchas ocasiones, algún familiar es la persona más indicada para apoyar la empresa ya sea económicamente o aportando su trabajo.

De acuerdo al análisis de la situación particular, el nuevo empresario deberá trabajar sobre el diseño de la sociedad que más conviene a sus intereses.

Tener más de un socio, pudiera ser una buena idea cuando ninguno de ellos puede dejar su empleo de tiempo completo, pero haciendo turnos pudieran cubrir todos los horarios de trabajo de la nueva empresa.

No únicamente los horarios de trabajo son sujetos a dividirse en partes, sino que alguno de los socios pudiera dedicarse al control y la contabilidad, otro a la mercadotecnia y publicidad, etc. división que de manera bien organizada, puede convertirse en buenos resultados.

## CONCLUSIONES.

Cuando la situación económica del país afecta de manera tan drástica el modelo de vida y de trabajo de las empresas como lo ha hecho la crisis por la cual atraviesa nuestro país en la actualidad, es necesario encontrar la manera de lograr que nuestras empresas sobrevivan, pero sobre todo, es necesario idear la manera en que nuestras familias logren salvar el difícil escollo. Es en éstos momentos de austeridad cuando los pequeños empresarios (aunque los grandes no están exentos de la problemática de ninguna manera) deben redoblar esfuerzos para lograr que sus empresas salgan adelante y hemos encontrado que la estrategia más comúnmente aplicada para lograrlo es la diversificación de las empresas.

En el momento en que un empresario sienten la necesidad de obtener mayores ingresos de un negocio que no le ofrece tal posibilidad es cuando debe pensar en *diversificarse* como una medida de enfrentar la crisis. Sin embargo esta no es precisamente una decisión fácil de tomar debido a la gran cantidad de fracasos que se han dado a lo largo de la historia en intentos de diversificación.

Para el desarrollo de esta conclusión, podría parecer una buena idea realizar una ejemplificación del proceso que han seguido algunos de los empresarios (o empleados) para diversificar sus actividades empresariales.

Partimos del punto de que la trascendental decisión entre ser un empresario "pobre" y ser un empleado "rico" ya está tomada. En cualquiera de los dos casos se ha decidido diversificar el negocio. Inicialmente se realiza un análisis de la situación particular en cada uno de los casos. Se comienza por el estudio de las necesidades existentes. Las necesidades que más podríamos destacar serían las necesidades económicas, o en su defecto, alguna necesidad

intangibles como la de satisfacción propia. Tras de que el estudio ha determinado cuáles son las necesidades que el empresario tiene que satisfacer con su nuevo empleo, éste procede al análisis de la capacidad económica con la que cuenta para desarrollar la diversificación. Finalmente decide cuánto tiempo está dispuesto a dedicar a su nuevo negocio.

Con estas variables clarificadas, procede a hacer el estudio de los posibles negocios que pudiera desarrollar para cumplir con sus necesidades respetando las restricciones de tiempo y de dinero que él mismo se ha fijado. Si alguna de las dos variables (tiempo y dinero) afecta concretamente a alguna posibilidad interesante de diversificación, entonces sería buena idea buscar algún tipo de apoyo o sociedad que, como ya se mencionó en el desarrollo del documento, podrían ser la sociedad industrial o la sociedad capitalista según las necesidades.

Hablando de cuestiones concretas y según el análisis hecho por el empresario, si éste es económicamente solvente podría tomar la decisión de comprar un negocio que ya esté sobre ruedas, ampliar el giro de su negocio actual o definirse por una concesión o franquicia. Si, por el otro lado, no es económicamente solvente deberá buscar el camino de lograr un empleo adicional o iniciar un nuevo negocio con la ayuda del cónyuge.

Tomar la decisión de iniciar un negocio propio quizá sea lo más motivador para los empresarios debido a que en muchas ocasiones si no se es económicamente capaz para iniciar el negocio, se puede buscar un socio capitalista que aporte lo económico a cambio de que alguien dedique tiempo completo al surgimiento de la nueva empresa. Aquí se destacarían los métodos de desarrollar gradualmente el negocio o el estar protegido por una empresa grande.

Esta ha sido la manera como se ha desarrollado en nuestro país el concepto de diversificación. En la mayoría de los casos de fallas o fracasos, éstos se han presentado debido a un análisis incompleto o a precipitaciones al momento de tomar las decisiones. No se pretende que los pequeños empresarios realicen análisis profundos y fuera de lo normal al momento de pretender diversificarse, pero en momentos tan difíciles como los que vive nuestro país es necesario que las decisiones que tomemos sean las correctas, de otra manera nuestras empresas no sobrevivirán mucho tiempo y mucho menos crecerán.

## BIBLIOGRAFÍA.

- I. "Diccionario enciclopédico Salvat alfa 10", 10vv. México, Salvat Editores de México S.A. de C.V., © 1989, v.v. 4, 5, 8.
- II. ALBERT, Kenneth J. "Cómo iniciar su propio negocio", Tr. Edward Etchegoyen T., México, McGraw-Hill, 1992, (© 1992), 275 pp.
- III. COLTMAN, Michael M. "Cómo iniciar y administrar un negocio minorista", Tr. Carlos Restrepo, Bogotá, Grupo editorial Norma, © 1993, pp. 204.
- IV. COSÍO VILLEGAS, Daniel. et al "Historia mínima de México" 7a. reimpresión; México, El Colegio de México, 1983 (© 1974) pp. 145-154.
- V. IBARRA VALDÉS, David. "Cuáles son los pasos para iniciar su propia empresa?" periódico EL FINANCIERO, Guadalajara, Jalisco: 14 de Noviembre, 1994, p. 39A.
- VI. RESNIK, Paul, "Cómo dirigir una pequeña empresa", Tr. Juan Ramón Piñas Postill, Madrid, McGraw-Hill, 1992, (© 1992), 204 pp.
- VII. RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín. "Cómo administrar pequeñas y medianas empresas", 3a. ed. , México, ECASA, 1993, 340 pp.
- VIII. ROSENBERG, Jerry M. "Diversificación" "Diccionario de administración y finanzas", Barcelona, Centrum Técnicas y Científicas, © 1989, p. 147.
- IX. SAMUELSON, Paul A., et al "Economía", 13a. ed. Madrid, McGraw-Hill, © 1990, pp. 1193.
- X. SNOWDEN, Richard W. "Buying a Business", New York, American Management Association, ©1994, 243 pp.
- XI. STANTON, William J., et al "Fundamentos de Mercadotecnia", 8a. ed. México, McGraw-Hill, © 1989, pp. 235-237.
- XII. VAN HORNE, James C. "Administración financiera", 7a. ed. México, Prentice-Hall hispanoamericana S.A., © 1988, pp. 58-91.



ACIONAMIENTO SOLO PARA NUESTROS CLIENTES

**DIE COMPITE CON NUESTRA CALIDAD DE  
RESION Y TIEMPO DE ENTREGA, COMPRUEBELO!**

**TENEMOS SUCURSALES**

**TESIS PROFESIONALES**

TESINAS • MEMORIAS • INFORMES  
**8 DE JULIO No. 13**  
(ENTRE PEDRO MORENO Y MORELOS)

TELS. **614-01-22**  
**613-61-42**  
**GUADALAJARA, JAL.**

PASAMOS TUS TESIS  
EN MAQUINA IBM



**copi • offset**  
(TIROS CORTOS AL INSTANTE)

