

27 LECCIONES EMPRESARIALES

DEL PROFE HEIBERG



PARA EMPRENDIMIENTOS Y PYMES

27

LECCIONES

EMPRESARIALES

DEL PROFE HEIBERG

HEIBERG CASTELLANOS

Copyright ©

REVISIÓN TÉCNICA DE FINANZAS

Prof. José Miguel Rodríguez

Prof. Jorge Carnevali García

EDITORIAL LITTERAE

Primera edición, 2023

COORDINACIÓN Y PRODUCCIÓN EDITORIAL

Dairis Cecilia Berrio Julio

CONTACTO EDITORIAL

@editoriallitterae

editoriallitterae@gmail.com

servicioseditoriales.dym@gmail.com

CORRECCIÓN

María Mercedes Mingorance

Dairis Cecilia Berrio Julio

DISEÑO DE PORTADA

Marybeth Cabrera

DIAGRAMACIÓN

Equipo editorial

HECHO DEPÓSITO DE LEY

DEPÓSITO LEGAL: MI2023000231

ISBN: 978-980-18-3378-9

Impreso en EE. UU.

Printed in EE. UU.



EDITORIAL LITTERAE

PRIMERA EDICIÓN, 2023

RESERVADOS TODOS LOS DERECHOS. SIN LA AUTORIZACIÓN DEL AUTOR QUEDA RIGUROSAMENTE PROHIBIDA LA REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL DE ESTE LIBRO POR CUALQUIER MEDIO O PROCEDIMIENTO (ELECTRÓNICO, MECÁNICO, DE FOTOCOPIAS, GRABACIÓN, ETC.), BAJO LAS SANCIONES ESTABLECIDAS EN LAS LEYES.

@heibergcastellanos

Heiberg Castellanos

www.heibergcastellanos.com

COLECCIÓN | FINANZAS INTELIGENTES



LITTERAE

A mi esposa, Edymar, por ser la mejor compañera de viaje y mi cómplice en cada proyecto.

A cada empresario en Venezuela que se resiste a abandonar espacios y trabaja diariamente por mejorar el presente y así impactar su futuro.

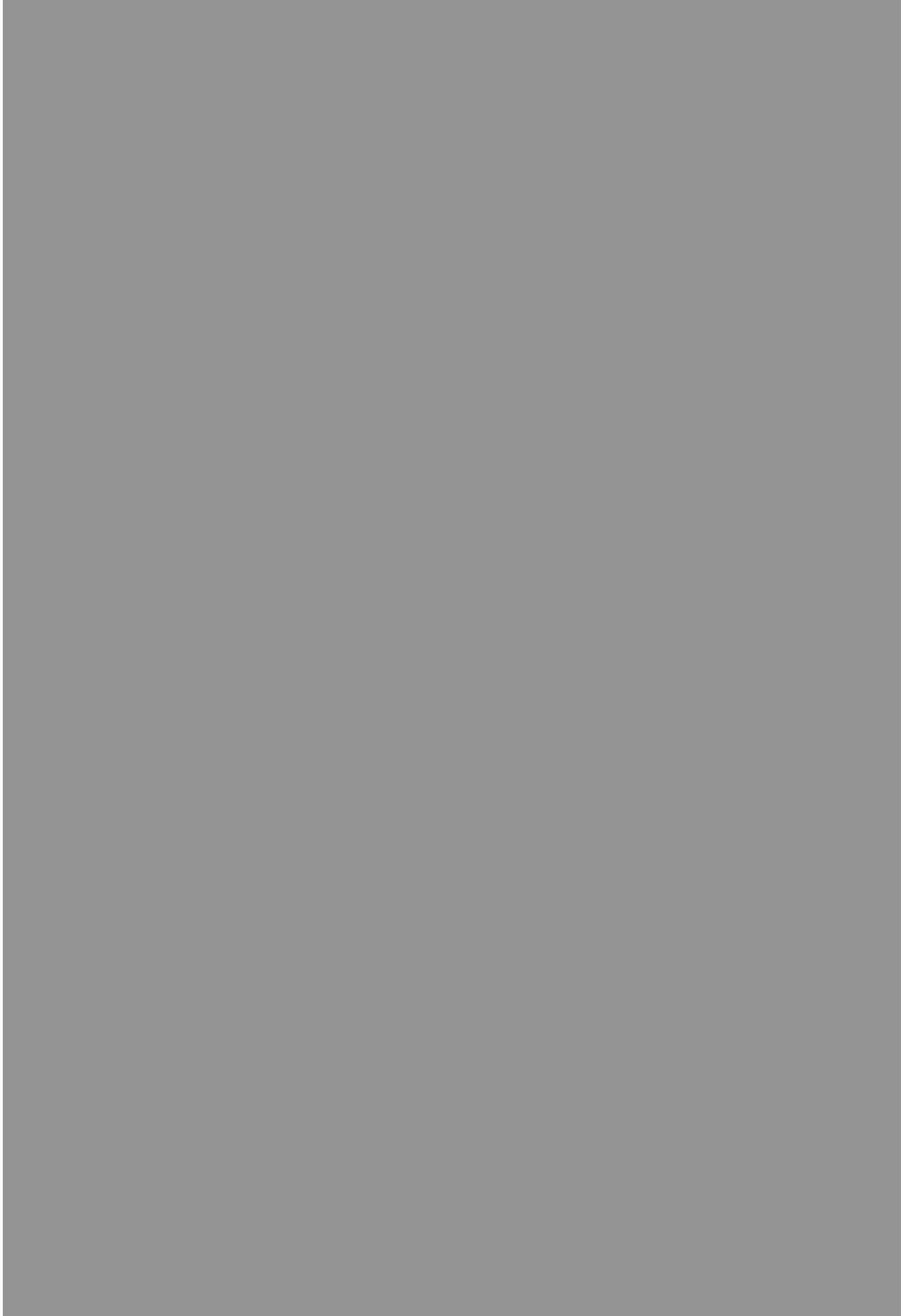
AGRADECIMIENTOS

A Dios, me siento afortunado de vivir esta maravillosa etapa profesional.

A José Miguel Rodríguez y Jorge Carnevali García, quienes me apoyaron en la revisión técnica de este libro, brindándome su apoyo incondicional.

A mis seguidores en redes sociales, quienes me motivan a crear contenido innovador y a mostrar la mejor versión de un profesor universitario.

Y, finalmente, agradezco a mi casa editorial, Editorial Litterae, por ayudarme tanto con sus lecturas y observaciones.



PRÓLOGO

Como todo en la vida, el mundo de los negocios y el emprendimiento es un camino lleno de oportunidades y desafíos. Si bien hoy en día existen infinitas fuentes de información y formas de acceder a contenidos que permiten formarnos e, incluso, asesorarnos, no todas están diseñadas para brindar soluciones prácticas y efectivas a los problemas empresariales más comunes. Sí, esos problemas que son frecuentes y que muchas veces descuidamos o ignoramos, simplemente vamos posponiendo su solución. Es allí donde este libro cobra sentido.

Las 27 lecciones empresariales del profe Heiberg son una verdadera joya en el mundo de la formación empresarial y emprendedora. Este libro no es solo una recopilación de consejos y estrategias, sino que es el resultado de la amplia experiencia de Heiberg como profesor, consultor de negocios y emprendedor exitoso.

Desde la creación de estrategias de crecimiento empresarial hasta la gestión de equipos de trabajo bajo metodologías ágiles como SCRUM, pasando por el análisis de las comisiones de ventas o el control del inventario, cada capítulo de este libro está diseñado para brindar soluciones prácticas y efectivas a los problemas empresariales más comunes.

Podrás disfrutar de la versatilidad para comprender temas muy diversos pero igual de relevantes: la importancia de la medición del retorno de la inversión en las campañas de *marketing*; cómo analizar y evaluar diferentes opciones de inversión para determinar cuál es la más rentable para la empresa; la importancia de alinear la remuneración de los socios con la rentabilidad de la empresa; cómo calcular el costo de adquisición de los clientes; e incluso el teletrabajo, desde una visión muy interesante que puede beneficiar de manera efectiva y clara a nuestras organizaciones.

Lo que hace que este libro sea aún más valioso es que Heiberg aborda estos temas desde una perspectiva financiera que muchas veces no se toma en cuenta en la formación empresarial convencional. Para mí, eso es un valor agregado que pocos profesionales del área empresarial conciben, al menos de manera tan franca y directa.

Sus estrategias y consejos están respaldados por su experiencia en el mundo empresarial y emprendedor, así como por su riguroso enfoque en el análisis financiero y la gestión de riesgos.

Una persona que aborda todos estos temas en un libro de una manera integral y didáctica probablemente tenga un perfil académico empresarial muy completo y versátil.

En primer lugar, es posible que tenga un amplio conocimiento teórico en áreas como la estrategia empresarial, las finanzas corporativas, el *marketing*, la gestión de recursos humanos y la gestión de proyectos. Además, esta persona

podiera tener experiencia práctica significativa en el mundo empresarial, ya sea como consultor, emprendedor o ejecutivo en una empresa. Esto le habrá permitido aplicar los conocimientos teóricos a situaciones reales y adquirir una comprensión profunda de los desafíos y oportunidades que enfrentan las empresas en diferentes industrias y entornos.

Por lo tanto, esta persona tendrá habilidades para analizar y resolver problemas empresariales complejos, tendrá un perfil muy completo y bien balanceado, con una combinación de conocimientos teóricos y habilidades prácticas en el mundo empresarial.

Bueno, Heiberg es todo eso. Heiberg es esa persona. Solo se necesita revisar su página web o sus redes sociales para darse cuenta de ello. En lo particular, lo describo de esta forma porque tengo el gusto y el honor de conocerlo desde que fue mi alumno, de los mejores que he tenido en la carrera. Hoy, amigos, colegas y socios.

Con más de 15 años de experiencia en el campo empresarial y una trayectoria destacada como docente en la Universidad de Los Andes (Venezuela) a nivel de pregrado y posgrado, así como profesor invitado en otras universidades nacionales y continentales, Heiberg tiene un enfoque práctico y eficaz para abordar los retos y oportunidades empresariales.

Pero lo más importante es su habilidad para visualizar y aplicar sus conocimientos y experiencia en la formación y el asesoramiento de otros emprendedores y empresarios, al

tiempo de servir de inspiración y ejemplo a seguir a quienes estamos en este mundo de la consultoría y la formación de empresarios y emprendedores.

Espero que, como lo hice yo, disfrutes de este paseo por el mundo empresarial. Son 27 lecciones que, sin duda, enriquecerán tu visión como empresario o emprendedor.

César Enrique Mora Contreras

Estratega de negocios y experto en marketing
Profesor de la Universidad de los Andes
PhD (c) en Ciencias Organizacionales
MBA, Dirección General y Marketing por
Esade Business School (España)
@moracesar / www.moracesar.com

INTRODUCCIÓN

Es probable que usted, en este momento, se esté preguntando qué mejorar en su negocio. Puede haber muchas razones: quizá ha gestionado su empresa con una filosofía tradicional y está inquieto al escuchar que todo ha cambiado; quizá esté interesado en incorporar innovaciones tecnológicas; quizá considere migrar a operaciones de teletrabajo; o quizá, sencillamente, desee emprender una nueva idea de negocio. Detrás de toda intención de mejora existen grandes historias y anécdotas. Pero ninguna de ellas será considerada como "buena" si no genera crecimiento e impacta en la rentabilidad empresarial.

Por más de 10 años he dedicado mi vida profesional a formarme como consultor de negocios, brindando soporte y agregando valor a emprendimientos y a pequeñas y medianas empresas. Mi propósito: mejorar los resultados empresariales. Enseño principios y estrategias básicas a gerentes de negocios que no cursaron estudios de administración o que desean actualizarse para mantenerse a la vanguardia.

Este no es el típico libro de finanzas con énfasis en finanzas corporativas y futuristas. Al contrario, se propone integrar lecciones empresariales de *marketing*, ventas, tecnología,

gerencia y gestión del talento humano con una visión financiera que garantice un crecimiento equilibrado y rentable.

El libro está organizado en 27 lecciones empresariales que precisé en la pospandemia. Considero que todo emprendimiento y pyme debe estudiarlas y adaptarlas a su realidad. No se necesita ser un gurú en finanzas y administración para comprender cada lección. Al contrario, está escrito para que un estudiante, agricultor, médico o artesano pueda entenderlas. Si eres experto en finanzas o *marketing*, algunas lecciones las considerarás obvias, pero te aseguro que otras las comenzarás a aplicar.

La motivación para escribir este libro surge de mi inconformidad al observar que el éxito de muchos emprendimientos y pymes se medía, únicamente, por la cifra de sus utilidades. Ciertamente, las utilidades son el resultado de la gestión empresarial, pero ¿cuál es la ruta a seguir para conseguir más utilidades?

En el contexto empresarial es común observar que el clima organizacional es proporcional al nivel de las utilidades. De hecho, son frecuentes los incentivos para gerentes y personal de alto nivel que están diseñados en función de este valor (a mayor utilidad, mayor será la remuneración a percibir).

Recuerdo que, en una oportunidad, fui llamado por una empresa mayorista del sector automotriz para una consultoría financiera. Ellos sentían que no estaban creciendo de acuerdo a sus expectativas, aun y cuando en sus reportes contables se evidenciaba un incremento en ventas y utilidades en

comparación con el año anterior. En la entrevista, tanto el administrador como el contador me manifestaron (con un tono de voz de confianza e, incluso, de superioridad) que sus utilidades ascendían a USD 79.200, lo que representaba un aumento del 2 % con respecto al año anterior. Al mismo tiempo, puntualizaron que el margen de utilidad neta era del 6 %, lo que se traducía en unos excelentes números para el sector automotriz. Luego de escucharlos detenidamente, les hice las siguientes preguntas: ¿cuál es la rentabilidad neta de sus activos?; ¿cuál es la rentabilidad neta del capital invertido por los accionistas?; ¿cuáles son los canales más rentables de comunicación con los clientes? El silencio en la reunión se hizo presente y, en ese preciso momento, comprendí por dónde iniciaría mi trabajo.

Desde mi perspectiva, limitar el análisis financiero de una organización a las utilidades es uno de los grandes errores en los que incurren los responsables de la gestión de emprendimientos y de pymes. Espero que este libro avive en ti un instinto empresarial que te conduzca a descifrar la realidad de tu negocio.

Las noticias tras bastidores

Noticia 1. Cualquiera puede obtener utilidades, ni siquiera se requiere comprender el negocio. Basta con vender un producto a un precio mayor al de su costo. **Un empresario busca rentabilidad y crecimiento, no utilidades.**

Noticia 2. Las utilidades pueden ser producto de la ficción de la contabilidad. Ciertamente, la contabilidad encubre

conceptos, modelos valorativos y estimaciones propias de su ciencia que pueden hacer variar la utilidad de acuerdo a la discrecionalidad de quien prepara la información financiera. Medir activos al costo o a su valor razonable (equivalente al valor de mercado, en este contexto), considerar tasas de descuento distintas al aplicar la técnica del valor presente, considerar patrones de consumo diferentes para los activos (vidas útiles) son solo algunos ejemplos que sustentan este comentario.

Noticia 3. Las utilidades no son equivalentes a efectivo. Los reportes contables pueden expresar una utilidad de USD 79.200 y la empresa estar cerca de una cesación de pagos e insolvencia; inclusive, puede estar próxima a la bancarrota. La generación de flujos de efectivo y la gestión de cobranza no se observan directamente en el importe de las utilidades.

Noticia 4. El importe de las utilidades no revela el éxito o el fracaso de las actividades planificadas y ejecutadas para aumentar las ventas. Muchas empresas invierten grandes sumas de dinero en campañas de *marketing* y no miden los resultados. Increíblemente, se busca estar presente en todos los canales de ventas y no se analiza qué canales prefieren nuestros segmentos de mercado ni qué canales son más rentables en proporción a su inversión.

Noticia 5. La contribución de los equipos de trabajo en los resultados empresariales no se aprecia en un único número (utilidades). Pocos son los emprendimientos y pymes que invierten en crear equipos para un siguiente nivel. Muchos

gerentes se sienten frustrados por disponer de un equipo con baja productividad. Pero ¿cuántos entienden que deben invertir en las habilidades de su equipo? Y, paralelamente, ¿cuántos miden su inversión en la capacitación de sus equipos de trabajo?

Noticia 6. La tecnología puede convertirse en un factor de diferenciación en los negocios. A pesar de ello, numerosas empresas no conocen el impacto financiero que representa cada dólar invertido en tecnología. A menudo nos topamos con emprendimientos y pymes que subutilizan sus recursos tecnológicos.

Noticia 7. Frecuentemente los empresarios reciben propuestas de negocios para invertir. Algunas son brillantes y otras muy opacas. Algunas están validadas en el mercado y otras no. Pero todas son presentadas bajo el concepto de innovación, con un discurso que entrama persuasión. Lo importante es evaluar esa alternativa de inversión y no tomar decisiones apresuradas, producto del contagio emocional. Ahora bien, ¿cuántos analizan la capacidad financiera de la empresa para involucrarse en otras líneas de negocios?; ¿cuántos miden el costo de oportunidad de invertir en nuevos negocios?

Vivimos momentos de constantes cambios. El COVID-19 fragmentó las rutinas cotidianas y los negocios tradicionales. Esta nueva realidad nos invita, entre otros aspectos, a buscar la rentabilidad de nuestros negocios.

Quieres trascender, quieres dejar un legado, quieres generar bienestar financiero para tu familia y equipo de trabajo, quieres hacer diferencia en tu entorno. Si eres de este tipo de personas que trabaja duro y aprovecha las oportunidades, este libro es un buen punto de partida.

Amigo empresario, llegó el momento de volcar tu mirada hacia los números. Con este libro aspiro a que no seas un empresario más, quiero que te conviertas en el referente bajo el cual se mirará tu competencia, quiero que marques la pauta en estos momentos de incertidumbre. Desafía tus posibilidades, rompe paradigmas, vence esa voz limitante de la gente tóxica, asegúrate de impactar, asegúrate de trazar una ruta para el crecimiento organizado.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	11
LECCIÓN 1 _____	20
Crea tus estrategias de crecimiento empresarial	
LECCIÓN 2 _____	40
Conoce tu rentabilidad	
LECCIÓN 3 _____	50
Analiza el retorno de inversiones alternativas	
LECCIÓN 4 _____	60
Asigna remuneraciones a socios de acuerdo a tu rentabilidad	
LECCIÓN 5 _____	68
Fija tus precios por estrategia y no por intuición	
LECCIÓN 6 _____	88
Examina el costo de adquisición de clientes	

LECCIÓN 7	96
Mide el ROMI de tus campañas de <i>marketing</i>	
LECCIÓN 8	104
Diseña una meta de ventas basada en tu tasa de conversión	
LECCIÓN 9	114
Proyecta ventas a través de una metodología exponencial	
LECCIÓN 10	126
Controla eficientemente tu inventario	
LECCIÓN 11	144
Apuesta por remuneraciones variables a empleados	
LECCIÓN 12	158
Elabora un plan de comisiones que motive a tu fuerza de ventas	
LECCIÓN 13	174
Importancia de la base de datos de clientes	
LECCIÓN 14	188
El impulso de la facturación por la prospección de ventas	
LECCIÓN 15	206
Crea esquemas de venta cruzada	
LECCIÓN 16	214
Crea un plan de ventas	

LECCIÓN 17	236
Automatiza tus redes sociales con Manychat	
LECCIÓN 18	248
Contrata a un <i>trafficker</i> digital	
LECCIÓN 19	258
Construye tu mapa de riesgos empresariales	
LECCIÓN 20	274
Mide el impacto en el flujo de caja ocasionado por el otorgamiento de créditos a clientes	
LECCIÓN 21	286
Diversifica tus métodos de pago	
LECCIÓN 22	296
Utiliza <i>dashboards</i> para monitorear tu progreso	
LECCIÓN 23	310
Estudia la rentabilidad de las <i>apps</i> de delivery	
LECCIÓN 24	320
Evalúa la posibilidad del trabajo remoto desde una perspectiva financiera	
LECCIÓN 25	330
No permitas un quiebre de inventario	
LECCIÓN 26	338
Gestiona tus equipos de trabajo bajo el marco SCRUM	
LECCIÓN 27	350
Desarrolla habilidades gerenciales claves	

Lección 1 empresarial

“

*Una empresa no crece por lo que vende, sino por
las utilidades que retiene”.*

HEIBERG CASTELLANOS

1

CREA TUS ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO EMPRESARIAL

Debido al caos empresarial que generó la pandemia, muchos negocios se reinventaron; por lo tanto, algunas empresas que solo vendían productos, rediseñaron su modelo de negocio y ahora están ofertando servicios relacionados o incursionando en nuevos mercados. Incluso, inesperadamente muchas empresas crecieron, porque implementaron estrategias y acciones diferentes.

El crecimiento empresarial se fundamenta en aplicar estrategias y acciones distintas para obtener resultados extraordinarios. Al pensar en ello, siempre recuerdo la frase de Albert Einstein: "Si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo".

Cuando converso con mis clientes sobre crecimiento, la mayoría tiene la percepción de que crecer es sinónimo de vender más. En otras palabras, si una empresa factura USD 500.000 en un año y al año siguiente, USD 600.000, eso quiere decir que esta creció. La realidad es que esa es una verdad a medias.

En efecto, vender más es un síntoma de crecimiento, pero deben analizarse otros factores. Por ejemplo, la empresa