

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA  
DIVISION DE ESTUDIOS DE POST-GRADO



COMO CONSTRUIR SU PROPIA EMPRESA  
Y SOBREVIVIR

POR

ING. YOLANDA HERNANDEZ DELGADO

TESIS

EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN  
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION CON  
ESPECIALIDAD EN RELACIONES INDUSTRIALES

SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N. L. JUNIO 2000

H47

2000

FIME

.M2

Z5853

TM

COMMO CONS TRU IR SU PROP IA EM PR ES A  
Y S O B R E V I R

Y.F.D.



1020130927

# UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA  
DIVISION DE ESTUDIOS DE POST-GRADO



COMO CONSTRUIR SU PROPIA EMPRESA  
Y SOBREVIVIR

POR

ING. YOLANDA HERNANDEZ DELGADO

TESIS

EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN  
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION CON  
ESPECIALIDAD EN RELACIONES INDUSTRIALES

SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N. L. JUNIO 2000

0135-39860

TM

Z 5853

• H2

FIME

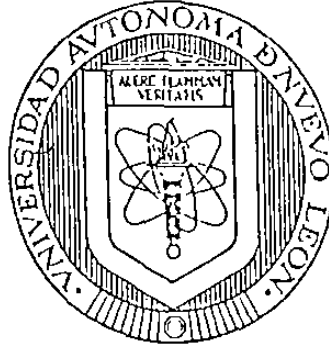
2000

H47



FONDO  
TESIS

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON**  
**FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA**  
**DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POST-GRADO**



**COMO CONSTRUIR SU PROPIA EMPRESA Y SOBREVIVIR**

**POR**

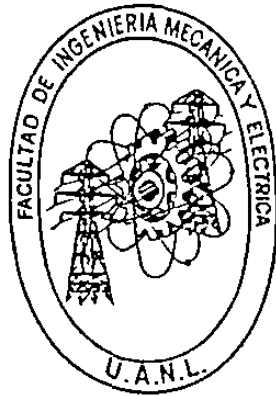
**ING. YOLANDA HERNANDEZ DELGADO**

**TESIS**

**EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA  
ADMINISTRACION CON ESPECIALIDAD EN RELACIONES  
INDUSTRIALES**

**SAN NICOLAS DE LOS GARZA, NUEVO LEON, JUNIO DEL 2000**

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON**  
**FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA**  
**DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POST-GRADO**



**COMO CONSTRUIR SU PROPIA EMPRESA Y SOBREVIVIR**

**POR**

**ING. YOLANDA HERNANDEZ DELGADO**

**TESIS**

**EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA  
ADMINISTRACION CON ESPECIALIDAD EN RELACIONES  
INDUSTRIALES**

**SAN NICOLAS DE LOS GARZA, NUEVO LEON, JUNIO DEL 2000**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA**  
**DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POST-GRADO**

Los miembros del comité de tesis recomendamos que la tesis “**Como construir su propia empresa y sobrevivir**” realizada por la alumna **Ing. Yolanda Hernández Delgado**, matricula **0174285** sea aceptada para su defensa como opción al grado de Maestro en Ciencias de la **Administración** con especialidad en **Relaciones Industriales**.

El comité de Tesis

Asesor

**M.D.O. Jesús J. Meléndez Olivas**



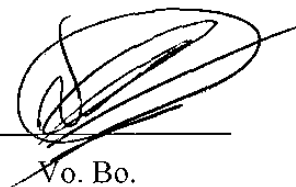
Coasesor

**M.A. Matías A. Botello Treviño**



Coasesor

**M.C. Roberto Villarreal Garza**



Vo. Bo.

**M.C. Roberto Villarreal Garza**

División de Estudios de Post-Grado

San Nicolás de los Garza, N.L. a Junio de 2000



# AGRADECIMIENTOS

Bendito Dios, infinito creador de todas las cosas: gracias te doy, por la vida que me has concedido; por todos los dones, talentos y virtudes que me has otorgado.

Gracias te doy por la fuerza creadora que has concedido a mi ser espiritual, porque mi espíritu es toda una fuerza creadora que tú has depositado en esta materia.

Tú eres la esencia del amor en mi corazón, tu eres la verdad absoluta en mi mente, la semilla y la fuente de mi felicidad material y espiritual.

Eternamente agradeceré a mis padres Sr. Jesús Hernández Resendez y Sra. Ma. del Socorro Delgado Palacios, por todo su gran amor, confianza y valores transmitidos en el sendero de mi vida, logrando sembrar en mí la semilla de la superación.

A mis pequeños seres de luz, Linda Ixchel y Baruch por todo su amor incondicional.

A todos mis queridos maestros contactados, por la transmisión de sus conocimientos y experiencias logrando en mí la transmutación de estos en estrellas de luz y sabiduría.

# PROLOGO

En estos tiempos de cambio y renovación constante tan marcada en que nos desenvolvemos como entes sociales. Debemos ser visionarios intuitivos para obrar cautelosamente en toda acción que emprendamos a futuro ya que de una u otra manera, esto impactará tanto a nivel individual, psicológico, social, nacional, económico y en el mundo de los negocios.

La burocracia tiende a reproducirse, los empresarios no. A la sociedad le conviene que se multipliquen los empresarios. Hacen falta empresarios creadores de empresarios.

Hay que sacar a flote nuestro espíritu emprendedor; sin miedos, ni tabúes.

Si bien el establecer tu propio negocio es un proceso que requiere de tiempo el cual en la mayoría de los casos es tardado, tedioso y a veces desmotivante, esto debido a que no contamos con las herramientas necesarias como el capital de trabajo para invertir en los procesos de investigación tecnológica, científica, industrial así como también la infraestructura necesaria para competir a nivel nacional e internacional.

Recordar que nuestro quehacer en la vida no consiste en superar a otros, sino en superarnos a nosotros mismos.

Romper nuestros propios récords, sobrepasar nuestro pasado con nuestro presente.

Lo importante es estar dispuesto en cualquier momento a dejar de ser lo que se es, para ser algo mejor.

Esperando que este trabajo desarrollado le ayude a despejar sus dudas, y pueda tener mayor claridad mental para observar todo el mar de oportunidades que usted como emprendedor puede acceder y tome la decisión de establecer su propio negocio.

# INDICE

1 - <b>Síntesis</b> .....	1
2.- <b>Introducción</b> .....	4
2.1 - Planteamiento del Problema .....	4
2.2.- Objetivo de la tesis .....	4
2.3.- Hipótesis .....	4
2.4.- Límites de la Tesis .....	5
2.5 - Justificación del Tema .....	5
2.6.- Metodología .....	5
2.7.- Revisión Bibliográfica .....	6
3.- <b>Perfil</b> .....	8
3.1.- Quién es el Empresario .....	8
3.2.- Cuáles son las funciones del Empresario .....	8
3.3.- Qué cualidades debe poseer un Empresario .....	9
3.3.1.- Automotivación .....	11
3.3.1.2.- Actuando con los ojos abiertos .....	14
3.3.1.3.- Preocupación, enemiga de la alegría .....	14
3.3.1.4.- La percepción es la realidad .....	15
3.3.2.- Frases para cambiar .....	15
3.4.- Qué tipo de Empresario es usted .....	16
3.5.- Los siete hábitos de las personas altamente efectivas .....	18
3.6.- Habilidades y actitudes del Empresario .....	19
3.6.1.- Características generales del Empresario .....	20
3.6.2.- Las características del líder .....	21
3.6.2.1.- Los siete pecados capitales del liderazgo .....	23
3.6.2.2.- Liderazgo y visión .....	24
3.6.2.3.- Papel del liderazgo .....	24

3.7.- Filosofía de los valores del Empresario .....	24
3.7.1.- Valores, virtudes, procesos y actitudes .....	25
3.7.1.2.- ¿Para qué sirven los valores? .....	26
3.7.1.3.- Alternativas para el aprendizaje de los valores .....	27
3.7.1.4.- Alternativas de valores que todo Empresario debe promover .....	27
3.7.2.- Solidaridad	28
3.8.- Forma de entrevista y graficación de resultados	29
4- <b>Antecedentes</b> .....	33
4.1- Marco de referencia .....	33
4.2- Definición de empresa .....	34
4.2.1.- Justificación de la existencia de una empresa .....	34
4.3- Principios básicos generales que se deben tomar en cuenta en una empresa	35
4.4- Como clasificar una empresa .....	37
4.4.1.- Por grandes ramas de actividades .....	37
4.4.2.- Por su naturaleza jurídica .....	38
4.4.3- Desde el punto de vista económico	39
4.4.4.- Distinción de la empresa privada y la dimensión de la empresa	39
4.5.- Clasificación de las empresas por secciones especializadas según la Cámara de la Industria de Transformación de Nuevo León (CAINTRA) ...	40
4.6.- Clasificación según el tamaño de la empresa .....	44
4.6.1.- Pequeña empresa .....	44
4.6.2.- Mediana empresa .....	45
4.6.3 - Empresa gigante-multinacional .....	46
4.7- Acuerdo de estratificación de empresas al 30 de marzo de 1999, publicado en el Diario Oficial de la Federación (D.O.F.) .....	47
4.8.- El valor de la Micro y Pequeña empresa .....	48
4.9.- Etapas de desarrollo de una empresa .....	49
4.9.1.- Primera etapa, Concepción del proyecto .....	49
4.9.2.- Segunda etapa, Iniciación de la empresa .....	51

4.9.3.- Tercera etapa, Crecimiento .....	52
4.9.4.- Cuarta etapa, Expansión-Consolidación .....	53
4.10.- Cantidad y porcentajes actualizados correspondientes al total de empresas existentes en el estado de Nuevo León. Según datos proporcionados por CAINTRA, N.L. ....	54
<b>5.- Trámites a realizar para constituir una empresa .....</b>	<b>55</b>
5.1.- Licencia de uso de suelo .....	55
5.2.- Solicitud ante la Secretaría de Relaciones Exteriores .....	55
5.3.- Protocolización del acta Constitutiva ante Notario Público .....	58
5.4.- Inscripción ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público .....	58
5.5.- Inscripción del Acta Constitutiva ante Registro Público de la Propiedad .... y del comercio	59
5.6.- Inscripción ante Tesorería General del Estado .....	59
5.7.- Inscripción ante Instituto del Seguro Social .....	61
5.8.- Inscripción ante la Secretaría de Salud .....	63
5.9.- Inscripción ante el Instituto del Fondo Nacional para la Vivienda .....	63
5.10.- Inscripción en el Sistema de Información Empresarial (SIEM) .....	63
5.11.- Inscripción ante la Secretaría del Trabajo de la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene .....	64
5.12.- Inscripción ante la Secretaría del Trabajo de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento .....	67
5.13.- Inscripción ante la Secretaría del Trabajo de los Programas de Capacitación y Adiestramiento .....	67
5.14.- Registro de Inversión Extranjera ante la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial .....	67
5.15.- Incorporación al Padrón de Importadores .....	67

**6.- Propuesta de la tesis sobre los conocimientos necesarios que todo empresario debe poseer.**

6.1 - Bases Económicas y Financieras de la Empresa .....	69
6.1.1.- La Inversión .....	69
6.1.2.- En que Invierte una Empresa .....	70
6.1.3.- Cuando hay que Invertir .....	71
6.1.4.- Quién ha de Invertir .....	71
6.1.5 - Fines de la Inversión .....	71
6.2.- Las Bases de Financiación del Capital Empresarial .....	72
6.2.1 - La Financiación de la Empresa .....	74
6.2.1.1.- Ventajas de la Autofinanciación .....	75
6.2.1.2.- Inconvenientes de la Autofinanciación .....	75
6.3.- Contabilidad y Costos .....	76
6.3.1.- La necesidad de un estudio de los costos .....	76
6.4.- Mercadotecnia .....	77
6.4.1.- Intermediarios de Mercadotecnia .....	78
6.4.1.1.- Investigación de Mercados .....	78
6.4.1.2.- La Distribución Física .....	79
6.4.1.3.- La Comunicación .....	80
6.4.1.4.- La Negociación y Transferencia de Títulos de Propiedad .....	80
6.4.2 - Proveedores .....	80
6.4.3. - Competidores .....	80
6.5.- Las Relaciones Socio-Laborales .....	81
6.5.1.- Solicitud de Ingreso .....	82
6.5.2.- Duración de las Relaciones de Trabajo .....	82
6.5.3 - Suspensión de los Efectos de las Relaciones de Trabajo .....	82
6.5.3.1 - Causas de Suspensión de Trabajo .....	82
6.5.4.- Rescisión de las Relaciones de Trabajo .....	83
6.5.5.- Terminación de las Relaciones de Trabajo .....	83
6.5.6.- Condiciones Individuales de Trabajo .....	84

6.5.7.- Días de Descanso .....	85
6.5.7.1.- Séptimos días, Días festivos y Prima Dominical .....	86
6.5.7.2.- Vacaciones y Prima Vacacional .....	86
6.5.8.- Aguinaldo .....	86
6.5.9.- Participación de Utilidades .....	87
6.5.10.- Prima de Antigüedad .....	87
6.6.- Perfil del Trabajo .....	88
6.6.1.- Los Jugadores de Equipo .....	89
6.6.2.- Reclutamiento de Personal .....	91
6.6.2.1.- Fuentes Internas .....	91
6.6.2.2.- Fuentes Extremas .....	92
6.6.3.- Liderazgo y Administración .....	93
6.6.4.- Delegación .....	95
6.6.4.1.- El Temor a la Delegación .....	95
6.6.4.2.- Los Beneficios de la Delegación .....	95
6.7.- El Sindicato .....	97
6.8.- Motivación .....	97
6.8.1.- Modelos de Motivación .....	100
6.8.1.1.- Modelo del hombre racional .....	100
6.8.1.2.- Métodos de relaciones humanas .....	100
6.8.2.- Estrategias de motivación .....	100
6.8.2.1.- Métodos simplistas .....	101
6.8.2.2.- Métodos de motivación .....	101
6.9.- Ventas .....	102
6.9.1.- La Clave "ARA" .....	102
6.9.2.- La Relación entre Comprador y Vendedor .....	103
6.9.3.- Tareas del Agente de Ventas .....	104
6.10.- Producción .....	105
6.10.1.- Elementos que intervinieron en la producción .....	105
6.10.2.- Funciones básicas de la producción .....	105
6.10.3.- Las etapas del proceso productivo .....	107

6.10.4.- Los métodos de producción .....	107
6.10.4.1.- Fabricación en cadena .....	107
6.10.4.2.- Fabricación en taller .....	108
6.10.4.3.- Producción única, múltiple .....	109
6.11.- Compras .....	109
6.11.1.- Características generales del mercado del consumidor .....	110
6.11.2.- Tipos de mercancía según los hábitos de compra del consumidor ...	111
6.11.3.- El modelo de jerarquía de necesidades .....	112
6.11.4.- Organización para la compra del consumidor .....	112
6.11.4.1.- Identificación de la unidad que toma las decisiones .....	112
6.11.4.2.- Las funciones de compra .....	113
6.12.- Política de Precios .....	114
6.12.1.- El problema de los objetivos de fijación de precios .....	114
6.12.1.1.- Fijación del precio de mercado .....	116
6.12.1.2.- Fijación del precio por el Empresario Independiente .....	116
6.13.- Rentabilidad .....	117
6.13.1.- La rentabilidad a corto plazo .....	117
6.13.2.- La rentabilidad a largo plazo .....	118
6.14.- Servicio al Cliente .....	119
6.14.1.- Estados de ánimo del cliente .....	120
6.14.2.- La actitud ante el cliente .....	121
6.14.3.- Cuatro pasos para la calidad de servicio al cliente .....	122
<b>7.- Caso Práctico .....</b>	<b>126</b>
Reorganización en la administración de la empresa para lograr un mayor volumen de ventas.	
7.1 Antecedentes de la empresa en estudio .....	126
7.2 Diagnóstico empresarial antes de la reorganización en la administración ...	127
7.3 Comportamiento de ventas del año 1999, Enero y Febrero del 2000 .....	132



<b>8.- Conclusiones y Recomendaciones</b> .....	133
<b>Bibliografía</b> .....	135
<b>Listado de tablas y gráficas</b> .....	136
<b>Listado de figuras</b> .....	137
<b>Glosario</b> .....	138
<b>Anexo después de la Reorganización</b> .....	140
<b>Resumen autobiográfico</b> .....	145

# Capítulo 1

## SINTESES

El presente trabajo de tesis se ha desarrollado a lo largo de 8 capítulos donde se sugiere una propuesta de reorganización y delegación de funciones dentro de la empresa para mejorar la eficiencia de la misma, coadyuvando esto en un aumento en su volumen de ventas y por añadidura el logro en una mejoría en su posición en el mercado competitivo.

Con el “error de diciembre” en 1994, verdad de perogrullo, empezó una nueva era de dificultades para México. Lo sabemos, lo sentimos y lo padecemos todos. La globalización en que vivimos inmersos exige eficiencia y competitividad.

En este trabajo de tesis se da la pauta para intentar crear conciencia a las personas que han perdido su empleo y no saben que hacer, que dieron su vida por la empresa, por la institución en la que trabajaban, que tenían la camiseta bien puesta, cumplieron, se entregaron y nadie se los agradeció, nadie los reconoció, al contrario a cambio les dieron una patada.

Se mencionan varios casos motivacionales que nos hacen pensar entonces que si yo quiero puedo lograrlo, cambiando nuestro patrón de pensamiento. Se aprenderán a realizar acciones internas para automotivarse y abrirle paso a las acciones positivas, y a realizar acciones externas que se manifestarán de manera tangible y material.

Dar rienda suelta a nuestra imaginación y hacer realidad nuestros más anhelados propósitos.

Se nos explica que es posible, en medio de la negatividad, colmar nuestra mente de pensamientos positivos.

Recordando, que no siempre podemos cambiar la realidad, pero podemos controlar nuestra interpretación de ella.<sup>1</sup>

Que sabiendo de los sueños que tengamos hoy, harán posible la realidad que viviremos en el mañana.

Así es que más nos vale poner manos a la obra y resolver nuestros problemas solos, encontrar nuestro *modus vivendi* porque nadie nos va a ayudar a hacerlo.

La información proporcionada acerca de las habilidades y actitudes que todo empresario debe poseer, hacen eco en nuestra mente para facilitar nuestra toma de decisión.

Nos dan la pauta para saber definir claramente que artículo se fabrica o que servicio presta, que hay que estar al pendiente del servicio del cliente, de sus necesidades.

Se sugiere a los propietarios-gerentes que necesitan saber que clase de financiamiento está disponible, y como colocarse en la mejor posición posible para obtenerlo.

Se hace reverencia de que la competitividad va mucho más allá de la acostumbrada satisfacción del cliente y los programas de mejoramiento de la calidad. Cualquier empresa se puede beneficiar en mucho si construye sobre los fundamentos planteados por sobre la administración del valor del cliente.

La información de los trámites a realizar para constituir una empresa son actualizados y proporcionados por la ventanilla única de gestión.

Para el logro de una mejor administración de los recursos humanos y elevar los estándares de ventas fué necesario acudir a una empresa y estar supervisando, efectuando cambios, proponiendo contratación de personal etc.

Se estuvo monitoreando aproximadamente alrededor de 5 meses. Se presentan listados de tablas y gráficas de las ventas antes y después de la implementación etc.

Este plan de trabajo está dirigido a todos aquellos que quieren reexaminar sus perspectivas en el mundo de las pequeñas empresas, o bien que como parte de un estudio más amplio, quieren entender los aspectos que rodean al fundador de una pequeña empresa: sus motivaciones aspiraciones, problemas y oportunidades. Basándose en una

extensa variedad de fuentes, reúne los elementos esenciales del conocimiento, que son un requisito previo para la comprensión del mundo de las pequeñas empresas.

# Capítulo 2

## INTRODUCCIÓN

### 2.1 Planteamiento del problema

De acuerdo a información obtenida por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEGI) hay un importante porcentaje de desempleo en el estado de Nuevo León, y debido a la tendencia de la situación económica se prevee que va a ser imposible en un futuro cercano asegurar un empleo para toda la población, pudiendo convertirse esto en un grave problema de índole económico-social. La problemática inicial es que la gran mayoría de las personas tienen creencias erróneas de que es difícil establecer un negocio, de que no hay apoyo por parte de organismos gubernamentales, o en su defecto de que si ya son dueños de su propio negocio como lograr que éste sea más rentable y competitivo, para lograr sobrevivir y crecer en este mercado tan cambiante.

### 2.2 Objetivo de la Tesis

- Exaltar la conciencia de empresarios que todos llevamos dentro.
- Proporcionar información relevante para la constitución formal de una empresa.
- Presentar una metodología para la coordinación de esfuerzos humanos dentro de la organización apoyada en una delegación de funciones.

### 2.3 Hipótesis

Con la aplicación de los conocimientos, habilidades y herramientas adquiridos en el transcurso de este estudio de post-grado y llevando a cabo la reorganización de la administración de la empresa voy a demostrar que se puede lograr aumentar el volumen

de sus ventas y como esto puede contribuir para que la empresa tenga un buen espacio competitivo dentro del mercado.

## **2.4 Límites de la Tesis**

El establecer una empresa es un compromiso serio para con la sociedad y consigo mismo, no es solamente el hecho de rentar, comprar un local, acondicionarlo y darlo de alta, sino que se debe cumplir una cierta cantidad de requisitos. En este trabajo se proporciona una interesante información para dar un gran salto a la imaginación y llevar a la empresa más allá de la competencia para transformarla en líder en el mercado; la reorganización efectuada en este negocio puede implementarse en cualquier tipo de empresa, obviamente se tendrían que hacer los estudios pertinentes dependiendo del giro comercial de la misma.

Por lo tanto se considera necesario realizar otra investigación a profundidad, esperando que esto sea la pauta para su continuidad.

## **2.5 Justificación del tema**

La mayoría de las personas que en estos momentos se encuentran desempleadas, tienen en su mente como objetivo principal el conseguir un empleo, pero la situación económica es cada vez más difícil y no lo conseguirán, viven inmersos en un espejismo, no se permiten acceder a esa mina interna llena de potenciales que todos poseemos. La justificación de esta tesis está enfocada en promover la conciencia empresarial, proporcionando información importante que nos permita sin mucho preámbulo el crear y sostener una empresa, asegurando con esto la estabilidad del país, y para que haya una mejor distribución de la riqueza.

## 2.6 Metodología

Se hizo un extensivo análisis bibliográfico y también se obtuvieron datos estadísticos actualizados proporcionados por CAINTRA N. L. Referente al tema en cuestión.

También se hicieron visitas a personas emprendedoras pidiéndoles el llenado de un formato de encuesta.

Se visitaron diversas instituciones públicas y privadas.

Empecé desde el mes de noviembre aplicando una encuesta de diagnóstico empresarial para obtener información relevante de la empresa y de la relación del empresario con su negocio. Y así poder iniciar con mi trabajo de investigación que me permita obtener información de la organización de la empresa. Estuve observando movimientos tomando apuntes, tenía que conocer a fondo el movimiento de la organización así como su actual administración.

Estuve durante los periodos del 8 al 12 de noviembre y del 15 al 19 de noviembre de 1999 con una jornada de 8 horas diarias

Después sugerí y se hicieron cambios en la organización como el contratar un chofer, una secretaria, etc.

Durante el periodo del 21 al 25 de febrero del 2000 obtuve los resultados que se encuentran en el anexo

## 2.7 Revisión Bibliográfica

En cuanto a uno de los temas aquí abordados concerniente a la automotivación, me parece importante recomendar ampliamente al autor Arnold y Barry Fox con su libro "optimismo total", que nos dice que la acción va más allá del pensamiento positivo, nos menciona ejemplos muy prácticos y sencillo para realizar acciones internas que nos motiven a realizar acciones externas y estas se manifiesten de manera tangible y material.

Otro de los autores que también impresiona por su manera de ver al alumno pleno de oportunidades para el desarrollo lo es Kim Woo- Chong de la Editorial Iberoamericana

en su libro “El mundo es tuyo pero tienes que ganártelo”, del cual se tomaron ejemplos para que sirvan como fuente de inspiración para jóvenes empresarios y cualquier persona con espíritu emprendedor.

El valor que le damos a nuestro cliente, es un tema abundante, hay información de diferentes autores tales como Bradley T. Gale de la Editorial Prentice Hall, otro lo es “El lenguaje corporal del éxito”, del Sr. Ken Delmar de la Editorial Say Rols, “Calidad en el servicio a los clientes” de Editorial Díaz de Santos publicado en España. Otras fuentes de información fueron la Secretaría de Trabajo que proporcionó documentación básica en material laboral, así como también el organismo CAINTRA Nuevo León



# Capítulo 3

## PERFIL

### 3.1 Quién es el empresario.

Toda empresa, ya sea pequeña o grande, surge por la iniciativa de un individuo. El término empresario proviene de empresa, y esta palabra deriva del verbo emprender. El empresario es, por tanto, aquella persona que lleva a cabo una obra que ha emprendido, potenciando el progreso económico de un país. Esta obra que realiza el empresario, surge de la combinación de los factores de producción (técnicos, materiales, humanos) creando una entidad de tipo económico, que es la empresa.

Desde el primer instante, el término empresario tiene una connotada aceptación económica, ya que va a comprar los medios de producción a cierto precio, con el fin de realizar o elaborar un producto que ha de vender a otras personas, o bien, comprará el producto elaborado por otra persona o empresa, para venderlo a un tercero. En ambos casos, se ha de procurar siempre obtener un beneficio por encima de los costos de elaboración o de compra.

El empresario es la persona que asume la dirección el control y el riesgo de sus negocios. Sus cualidades más destacadas son el equilibrio emocional, su facilidad para el trato social, su capacidad de negociación y para compartir las tareas de dirección. Estas cualidades cerrarán su círculo, si además posee conocimientos técnicos y humanos.

### 3.2 Cuáles son las funciones del empresario

Las funciones que ha de realizar el empresario serán las de dirigir, controlar el proceso productivo y naturalmente, asumir el riesgo.

La labor de dirección será llevada con la suficiente autoridad que le permita alcanzar los fines propuestos. Por eso al dirigir la empresa, usted tendrá que organizar su actividad económica, orientará el proceso económico futuro de acuerdo a las circunstancias coyunturales, deberá tomar decisiones tanto innovadoras como conservadoras.

Fijará los mecanismos que deben conducirla hacia el fin propuesto. Reunirá los hechos que puedan aclararle una situación conflictiva. Estudiará las reformas necesarias para que el conflicto no vuelva a repetirse.

Crearé un clima de confianza y de respeto mutuo en su empresa. Ha de tener un espíritu innovador.

La innovación es la esencia misma de la dirección empresarial. Debe considerar todo cambio como una oportunidad para superarse.

Por último, deberá concentrarse en lo fundamental. Establecerá las condiciones generales, evitando los problemas superficiales.

El buen empresario adivina las necesidades que tienen los consumidores y una buena coordinación dará como resultado un aumento de la productividad y de las ventas. Debe también asumir el riesgo que toda inversión lleva consigo.

### **3.3 Que cualidades debe poseer un empresario.**

Lista de cualidades que comúnmente se atribuyen a todo buen empresario:

- Facilidad de palabra.
- Intuición.
- Persuasión.
- Individualidad y competitividad.
- Inteligencia y buen juicio.

- Penetración e imaginación.
- Responsabilidad.
- Justicia.
- Decisión, iniciativa.
- Capacidad negociadora.
- Equilibrio emocional.
- Confianza en sí mismo.
- Resistencia a la frustración.
- Capacidad organizativa. Metódico.
- Facilidad para el trato social, simpatía, facilidad de expresión.
- Posesión de conocimientos técnicos y humanos.
- Dinamismo, energía, rapidez.
- Capacidad para desarrollar las aspiraciones de los individuos que trabajan en la empresa.
- Capacidad para compartir las tareas de dirección.

De tan larga lista de cualidades que debería poseer un empresario, vamos a ver aquellas que han de asegurar el futuro de la actividad empresarial.

- a) Equilibrio emocional. El equilibrio se alcanza a partir del propio conocimiento. Conocerse y aceptarse a sí mismo son las reglas de oro para el equilibrio emocional.
- b) Facilidad para el trato social. Esta cualidad tiene gran importancia, ya que de ella habrá de depender el mayor o menor número de contactos sociales y lo que es aún más vital: que esas relaciones establecidas se hagan duraderas. La facilidad para comunicarse con los demás, es un don que no todos poseen. La sociabilidad y la simpatía son dones que se oponen a la desconfianza y a la rigidez, que aíslan al individuo y anulan su espontaneidad y naturalidad.

Si quiere dominar la técnica del trato con los demás lo primero que deberá hacer es aprender a escuchar.

- c) Capacidad negociadora. El hombre, a lo largo de una vida, se encuentra con problemas graves que resolver. Y usted, en su empresa, los encontrará también. Que medidas tomar, puede tomar una medida de fuerza o una medida negociadora. Se aconseja la segunda, ya que en ella no se pierde la compostura y, lo que es más importante, esta segunda actitud ofrece las máximas probabilidades de éxito. Ante el problema surgido, es preciso conocer todos los antecedentes que han motivado el conflicto.

Una buena negociación es aquella en la cual ambas partes quedan satisfechas.

- d) Posesión de conocimientos técnicos y humanos. El empresario debe pasar de una primera etapa de conocimiento intuitivo a una segunda reforzada por el conocimiento alcanzado. El conocer más y mejor a las personas y a los problemas constituye la clave del éxito.

El empresario actual y el del futuro necesitan conocer y dominar métodos y procesos tanto técnicos como humanos.

- e) Capacidad de compartir las tareas de dirección. La empresa del futuro ha de ser descentralizado. Esto quiere decir que el empresario debe compartir las responsabilidades de dirección. Esta descentralización conducirá a su empresa a un clima agradable, cordial exento de baja competitividad. Al usted hacer partícipe a sus trabajadores de los problemas que surjan en el proceso empresarial y dejarles aportar posibles soluciones, ellos tomarán una actitud más responsable y sincera. Su éxito dependerá del buen trato y de la estimación que otorgue a sus colaboradores.

### **3.3.1. Automotivación**

El ser empresario no es un camino muy difícil, ya que se pueden adquirir las habilidades, formas de pensamiento y emoción para poder llevar a cabo la acción y así lograr la materialización de nuestro deseo.

¿Qué es el sueño? ¿Qué es la realidad? La realidad es lo que sabemos que es cierto, lo que podemos analizar, verificar y medir. Pero los sueños, dicen, son solo huellas que

dejan los sueños vagabundos, son sombras que se escapan, aún así, los sueños con frecuencia se hacen realidad. Son proyecciones muy reales de lo que deseamos ser. Los sueños son los espejos de nuestra mente, fotografías de nuestro futuro. Sí, muchos de nuestros sueños son exagerados, descabellados, pero hablan por nuestra alma silenciosa. Nuestros sueños son esa parte de nosotros que nos dice que podemos ser algo grande, emocionante, exóticos y maravillosos. Nuestros sueños son una petición de nuestra alma para que nos mantengamos en movimiento, creciendo, aprendiendo, amando, regalando, probando, oliendo, atreviéndonos, aún fracasando. Y los sueños son parte de la realidad, la realidad del ahora y, también, la realidad que esperamos llegar.

“Tu tienes un sueño y sabes que la única forma de que tu sueño suceda es que lo realices, aunque sea avanzando 15 centímetros cada vez”.

La mayoría de las cosas que vale la pena hacer fueron consideradas imposibles antes de que se realizaran.

Así podemos mencionar muchos ejemplos:

Un muchacho llamado Harland Sanders, tenía como cinco años de edad cuando su padre murió. Harland dejó la escuela a los 14. Después de probar un tiempo en el ejército, fracasó al intentar trabajar como herrero. Se casó a los 18 y el día en que su esposa le anunció que estaba embarazada, fue despedido de su empleo. No pasó mucho tiempo antes de que ella empacara sus cosas y lo abandonara. Harland fracasó en un curso de leyes por correspondencia, conduciendo un transbordador y trabajando en una gasolinera, vendiendo llantas y seguros, nada parecía funcionar para él. Cuando cumplió 65 años, empezó un nuevo negocio con su cheque de seguridad social, por un monto de 105 dólares. La “realidad” que destinaba a este hombre a fracasos consecutivos, finalmente, fue lo que lo llevó a que inaugurara su primer Kentucky Fried Chicken, y Harland Sanders se convirtió en el famoso y muy conocido Coronel Sanders.

Thomas Edison, que fracasó más de mil veces en su búsqueda de un filamento para un bulbo de luz. Si Edison no hubiera insistido, no hubiera convertido la noche en luz de día.

Albert Einstein, de quien uno de sus maestros dijo que cualquier cosa a la que se dedicara ese niño cuando fuera mayor lo haría mal.

Charles Goodyear, que arruinó tanto las finanzas de su familia como su salud, mientras luchó durante años por conseguir un neumático utilizable. Aunque según la historia había prometido a su esposa dejar de hacer experimentos, estaba utilizando la cocina como laboratorio mientras ella salía. En un ocasión en la que ella regresó mesmeradamente, al ser sorprendido escondió su más reciente preparación en la estufa, que todavía estaba caliente. Cuando ella salió, él abrió la estufa para descubrir que el calor había cocinado su mezcla más reciente hasta volverla hule vulcanizado.

Así como éstos ejemplos todos hemos escuchado en alguna ocasión historias increíbles de personas que superaron las peores circunstancias posibles.

¿Y la historia de usted?

Es posible en medio de la negatividad, colmar su mente de pensamientos positivos. Recuerde no siempre podemos cambiar la realidad, pero podemos controlar nuestra interpretación de ella.

Primero dígame usted mismo lo que podría ser; y después haga lo que tenga que hacer. No se preocupe de como va a lograrlo, no se preocupe por el dinero u otra cosa: solo ¡hágalo! Pensando positivamente siempre y Actuando puede lograr lo que desee los recursos que necesite le llegarán por fe.

Hay que recordar que la vida es como una colcha de parches, hecha de todas las cosas que nos suceden y de todo lo que pensamos. Cada acción, cada interpretación forma parte de ella, podemos cambiar algunos hechos, otros no. Pero por lo general podemos

forjar nuestra interpretación de ello, y cuando modificamos nuestra percepción de lo que sucede, entonces alteramos el curso de nuestras vidas

Por lo general muchas empresas que se inician en menos de 5 años cierran, esto se debe a la falta de capacidad del empresario para seguir adelante, muchos se consideran fracasados, pero si observamos cuidadosamente, encontramos que no son fracasados sino actores atrapados en las escenas desagradables que olvidaron como cambiar de papel. Como todos tenemos diferentes talentos e inclinaciones en algunas áreas funcionamos bien y en otras no tan bien, pero podemos aprender a hacer las cosas bien o conseguir a las personas adecuadas para lograrlo, negociando con ellas de acuerdo a nuestras posibilidades.

### **3.3.1.2. Actuando con los ojos abiertos**

Balancee sus pensamientos positivos con acciones positivas. Luego fortalezca sus pensamientos positivos con acciones positivas.

**Conteste éstas preguntas:**

- ¿Qué le parece importante?
- ¿Qué la conmueve?
- ¿Qué acelera su pulso?
- ¿Qué lo hace sonreír?
- ¿Qué le hace pensar “si tan sólo...”?
- ¿Qué busca usted?
- ¿Qué desearía haber hecho?
- ¿Qué quería hacer cuando creciera?
- ¿Cuáles son sus planes para hacer que este mundo sea un mejor lugar para vivir?

### **3.3.1.3. Preocupación, enemiga de la alegría**

La palabra “preocupación” contiene un prefijo que significa “antes” y eso es lo que hacemos cuando nos preocupamos: nos ocupamos anticipadamente y nos limitamos

nosotros mismos, nuestra creatividad, nuestra capacidad de pensar, nuestra fortaleza, nuestra flexibilidad, nuestra confianza, nuestro sistema inmunológico, nuestra salud.

Algunas personas creen que la preocupación es el valor que de alguna manera nos ayuda. La conciencia, la comprensión de que existe un problema y el deseo para hacer alto al respecto es valiosa y necesaria; pero la preocupación nos ahoga mortalmente.

#### **3.3.1.4. La percepción es la realidad**

El tener control es muy importante, al igual que usted sienta que tiene control. Grandes pensadores se han referido al efecto de decir: “Si usted cree que puede, tiene razón. Si usted cree que no puede, también tiene razón.

#### **3.3.2. Frases para cambiar**

- No me importa que experiencia esté viviendo hoy, soy capaz de cambiar mi pensamiento en el momento exacto en que lo decido.
- Sólo depende de mí cambiar la experiencia que me es incómoda.
- Todos los que me rodean, mi familia, mis amigos, mis compañeros de trabajo, son seres sensibles y pensantes. Quiero escucharlos para saber que quieren, que piensan y poder así comprenderlos.
- Soy una persona valerosa, tengo la fuerza y la habilidad para superar cualquier crisis o peligro, tengo oídos sordos para los comentarios negativos que algunas personas expresan.
- El tiempo y el lugar donde vivo pueden ser perfectos, si yo así lo decido. Si es necesario un cambio, me estoy preparando para hacerlo, todo depende de mí, sé que es por mi bien.



- Soy un ser con habilidades y talentos; muchas veces me sorprende pues de vez en cuando olvido que los llevo dentro, esperando salir. Me estoy dando la oportunidad de hacer la prueba, nunca digo: "No puedo".
- Me estoy dando cuenta que mi actitud es la que me abre las puertas: el respeto, la amabilidad, la cortesía, me hacen agradable a los demás y entonces puedo romper cualquier barrera.
- Mi potencial es ilimitado, tengo gran seguridad en mi capacidad, sé que puedo lograr todo aquello que realmente deseo.  
¡Creo en mí!
- Aquellas trabas que me he encontrado en mi desarrollo, las estoy haciendo a un lado, de hoy en adelante nadie ni nada me va a detener. Voy directo a mi meta: El éxito.

### **3.4 Que tipo de empresario es usted**

Es importante que usted se conozca interiormente como ser humano, que sepa que tipo de personalidad posee y a que biotipo pertenece.

Jung (Psicoanalista Freudiano) hace una clasificación de ocho tipos de directivos (ejecutivos):

- El pensante extrovertido.
- El pensamiento introvertido.
- El sensible extrovertido.
- El sensible introvertido.
- El perceptivo extrovertido.
- El perceptivo introvertido
- El intuitivo extrovertido
- El intuitivo introvertido.

Hecha esta división, observemos que Jung divide a los directivos en dos grandes bloques: extrovertidos e introvertidos.

Vamos a precisar, en principio, las diferencias generales de comportamiento de unos y de otros

El introvertido es un individuo que posee una gran vida interior. Es un ser concentrado en sus ideas y en sus pensamientos le satisface aislarse del mundo exterior. El extrovertido, por el contrario, encuentra su razón de ser precisamente en el mundo exterior. Es un individuo que posee una capacidad de relación.

- a) **El pensante extrovertido:** Es un individuo exclusivista en lo que atañe a la dirección. Sólo él quiere dirigir la empresa o el negocio. No gusta de escuchar a los subalternos. Su carácter es dominante, audaz.
- b) **El Pensante Introvertido:** Su capacidad intelectual lo convierte en un ser organizado y eficaz. Es callado reservado. Sabe resolver problemas generales y complejos con notable clarividencia.
- c) **El Intuitivo Extrovertido:** Se caracteriza por su espíritu innovador, por su imaginación. Es pertinaz, comprometido y alentador. Con este tipo de empresario, la diversidad está asegurada, ya que, por su propia forma de ser, detesta la monotonía.
- d) **El Intuitivo Introvertido:** Las características del intuitivo introvertido son éstas: creativo, ingenioso, reservado, inteligente, observador, tenaz y franco.
- e) **El Perceptivo Extrovertido:** Es un ser realista y concreto. En sus labores de dirección, es flexible y tolerante. Tiene un gran respeto hacia sus semejantes.
- f) **El Perceptivo Introvertido:** Posee una gran capacidad de asimilación y memoria. Disfruta con su trabajo analítico. Es un ser seguro de sí mismo, y acepta a los demás, en tanto no interfieran en su labor.

- g) **El Sensible Extrovertido:** Siempre será un buen dirigente con sus obreros y colaboradores. Su bienestar depende de la opinión de los que le rodean. Es poco severo pero muy eficiente.
- h) **El Sensible Introverso:** La vida interior de éstos seres, dotados de grandes riquezas espirituales, les hace pasar por alto aquellas batallas que no les interesan. Es confiable, práctico, formal y eficaz. Pero, es conservador.

### 3.5 Los siete hábitos de las personas altamente efectivas.

Estos principios representan, primero una victoria privada y, segundo, una victoria pública.

1.- **Ser Proactivo (visión personal):** las personas proactivas desarrollan la habilidad de seleccionar su respuesta, haciéndola más un producto de su valores, y decisiones que de sus estados de ánimo y condiciones.

2.- **Empezar con el fin en la mente:** es el liderazgo personal de cada uno de nosotros en el cual se aclaran los valores y se establecen las prioridades, antes de seleccionar las metas y emprender el trabajo.

3.- **Hacer primero lo primero (gerencia personal):** la persona debe saber organizar y administrar su tiempo para poder implementar las prioridades. Debe dedicar más atención a las actividades que son urgentes pero no importantes, y más tiempo a aquellas que son importantes pero no necesariamente urgentes.

4.- **Pensar ganar/ganar (liderazgo interpersonal):** la importancia radica en lograr la efectividad a través de los esfuerzos cooperativos de dos o más personas, es la actitud que persigue el beneficio mutuo.

5.- **Buscar primero entender, luego ser entendido (comunicación):** es una de las habilidades maestras de la vida, la clave para construir relaciones y la esencia del profesionalismo. La mayoría de los problemas de credibilidad comienzan con las diferencias de percepción.

Para resolver éstas diferencias y restaurar la credibilidad se debe practicar la empatía.

6.- **Sinergia (cooperación creativa y trabajo en equipo):** Este hábito surge de valorar diferencias, reuniendo perspectivas diferentes dentro de un espíritu de respeto mutuo.

7.- **Affilar la sierra (auto-renovación):** El hábito de affilar la sierra significa tener un programa balanceado y sistemático de autorenovación en las cuatro áreas de nuestras vidas: física, mental, emocional, social y espiritual. Es la ley de la cosecha, recolectámós en la medida en que sembramos.

### **3.6 Habilidades y actitudes del empresario.**

Hay empleados que, por naturaleza y sana ambición, no pueden trabajar para otros. Se convierten en empresarios, a la menor oportunidad.

Existen tres campos donde el emprendedor tiene que demostrar su verdadera capacidad.

- El humano
- El técnico.
- El conceptual.

#### **Capacidad Humana:**

Ciertas habilidades o talentos de carácter humano son necesarios para cualquier empresario que pretenda trabajar con éxito dirigiendo a otras personas y formando un equipo de trabajo. En el primer lugar de éstas habilidades está el talento para la comunicación. Es vital para las funciones administrativas, pero, también requerirá ésta habilidad para enseñar sus labores a los nuevos empleados, para alentarles a realizar su trabajo con mayor interés y tesón, así como también para supervisar su rendimiento.

**Capacidad Técnica:**

Lo común, en nuestros tiempos, es que la gente obtenga las aptitudes técnicas a través del estudio en instituciones idóneas o de un entrenamiento profesional. Éstas son las aptitudes que necesita para llegar a un rendimiento exitoso en la especialidad escogida, por ejemplo, el contador, el abogado, el maestro o cualquier otro profesional adquieren el entrenamiento técnico necesario antes de iniciar su carrera como tales.

**Capacidad Conceptual:**

En relación con las habilidades conceptuales, surge la dificultad de que se trata de ideas abstractas. Un individuo con sus habilidades conceptuales bien desarrolladas tiene capacidad para visualizar toda una organización de un golpe, como un sistema vital compuesto por innumerables partes interdependientes en constante equilibrio.

Ésta persona puede percibir las relaciones que unen todos éstos segmentos, así como el lugar y las funciones de sus componentes: el personal, las maquinarias, los sistemas y procedimientos, las finanzas y otros muchos. Dentro de ésta habilidad conceptual, encontramos la capacidad de prever y pronosticar, además de saber estructurar, establecer prioridades, capacidad de análisis y el solucionar problemas.

**3.6.1. Características generales del empresario.**

Es capaz de usar inteligentemente un conocimiento técnico superior, tiene un conocimiento superior del área técnica apropiada para el trabajo actual.

Está motivado para alcanzar resultados que impliquen cierto enfrentamiento y riesgo, así como para alcanzar metas bien definidas siguiendo ciertos procedimientos.

Tiene alto nivel de energía, tiene tenacidad, puede motivar a otros, tiene un agudo sentido de los negocios, es sensible a las necesidades y a los problemas cambiantes de la organización.

Toma decisiones sólidas basadas en el análisis cuidadoso y la deliberación sobre la información recogida, es capaz de pensar por sí mismo.

Mediante proyección es capaz de perseguir la flexibilidad de metas, es capaz de planear sistemáticamente.

Creativamente es innovador, proactivo y recursivo en su enfoque, es capaz de emitir juicios críticos demostrando iniciativa en su respuesta a las situaciones a medida que se presenten.

Mediante la solución de problemas, los resuelve rápidamente aún en situaciones de alta tensión.

Es capaz de comunicarse efectivamente a nivel interpersonal, en equipo y oralmente.

Aprende rápidamente en una forma estructurada, tanto por fuera como en el trabajo.

Identifica oportunidades para cambiar de métodos de trabajos siempre que esto conduzca a resultados.

Con respecto al proceso actúa independientemente de acuerdo con sus propias convicciones, en vez de ser influido negativamente por otros en la lucha por resultados, conserva integridad.

Con respecto a los resultados, identifica las oportunidades que van a tener como resultado el máximo retorno, contribuye al cambio y al desarrollo organizacional a la estabilidad y crecimiento de la organización.

Mantiene la efectividad en muy diferentes situaciones organizacionales, papeles y tareas

### **3.6.2. Las características del líder.**

La mayoría de las personas tienen nociones estereotipadas acerca de los líderes. Para muchos, un buen líder es quien impone respeto, el que electrifica el ambiente cuando entra en una habitación. También nuestros conceptos sobre el buen líder van de las características personales a los atributos físicos: siempre tenemos la imagen de un hombre más alto y corpulento que el resto de nosotros, y también más atractivo.

No deja de asombrar, que algunos de los más grandes líderes de la historia mundial, y también muchos gerentes de talento de grandes compañías, hayan sido o son personas tranquilas, introspectivas, delgadas, de pequeña estatura, que pasan desapercibidas.

Los líderes pueden ser igual que usted, que nosotros, o cualquier otra persona común y corriente.

La finalidad última de un líder es realizar la misión con la ayuda de su grupo y, para hacerlo, tiene tres objetivos principales:

1. Lograr el compromiso y la cooperación de su equipo
2. Poner al grupo en acción para alcanzar los objetivos acordados.
3. Hacer el mejor uso de las destrezas, las energías y los talentos del equipo.

El líder tiene una personalidad propia que predomina; sin embargo debe ser capaz de matizar sus actitudes para adaptarse a la situación que requiere su liderazgo.

- **Llame a todos sus colaboradores y demás personas de la compañía por su nombre.**

La sensación que provoca es de acercamiento, de conocimiento, estima. La persona que escucha su nombre cuando le llaman, se siente tomada en cuenta y esto la ayuda a establecer una expectativa positiva de la relación con su interlocutor.

- **Salude de mano a todos los que pueda.**

Cuando llegue a un lugar o reciba usted a alguien, un saludo de mano cordial y una sonrisa honesta prepara a su interlocutor para establecer una relación positiva. Solo nos toma de tres a cuatro segundos de nuestro tiempo y nos ayuda a que las siguientes horas de trabajo sean más relajadas y se alcance una energía enfocada positivamente hacia los objetivos a cumplir.

- **Mire a su interlocutor a los ojos.**

El sentir la atención del interlocutor, es siempre una sensación agradable para el que habla.

Si sus colaboradores observan que usted siempre les dirige la mirada a los ojos, sentirán que los acepta y se interesa por ellos especialmente cada vez que conversan con usted.

- **Muestre interés sincero por las preocupaciones de sus colaboradores.**

Cuando encuentre a algún colaborador con un problema personal, muéstrole su interés y apoyo. No es necesario llegar a dramatizar su actitud para proyectar un interés sincero, con que le pregunte regularmente sobre el avance de sus proyectos personales, así como acerca de sus actividades pendientes en el equipo y escuche atentamente los comentarios y sugerencias que pueda aportar, es suficiente.

### 3.6.2.1 Los siete pecados capitales del liderazgo.

Las actitudes que condenan al líder a la invalidez o nulidad de su desempeño o, dicho de otra manera, a perder la efectividad de su posición en la organización son, desgraciadamente, una práctica común entre los empresarios mexicanos.

Las siete actitudes que matan al liderazgo eficaz son:

- La Incongruencia:  
"Dice una cosa, y hace otra"
- La Inconsistencia:  
"No termina todo lo que empieza"
- La Indiferencia:  
"Ante el desconocido o subalterno, es indiferente"
- El Elitismo:  
"Sus amiguitos y él son los buenos"
- La Sobrepromesa:  
"Promete sin la seguridad de poder cumplir"
- La Desinformación:  
"Es como un ciego que guía a otro ciego"
- La Incomunicación:  
"Solamente él sabe cuales son sus planes, aunque a veces ni siquiera él mismo lo sabe"



### 3.6.2.2 Liderazgo y visión

El líder de un equipo puede lograr la cohesión y el ambiente necesarios para realizar una tarea o alcanzar un objetivo; pero el alcance de objetivos por sí mismo no es la mejor manera de conducir una organización, dado que dichos objetivos pueden no tener conexión entre sí.

Es necesario definir una visión, u horizonte, un lugar hacia el que la organización debe o desea dirigirse; debe existir un objetivo final que englobe a todos los demás objetivos específicos diarios, mensuales y anuales.

### 3.6.2.3 Papel del liderazgo

El liderazgo juega un papel fundamental en el proceso de cambio y mejoramiento continuo de las organizaciones.

El líder no tiene que ser un super hombre, o una super mujer, pero si debe cuidar con gran celo el ambiente que reinará en el equipo de trabajo a través de actitudes ejemplares. Un líder sin una visión o plan de trabajo corre el grave peligro de perderse en el camino, junto con su empresa o negocio.

## 3.7 Filosofía de los valores del empresario,

Los valores son los ingrediente más importante de la civilización, es mediante los valores como la sociedad transforma conductas egoístas, agresivas, en cooperación social, que mejora la vida de todos y se interesa en la vida de los demás.

- a) Desde un punto de vista psicológico: los valores son principios interiorizados (convicciones) que nos permiten elegir en las situaciones de la vida. Estos criterios de acción constituyen los móviles o motivos para actuar.
- b) Desde un punto de vista sociológico: son normas que la sociedad ha puesto como requisitos para que alguien sea aceptado o rechazado, alabado o criticado.

- c) Desde un punto de vista filosófico: la posibilidad de elección de la que se considera preferible o deseable, por un individuo o por un grupo social, la disciplina que los estudia se denomina estimativa o axiología.

### 3.7.1. Valores, virtudes, procesos y actitudes

El hombre tiene valores, estos valores son conceptos que el individuo acepta a través de los años mediante su relación con los demás y el medio.

El hombre conforma actitudes, éstas actitudes sirven como vehículo para organizar el conocimiento, ajustar el mundo a su alrededor, para protegerlo de la confusión y la desgracia, y orientarle hacia cosas placenteras.

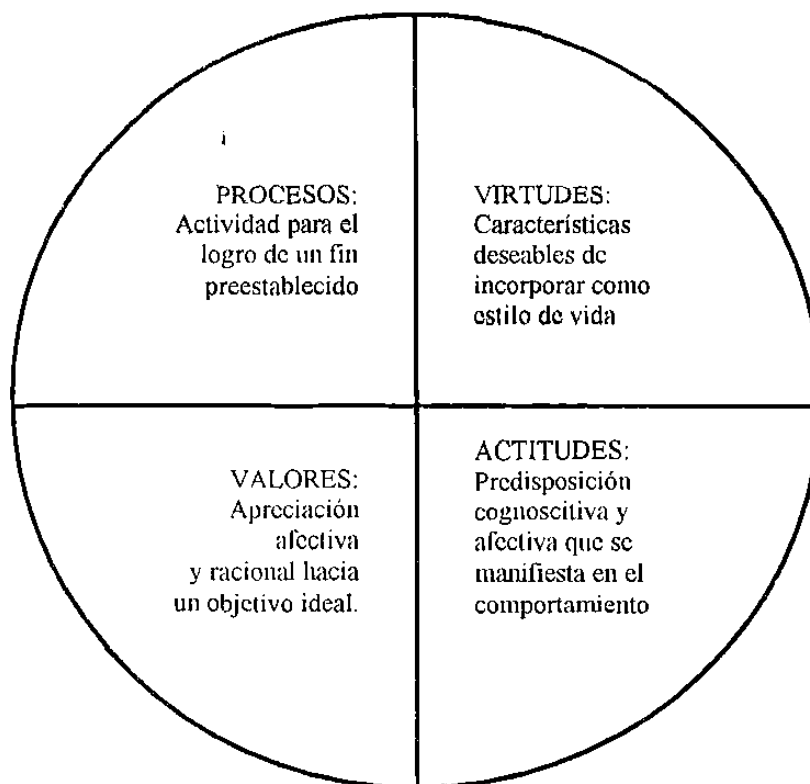


Fig. 3.1 Valores, virtudes, procesos y actitudes

Generalmente el individuo tiene maneras de responder y relacionarse con los demás. Decimos que la personalidad es una amalgama de valores, actitudes y formas de responder

### Valores, virtudes, procesos y actitudes:

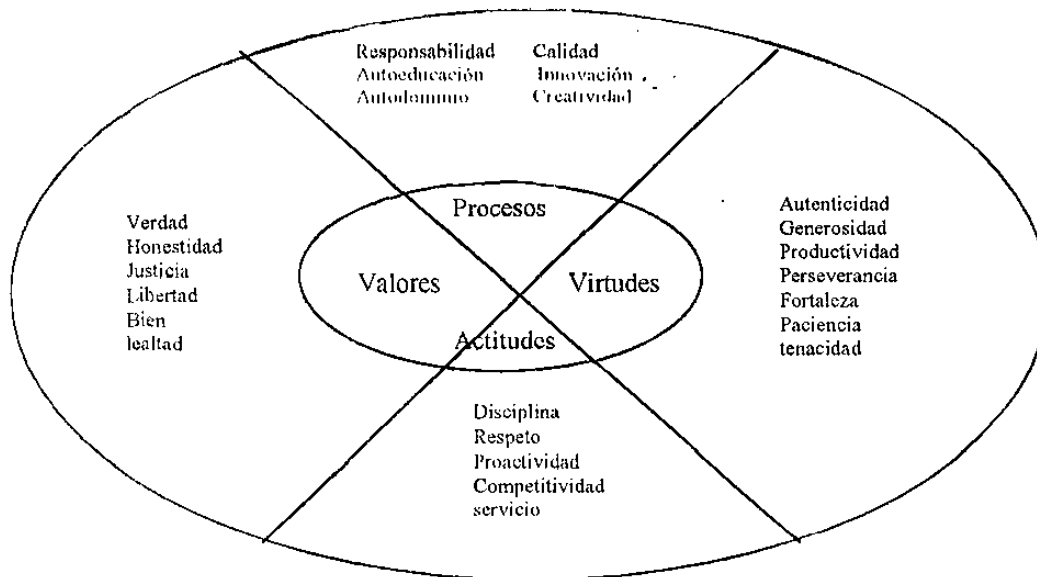


Fig. 3.2 Valores, virtudes, procesos y actitudes

### 3.7.1.2. ¿Para que sirven los valores?

Para establecer:

- Estándares y normas.
- Solución de conflictos y toma de decisiones.
- Motivación
- Defensa de autoestima y adaptación social.
- Visión del mundo.
- Integración o identidad y cohesión social.
- Orientación teleológica y metas.
- Criterios de juicio, decisión.

### 3.7.1.3. Alternativas para el aprendizaje de los valores

1. Los valores se enseñan con el ejemplo.
2. Los valores se aprenden practicándolos.
3. Los valores se descubren razonándolos.
4. Los valores son una tareas de descubrimiento personal.
5. Los valores no se discuten, se imponen.
6. Los valores se aprenden por experiencia.
7. Los valores se aprenden por iniciativa personal.
8. Los valores se asimilan por la información que recibimos.
9. Los valores se aprenden confrontándolos con las personas.
10. Los valores se aprenden por propia motivación.

### 3.7.1.4. Alternativas de valores que todo empresario debe promover.

	<b>CREDOS</b>	<b>CÓDIGOS</b>	<b>PROGRAMAS</b>
¿Qué significa?	Mística	Reglas	Práctica
¿Qué buscan?	Entusiasmar	Clarificar	Comprometer
¿Qué debemos hacer?	Difundirla	Aplicarlos	Desarrollarlos
Valores que promueve	Empresa/Sociedad	Empresa/Trabajo	Empresa/Persona

Tabla 3.1 Alternativas de valores que todo empresario debe promover

### 3.7.2 Solidaridad

El esfuerzo solidario por los demás es una exigencia que interpela a todos.

#### 1.- Empresarios

- a) Dirigir la actividad humana.
- b) Administrar con justicia los frutos de la actividad humana.
- c) Crear riqueza.
- d) Crear puestos de trabajos
- e) Objetivos de la solidaridad empresarial: Aumentar el nivel del bienestar social y permitir el desarrollo integral de la persona.

#### 2.- Hombres de técnica

- a) La técnica debe facilitar, perfeccionar, acelerar y multiplicar el rendimiento del trabajo.
- b) Objetivo de la solidaridad del hombre que se dedica a la técnica: Hacer que la técnica cumpla con su finalidad como aliada del hombre.

#### 3.- Todo trabajador

- a) Debe orientar su trabajo hacia el bien de todos
- b) Objetivo de la solidaridad del trabajador: El bien común.

### 3.8.- Forma de entrevista y graficación de resultados

Se solicita información relevante para determinar cuales han sido los factores decisivos que influyeron para que usted se decidiera a establecer su propio negocio, agradeciendo de antemano la veracidad de sus respuestas.

1.- ¿Qué lo motivó principalmente a establecer su propia empresa?

- a) Por Herencia
- b) Para ganar mas dinero
- c) Inconformidad al recibir órdenes
- d) Es un reto
- f) Perdida del empleo

2.- ¿Con que tipo de formación cuenta?

- a) Académica
- b) Experiencia personal

3.- ¿Cree que exista un perfil ideal para ser Empresario?

- a) SI \_\_\_\_\_
- b) NO \_\_\_\_\_

4.- ¿De las funciones que ha desempeñado en su empresa con cual se identifica más?

- a) Ventas
- b) Administración
- c) producción
- d) Mercadotecnia

5.- ¿Con que dificultades se ha enfrentado su negocio?

- a) Clientes no pagan a tiempo
- b) Algunas clientes nunca pagaron
- c) Exceso de competencia
- d) Restricción de créditos bancarios
- e) Problema de liquidez a créditos bancarios
- f) Problemas con proveedores

6.- ¿Ha tenido apoyo de organismos gubernamentales o privados?

- a) SI \_\_\_\_\_
- b) NO \_\_\_\_\_

7.- ¿Solicitaría el servicio de asesoría externa especializada para su empresa?

- a) SI, \_\_\_\_\_
- b) NO \_\_\_\_\_

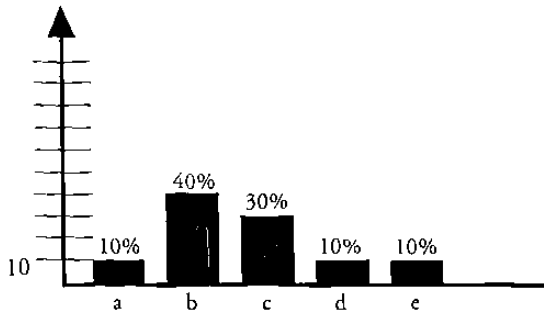
8.- ¿Recomendaría usted a personas que actualmente están desempleadas o asalariadas a emprender su propia empresa?

a) SI \_\_\_\_\_

b) NO \_\_\_\_\_

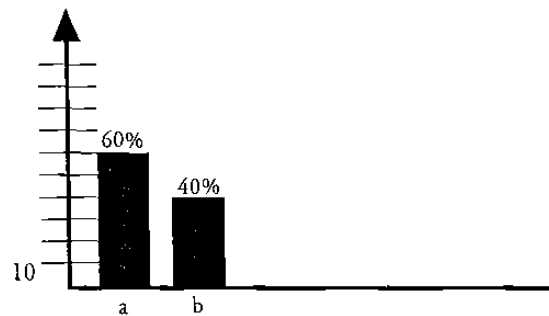
Muchas gracias por su amable cooperación y por su valioso tiempo.

1.- ¿Que lo motivó principalmente a establecer su propia empresa?



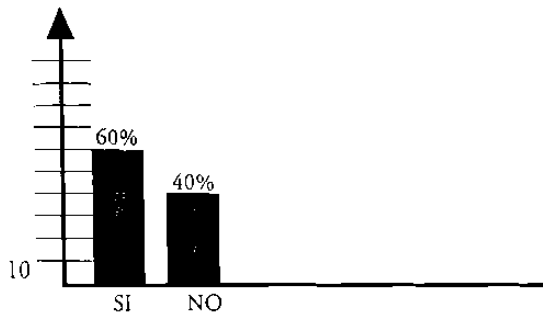
- a) Por herencia
- b) Para ganar mas dinero
- c) Inconformidad al recibir ordenes
- d) Es un reto
- e) Pérdida del empleo

2.- ¿Con qué tipo de formación cuenta?

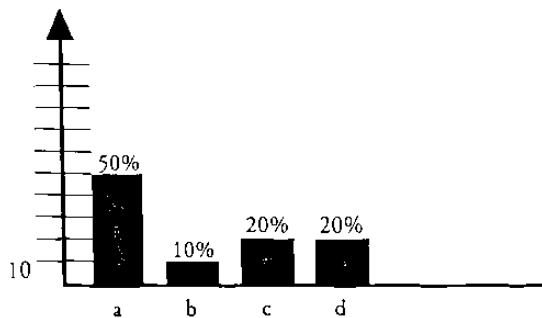


- a) Académico
- b) Experiencia personal

3.- ¿Cree que exista un perfil para ser empresario?



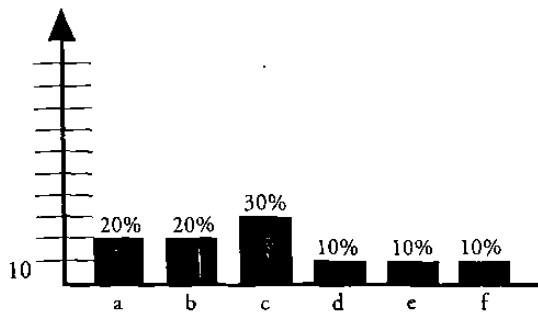
4.- De las funciones que ha desempeñado en su empresa ¿Con cuál se identifica mas?



- a) Ventas
- b) Administración
- c) Producción
- d) Mercadotecnia

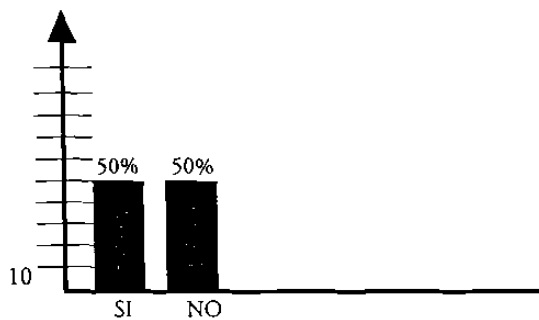


5.- ¿ Con qué dificultades se ha enfrentado su negocio?

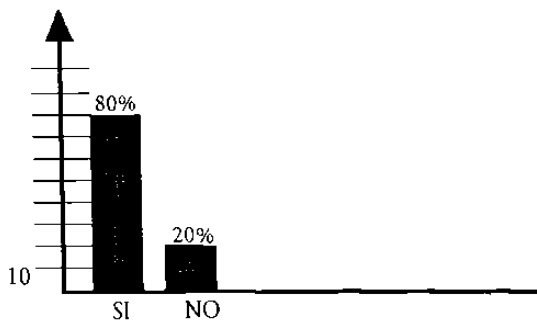


- a) Clientes no pagan a tiempo
- b) Algunos clientes nunca pagaron
- c) Exceso de competencia
- d) Restricción de créditos bancarios
- e) Problemas de liquidez a créditos bancarios
- f) Problemas con proveedores

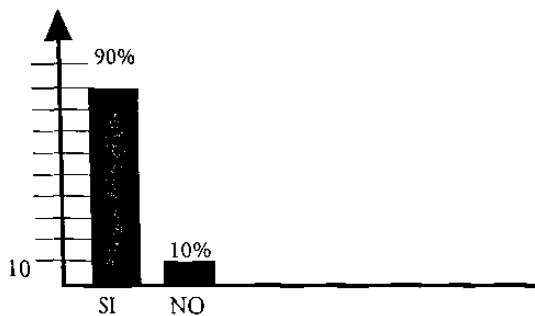
6.- ¿ Ha tenido apoyo de organismos gubernamentales o privados?



7.- ¿ Solicitaría el servicio de asesoría externa especializada para su empresa?



8.- ¿ Recomendaría Usted a personas que actualmente están desempleadas o asalariadas a emprender su propia empresa?



# Capítulo 4

## ANTECEDENTES

### 4.1 Marco de Referencia

Sin lugar a dudas, Monterrey es la ciudad industrial mexicana por excelencia. Más de siete mil empresas, distribuidas en cuatrocientas ramas de actividad económica perfilan el fuerte sector industrial regiomontano.

Por otra parte cabe destacar que en las empresas regiomontanas está presente una gran preocupación por implantar las técnicas administrativas, de procesos y de mercados más modernas, para poder enfrentar con éxito la globalización de la economía mundial, así como un mayor y más libre comercio internacional.

El irreversible proceso de la apertura de las fronteras nacionales, está presentando nuevos retos al crecimiento industrial, de México en general, y de Nuevo León en particular, que solo podrá ser superado elevando la competitividad de la industria, creciendo hacia sectores con mayor valor agregado, generando otros polos de desarrollo, cuidando el equilibrio ecológico y mejorando el nivel de vida de la población

La estrategia para el desarrollo industrial de Nuevo León contempla, en primer término, elevar los retos y las oportunidades económicas, físicas y sociales de la región; después analizar los sectores de vanguardia e identificar la infraestructura actual y la potencia para soportar este desarrollo; por último, la estrategia tiene que concluir en una instrumentación efectiva de la formación de las nuevas empresas en Nuevo León.

## 4.2 Definición de empresa

La palabra empresa tiene múltiples definiciones, sobre todo en la actualidad,. Todas las definiciones coinciden en un punto: la empresa es una actividad económica. Emplea unos bienes de capital y un trabajo. Es serio el riesgo al que se somete usted, como empresario, ya que toda inversión está caracterizada por la incertidumbre ante el futuro.

Pero todo empresario que se precie, cuando emplea el capital, lo hace animado por algo esencial. En la creación de una empresa está presente el ánimo de enriquecimiento o lucro por parte de la persona o grupo de personas que la forman. Es el deseo de obtener ganancias sin límites lo que le animará a usted, como empresario, a arriesgar el capital. El trabajo en la empresa está constituida por los elementos humanos que la forman, es decir, el empresario y los trabajadores.

### 4.2.1. Justificación de la existencia de una empresa

Lo que realmente justifica la existencia de una empresa es la creación o producción de una serie de bienes. Bienes que habrán de satisfacer las necesidades del hombre.

Para realizar ésta noble misión, la empresa necesita:

- Comprar las materias primas.
- Producirlas o elaborarlas.
- Vender el producto terminado.

Otros elementos que se deben tomar en cuenta en una empresa son:

**Económicos:** Empleo de un capital con ánimo de enriquecimiento.

**Técnicos:** La empresa es una explotación y un órgano transformador de materiales en productos terminados.

**Sociales:** La empresa es una organización humana.

### 4.3 Principios básicos generales que se deben tomar en cuenta en una empresa.

Una vez que se tiene claro lo que es una empresa, consideraremos sus características generales. Estas valen para todo tipo de empresas autónomas y con economía de mercado, y en cualquier actividad o sistema económico en el que se desarrolle.

Los principios básicos generales que deberá tener en cuenta son: productividad, economicidad, equilibrio financiero, determinación autónoma, determinación individual, riesgo y beneficio.

Analicemos cada uno de éstos principios.

- **Productividad:** El rasgo que caracteriza a toda empresa es su actividad productiva. El proceso de producción requiere el empleo de materiales, mano de obra y equipo técnico. Esta actividad deberá realizarla optimizando la relación que existe entre los productos resultantes y los consumidos.

Factores que se combinan en la productividad

- a) **Materiales:** Es toda materia bien utilizado en la producción y que forma parte del producto. La eficacia de los materiales estará determinada por su sabia utilización.
  - b) **Mano de Obra:** El trabajo humano puede dividirse en tareas de dirección y en las de ejecución. Los directivos son los que organizan la empresa tomando decisiones de planificación y control. Los ejecutores u obreros realizan las tareas de producción.
  - c) **Equipo Técnico:** Son las máquinas e instalaciones de la que se vale una empresa para realizar su producción, la eficacia del equipo técnico estará determinada por su modernidad y avance tecnológico.
- **Economicidad:** Una empresa trabaja económicamente, cuando logra un determinado resultado con el menor empleo de medios de producción posibles. Esto significa que si se quiere alcanzar este principio de economicidad en una producción, se deberá simplificar al máximo los factores que inciden en la producción (mano de obra, equipo técnico, etc.).

- **Equilibrio Financiero:** Una empresa debe cumplir en todo momento sus obligaciones de pago. La pérdida de este equilibrio puede llevar a su empresa a situaciones de emergencia. Este equilibrio se logra coordinando con el máximo de eficacia el capital y su empleo.
- **Determinación Autónoma:** La empresa que se desee crear debe de gozar de autonomía plena para establecer su economía sin que nada ni nadie influya en sus decisiones.

Esta autonomía conlleva iniciativa propia, responsabilidad y reflexión.

- **Principio de Determinación Individual:** Es el derecho que tiene usted como propietario de empresa para tomar personalmente decisiones que afecten a la misma. Estas decisiones también pueden ser tomadas por aquellas personas que usted elija como directivos de la empresa.
- **Principio de Riesgo:** Toda inversión implica riesgo, riesgo de que las previsiones que le impulsaron a la inversión no se cumplan. La consecuencia sería la pérdida del capital invertido en el proceso productivo. Este riesgo tiene su origen en los cambios permanentes que se producen en los gustos del consumidor.
- **Principio del Beneficio:** La empresa debe procurar siempre alcanzar el máximo de beneficio para el capital invertido.

La obtención del beneficio más alto es un elemento común a todas las empresas autónomas y, por tanto, a la suya. El beneficio es una recompensa que le incitará a la innovación. Esta puede consistir en nuevos métodos de venta que, indudablemente, le proporcionarán un beneficio mayor.

En resumen se debe tomar en cuenta que los elementos señalados aquí pertenecen al tipo de empresas autónomas y con economía de mercado. Por lo que a la hora de lanzarse a la emocionante aventura de nuestro tiempo: la creación de una empresa, deberá tener siempre presente estas breves definiciones:

1. **Productividad:** Es la relación entre el valor de la producción y lo que cuesta el obtenerla. La productividad depende de la organización y de la combinación armoniosa de los diversos factores de producción.
2. **Economicidad.** Consiste en realizar una producción con el menor número de medios y gastos.
3. **Equilibrio Financiero:** Es la posibilidad de atender en todo momento las obligaciones de pago.
4. **Determinación Autónoma:** Reside en la libertad de la empresa para adoptar sus decisiones.
5. **Determinación Individual:** Es la capacidad de decisión del propietario o del personal designado al efecto.
6. **Principio de Riesgo:** Consiste en la posibilidad de perder el capital invertido.
7. **Principio de Beneficio:** Es el principio de toda empresa: Obtener riqueza.

#### 4.4 Como clasificar una empresa

Las empresas se clasifican teniendo en cuenta las ramas de actividades, su naturaleza jurídica, el punto de vista económico, su distinción como empresa privada y la dimensión de la empresa.

##### 4.4.1 Por grandes ramas de actividades

Esta clasificación se basa en la naturaleza de los productos fabricados. Ya que dentro de una misma rama hay semejanzas en los planes de producción, de ventas, de compras, etc. sería la siguiente:

**ALIM:** Alimentación, agricultura, cerveccerías, destilerías, azucareras, tabaco, bebidas, hotelería.

**AUT:** Automóviles, bicicletas, equipo para automóviles y bicicletas, neumáticos.

**BAT:** Construcción, obras públicas, materiales de construcción, industrias de la madera, fábrica de loza.

- CHI:** Química general y orgánica, electrometalúrgica, cristalería, productos farmacéuticos, laboratorios.
- ELE:** Material eléctrico y electrodoméstico, electrónico.
- EXT:** Industrias extractivas, minas, canteras, carbón fosfato.
- IMP:** Papelería, cartones, imprenta, periódicos, publicidad, cine.
- MEC:** Construcciones mecánicas (menos automóvil, construcción naval y eléctrica).
- MET:** Petróleo y carburantes, gas, servicios petrolíferos.
- SP:** Servicios públicos (agua, gas, electricidad, etc.)
- TEX:** Tejidos naturales, artificiales, y sintéticos, cueros y pieles.
- TRA:** Transportes, muelles, puertos, almacenes.

#### 4.4.2 Por su naturaleza jurídica

Esta clasificación se precisa por cuanto determina para usted las relaciones directas establecidas entre las diferentes categorías de las personas integrantes de la empresa.

- a) **Empresas Individuales.** Dentro de la empresa individual se puede distinguir:
- La artesanía, caracterizada por la localización de su mercado y su riesgo limitado.
  - La agrícola, explotación directa en la que el dueño es su propietario.
  - Empresa individual diferenciada, donde el patrón no suele trabajar directamente en el negocio. Posee numerosos empleados.
- b) **Sociedades regidas por el interés o el capital.** La causa de asociación está motivada solo por el dinero que el socio posee, puede ser:
- Sociedades colectivas.
  - Sociedad en comandita por acciones.
  - Sociedad anónima.
  - Sociedad de responsabilidad limitada.
- c) **Sociedades en la que predomina el elemento personal.** La causa determinante es la persona del socio, es decir, lo que el socio es en sí, estas pueden ser:

- Sociedad en comandita simple.
  - Sociedad de responsabilidad limitada.
- d) **Cooperativas.** Asociaciones de personas que proponen asegurar a sus miembros el mejor servicio al más bajo costo. Pueden ser:
- De producción.
  - De consumo.

Los beneficios se distinguen entre sus miembros en proporción al ingreso que cada uno hizo en la entidad.

#### **4.4.3 Desde el punto de vista económico**

Es necesario distinguir entre empresas de producción, comerciales o de servicios.

Si usted desea invertir en una empresa de producción, debe saber que estas parten de las materias primas para la obtención de productos acabados. Por ejemplo, las refinerías de petróleo.

Si lo hace en empresas comerciales debe conocer que se dedican a comprar productos para luego revenderlos, y no realizar transformación alguna en el producto. Se dividen a su vez en: venta al detalle (tienda de víveres, etc.) y venta al por mayor (grandes almacenes de alimentos, etc.).

En cuanto a la empresa de servicios, entre estas empresas, se encuentran, por ejemplo, las de banca, transportes, etc.

#### **4.4.4 Distinción de la empresa privada y la dimensión de la empresa.**

Empresa privada es toda aquella que no es propiedad del estado, o en la que el estado no posea la mayoría de las acciones o la mayor inversión. Estas serían empresas mixtas.



## **4.5 Clasificación de las empresas por secciones especializadas según la Cámara de la Industria de Transformación de Nuevo León (CAINTRA)**

### **01 CONSEJO METAL MECÁNICO**

- 101 Fundidores de partes
- 102 Fundidores de aluminio
- 103 Fabricantes de refacciones industriales
- 104 Talleres mecánicos industriales
- 105 Fabricantes de moldes y modelos industriales
- 106 Fabricantes de estructuras metálicas, pailería y montaje
- 107 Recubrimientos metálicos
- 108 Fabricantes de aparatos de aire acondicionado, refrigeración y ventilación
- 109 Fabricante de productos de alambre
- 110 Fabricante de artículos de lámina
- 111 Talleres de soldadura
- 112 Forjados, troquelados, embutidos y estampados
- 113 Fabricantes de herramientas

### **02 CONSEJO DE BIENES DE CAPITAL**

- 201 Fabricantes de recipientes a presión
- 202 Fabricantes de bombas y compresores
- 203 Fabricantes de equipos de proceso
- 204 Maquinaria y equipo industrial
- 205 Fabricantes de máquinas herramientas
- 206 Fabricantes de equipo eléctrico
- 207 Fabricantes de maquinaria e implementos agrícolas
- 208 Calderas e intercambiadores

### **03 CONSEJO AUTOMOTRIZ**

- 301 Fabricantes de autopartes
- 302 Reparación y servicio automotriz
- 303 Reparación de motores de combustión interna diesel
- 304 Talleres de rectificación y reconstrucción automotriz
- 305 Tractocamiones y carrocerías
- 306 Taller de enderezado y pintura
- 307 Tapicería de autos

### **04 CONSEJO DE PLÁSTICO Y HULE**

- 401 Industria del plástico
- 402 Industrial del hule

### **05 CONSEJO QUÍMICO**

- 501 Fabricantes de lubricantes y grasas
- 502 Fabricantes de solventes
- 503 Fabricantes de fosfatos
- 505 Fabricantes de productos para tratamiento
- 506 Fabricantes de resinas sintéticas y poliméricas
- 507 Fabricantes de fibras químicas
- 508 Fabricantes de productos farmacéuticos
- 509 Fabricantes de colorantes, pigmentos, pinturas, barnices y lacas
- 510 Fabricantes de productos de belleza.
- 511 Fabricantes de jabones, detergentes, limpiadores y aromatizantes
- 512 Fabricantes de velas y veladoras
- 513 Fabricantes de gases industriales
- 514 Fabricantes de adhesivos
- 515 Fabricantes de productos químicos inorgánicos

## 06 CONSEJO ALIMENTICIO

- 601 Matanza de ganado y empacado de carne fresca
- 602 Empacadores de carnes frías y embutidos
- 603 Fabricantes de chorizo
- 604 Empacadores de granos alimenticios
- 605 Preparación y envasado de frutas y legumbres
- 606 Fabricantes de concentrados, jugos, jarabes y colorantes para alimentos
- 607 Fabricantes de galletas, pastas y harinas alimenticias
- 608 Panadería y reposterías
- 609 Fabricantes de aceites y grasas comestibles
- 610 Alimentos balanceados
- 611 Industrializadores del café
- 612 Fabricantes de alimentos helados
- 613 Industria láctea
- 614 Industria de la bebida
- 615 Fabricantes de condimentos
- 616 Agua purificada
- 617 Fabricantes de hielo
- 618 Fabricantes de dulces
- 619 Fabricantes de botanas y frituras
- 620 Productos alimenticios diversos

## 07 CONSEJO MUEBLERO

- 702 Industria del mueble
- 703 Fabricantes de cocinas integrales
- 704 Talleres de carpintería
- 705 Talleres de tapicería de muebles
- 706 Fabricantes de colchones

## **08 CONSEJO DE CONSTRUCCIÓN**

- 801 Explotación de minerales no metálicos
- 802 Fabricación de cemento, concreto y productos de asbesto
- 803 Fabricantes de cal, yeso y sus productos
- 804 Industria cerámica y alfarera
- 805 Fabricantes de block
- 806 Fabricantes de ladrillos y tejas
- 807 Fabricantes de mosaicos, tubos, postes y similares
- 808 Fabricantes de productos de mármol
- 809 Acarreo de materiales y servicios de la construcción
- 810 Accesorios para construcción

## **09 CONSEJO DE INDUSTRIAS DIVERSAS**

- 901 Industria electrónica
- 902 Aparatos y artículos eléctricos
- 903 Industria del calzado
- 904 Industria del vestido
- 905 Industria de la piel y el cuerpo
- 906 Industria del papel y cartón
- 907 Servicios de reparación de aparatos eléctricos
- 908 Fabricantes de escobas y cepillos
- 909 Industrias varias
- 910 Servicios en general
- 911 Anteojos, prótesis y artículos médicos
- 912 Fabricantes de artículos deportivos
- 913 Artes gráficas
- 914 Estudios fotográficos
- 915 Servicios de transporte
- 916 Servicios de mantenimiento e instalaciones industriales

- 917 Fabricantes de joyas y artículos similares
- 918 Fabricantes de fibra de vidrio y sus productos
- 919 Industria del vidrio

#### 4.6 Clasificación según el tamaño de la empresa.

Para esta clasificación hay que tener en cuenta el número de obreros, la cifra anual de ventas y el capital social. Aunque la clasificación varía según el sector, tenemos la pequeña empresa, la mediana empresa y la gran empresa.

Que elementos diferencian a la pequeña de la mediana y la gran empresa.

La clasificación por tamaño es de vital importancia, pues servirá para estudiar la rentabilidad o mayor eficiencia de su negocio en el sector económico que ha escogido. Teniendo en cuenta la rentabilidad, analicemos los 3 distintos tamaños de empresa.

##### 4.6.1 Pequeña empresa

La pequeña empresa, ideal para el pequeño inversionista es la que predomina en las explotaciones agrícolas, el comercio al detalle, el artesano, rural y urbano.

Los elementos que la definen.

- a) **Recursos Económicos Escasos.** La limitación de bienes procede de su dimensión y de la financiación de dicha empresa. Los bienes o el dinero de que dispone pertenecen al propio dueño o empresario.
- b) **Limitada Capacidad Adquisitiva.** Esto se refiere a sus clientes, debido, principalmente, a su localización. La pequeña empresa oferta sus bienes a gentes sencillas, de clase media o baja.
- c) **Dirigida por el Dueño.** Es usted, por lo tanto, quien toma todas las responsabilidades económicas, técnicas y sociales del negocio. Lo dicho no se opone a la concepción de una empresa que posea un sistema de dirección con reparto de funciones.

- d) **Participación Familiar.** Los empleados de la pequeña empresa suelen pertenecer a la familia del dueño, en su mayoría.
- e) **Número de Empleados.** El número de ellos asignado a la pequeña empresa oscila de un país a otro, dependiendo del grado de desarrollo de la nación en cuestión. En Japón se considera a la pequeña empresa hasta los 300 empleados como máximo. El menor número de empleados la otorga Italia, que considera a 5 empleados como el mínimo integrante de una pequeña empresa.
- f) **Falta de Ambición.** Esta es la característica más sobresaliente de la pequeña empresa. No aspira el crecimiento de su negocio. Pero en este espíritu de conformidad, en el reconocimiento de sus propias limitaciones es donde reside su éxito.

#### 4.6.2 Mediana Empresa

- a) **Sus recursos económicos son mayores que en la empresa.** Y debido a esto mayor amplitud económica, puede llegar a comprar otras empresas menores. El capital básico es del empresario o propietario.
- b) **La amplitud de mercado se extiende a otras zonas geográficas.** Mientras que la pequeña empresa se limita a una zona exclusiva y determinada, con determinados productos. La mediana empresa cuenta con sucursales de su misma firma dentro de la misma ciudad o en un perímetro cercano a dicho centro urbano.
- c) **Importancia del Propietario.** En la mediana empresa, la organización es más minuciosa y compleja; deberá contar para su éxito con sistemas de publicidad, promociones de productos, sistemas de distribución y una bien entendida política de clientes.
- d) **Número de empleados.** También aquí oscila de unos países a otros, los países altamente desarrollados, como Estados Unidos, conceden a la mediana empresa un número de hasta 2250 empleados.
- e) **La ambición.** Es la característica de Mayor relevancia de la mediana empresa. Ésta ambición suele llevarla muchas veces al fracaso, al intentar el salto hacia la gran empresa. Lo óptimo consiste hoy día en especializarse en un producto determinado.

### 4.6.3 Empresa Gigante-Multinacional.

Es el producto de la tecnología más avanzada, que exige grandes inversiones de capital. Algunas de sus características son:

a) **Sus recursos económicos son incalculables.** El monopolio protege el capital invertido por ello, son necesarias la inversión de grandes capitales y la obtención de créditos bancarios para atender a la dimensión de sus empresas.

b) **Sus mercados son internacionales.** Son firmas conocidas con gran tradición de mercado, lo que da seguridad al comprador.

Este es un elemento altamente positivo para el mantenimiento de la gran empresa.

c) **La dirección de la gran empresa.** Es una labor extremadamente compleja. Hay distintos niveles jerárquicos o de mando.

Es una dirección burocratizada con un gran control sobre hombres y procesos.

d) **Carácter anónimo del personal.** El personal de las grandes empresas tiene un carácter más anónimo al estar compuestos por gran número de empleados.

La cantidad de trabajadores está en relación directa con la dimensión, el desarrollo y la penetración económico-financiera de la multinacional en su país de origen o en los países en que opera.

El gran número de empleados conduce a un mayor control general y acrecienta el interés y la motivación del trabajador por la labor realizada.

e) **Beneficios del personal.** Debido a su gran potencialidad financiero, los trabajadores de las grandes multinacionales, en general, reciben una serie de beneficios que la pequeña o mediana empresa no está en condiciones de otorgar, como por ejemplo, más de un mes de vacaciones a sus trabajadores, en hoteles propios de lujo., doble aguinaldo, altos salarios, premios, beneficios especiales, créditos a largo plazo, etc.

f) **El gigantismo.** Por supuesto que uno de sus problemas es el gigantismo, lo que a veces la conduce a una cierta falta de dinamismo y agilidad.

Pero esto se equilibra, por lo general, rápidamente con la fusión o venta de la empresa afectada, con nuevas inversiones, etc.

- g) **Gran rentabilidad.** Otro aspecto característico y en particular de las multinacionales, consiste en una gran rentabilidad y como consecuencia de la localización en zonas geográficas de producción a bajo costo. Los productos, a su vez, son vendidos a países que aceptan sus precios elevados.
- h) **Relaciones con la política del país donde opera.** No siempre este tipo de empresas encuentra el camino adecuado para establecer una continuidad socio-financiera con la eficiencia necesaria debido, muchas veces, a su deficiente adaptación a la política del país donde opera. En ocasiones existe un derecho recíproco, ni el país donde opera la acepta, ni la multinacional acepta el país.
- Podemos concluir que la existencia de empresas gigantes o multinacionales no impide el desarrollo de la pequeña y mediana empresa.

#### 4.7 Acuerdo de estratificación de empresas micro, pequeñas y medianas (30 de marzo de 1999)

TAMAÑO	SECTOR		
	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
Microempresa	0-30	0-5	0-20
Pequeña empresa	31-100	6-20	21-50
Mediana empresa	101-500	21-100	51-100
Gran empresa	501 en adelante	101 en adelante	101 en adelante

Tabla 4.1 Estratificación de las empresas



## 4.8 El valor de la micro y pequeña empresa

El tamaño de la micro y pequeña empresa les permite establecer relaciones bastante personalizadas con los empleados y con los clientes. En este clima, los empleados están más comprometidos y participan en mayor grado en la operación, desarrollan su creatividad y utilizan su imaginación, todo lo cual contribuye a que se respire un ambiente de éxito.

El mercado de la pequeña empresa generalmente es local o regional, lo que le permite conocer mejor a los clientes y a los consumidores. Este conocimiento inmediato de las preferencias y de los gustos facilita la innovación, la adaptación a la demanda y hace posible ofrecer mejores servicios después de la venta.

La producción de la micro y la pequeña empresa es en favor de los clientes locales y a precios satisfactorios.

Dado que han nacido como una respuesta a las necesidades de la comunidad, la micro y la pequeña empresa desempeñan un papel importante en esta:

- Utiliza los recursos locales.
- Estimulan las actividades económicas y son fuente de empleos.
- Están más atentas a los requerimientos particulares del medio.
- Con el entretenimiento que proporcionan, dan origen a otras actividades productivas y a una serie de ideas igualmente prometedoras.

La pequeña empresa es un componente esencial de la economía. Es cierto también que la utilidad de la gran empresa es fundamental debido al aporte considerable que da en el plano de la producción, de la balanza comercial, de la aplicación de tecnología de punta y en otros factores económicos; sin embargo, las ventajas y oportunidades que representan las pequeñas empresas se enumeran a continuación.

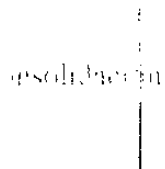
- Sus proyectos de inversión pueden ser atractivos para la banca en virtud de los menores plazos de maduración, montos de inversión requeridos y atractivas tasas de rentabilidad.

- Pueden especializarse en diversas etapas productivas alcanzando alguna eficiencia económica mediante la integración en cadenas productivas.
- Sus requerimientos iniciales de inversión son bajos.
- Son intensivas en mano de obra.
- Pueden utilizar fuerza de trabajo poco especializada.
- Permiten mayor reinversión de los beneficios de la empresa.
- Debido a que presentan una distribución geográfica uniforme, logran una mayor derrama de beneficios económicos.
- En la mayoría de los casos utilizan maquinaria, equipo e insumos de origen nacional
- El costo de instalación del equipo tiende a ser reducido.
- Su consumo de agua y energía es bajo.
- Tienen amplia flexibilidad para ajustar sus factores de producción.

#### 4.9 Etapas de desarrollo de una empresa

En términos generales se pueden distinguir cuatro grandes etapas en el desarrollo de una empresa:

- a) Etapa previa
- b) Iniciación de la empresa.
- c) Crecimiento



##### 3.9.1 Primera etapa previa

En esta etapa se concibe el proyecto y se prepara el plan de la empresa. Es una etapa importante porque constituye la base misma del desarrollo de la institución.

Después de haber hecho el autoanálisis, de haber concebido una buena idea y haber recogido información pertinente, el futuro empresario prepara su plan, que le permitirá pensar en todas las facetas de la nueva empresa.

Esto incluye evaluar el mercado al que va dirigido su producto o servicio; determinar los medios de producción y de comercialización; escoger su ubicación, su naturaleza

jurídica, los compañeros de equipo y determinar los recursos humanos requeridos por el proyecto. El Plan permite, así mismo, identificar las necesidades financieras predecibles y el presupuesto con el que se debe operar.

Toda esta preparación puede parecer minuciosa; sin embargo, evita que los fundadores de la empresa tengan dificultades posteriores y problemas de liquidez.

Esta etapa asegura, en parte, el éxito del proyecto. Durante ella el futuro empresario debe hacer frente a tres retos.

- ⇒ Definir de manera concreta y completa el tipo de empresa que va a establecer.
- ⇒ Convencerse a sí mismo, a sus compañeros de equipo y a su familia, que el proyecto es rentable y de que vale la pena hacerlo realidad.
- ⇒ Examinar las posibilidades de éxito y decidir si se toma o no el riesgo.

En síntesis, el futuro empresario debe considerar y dar respuestas muy detenidamente a doce aspectos.

1. Primeramente un autoanálisis.
2. Descubrimiento de la idea.
3. Recolección de la información.
4. Definición del giro de la empresa.
5. Realización de una investigación de producto y de mercado.
6. Definición de las políticas comerciales.
7. Definición de los medios de producción.
8. Definición del apoyo financiero.
9. Selección de la ubicación.
10. Elección de la forma jurídica.
11. Selección del equipo.
12. Selección de los recursos humanos.

#### 4.9.2 Segunda etapa. Iniciación de la empresa.

Es en esta etapa donde el proyecto se hace realidad, se obtienen los recursos económicos, se integra el equipo, se consiguen contratos, se ponen en marcha los mecanismos de producción que permiten desarrollar el producto.

La empresa se va posesionando de un mercado, esto es, se hace de clientela y coloca su producto compitiendo con otros similares. A fin de obtener ganancias, el empresario debe asegurarse de un adecuado volumen de ventas y de controlar los costos.

El empresario pasa a ocupar varias funciones. Es a la vez director de la fábrica y gerente de ventas. Ocupa sus tardes para verificar cuentas, visitar proveedores y clientes, etc. es un hombre orquesta, que consagra a la empresa todas sus energías. En este período la empresa se identifica con el empresario, y de ahí nace la frase “La empresa soy yo”.

Las principales dificultades con las que se topa el empresario en esta etapa son:

- ⇒ Distribuir las tareas entre él y sus colaboradores.
- ▷ Diseñar y poner en marcha los mecanismos estables y confiables que le permitan estar informado sobre los costos, las ganancias, las ventas y el rendimiento del personal.

En conclusión, en esta segunda etapa el empresario debe revisar los siguientes doce puntos:

- 1 El cumplimiento de los requerimientos legales.
- 2 Los tramites de registros, licencias y permisos.
- 3 La utilización de los recursos financieros.
- 4 La obtención de los primeros pedidos.
5. El contacto con los clientes.
6. El contacto con los proveedores.
7. La puesta en operación de la maquinaria de trabajo.
8. Los medios de producción.

9. La planificación de las operaciones.
10. La organización de la operación
11. Vigilar los costos de producción.
12. Llevar la contabilidad del negocio.

### **4.9.3 Tercera etapa de crecimiento**

En esta etapa se asegura que el aumento de volumen de los negocios efectuado en los primeros años prosiga en los años siguientes. Generalmente hay que hacer modificaciones y ajustes a las operaciones.

El aumento de actividades trae consigo, generalmente, un aumento de papelería y personal.

La empresa por otro lado necesita:

- ⇒ Que se dé atención particular a la planificación, a la relación con los clientes, a la producción, a la adquisición, en mayor volumen, de materia prima y a los controles presupuestales, de producción y de personal.
- ⇒ Que exista delegación de responsabilidades.

Concluyendo en esta fase los elementos importantes son:

1. El aumento de ventas.
2. La mayor complejidad de la administración.
3. El aumento de personal.
4. Las modificaciones o ajustes al: producto, mercadeo, distribución, precios y calidad.
5. El control de precios.
6. Las ganancias
7. La delegación de autoridad.

#### 4.9.4 Cuarta etapa. Expansión-Consolidación

Una vez que la firma llega a ser rentable, el empresario puede decidir si continua creciendo o si se dedica a consolidar lo realizado. Si escoge crecer, deberá decidir en que forma lo hará.

En este momento puede considerarse un nuevo punto de partida.

Uno de los problemas que surgen en esta etapa es el referente al financiamiento de nuestros proyectos.

Si escoge la segunda opción deberá tratar de proteger y perpetuar el desarrollo alcanzado. Nada cambiará en lo referente al desarrollo, y la expansión de las ventas, pero se deberá asegurar de que la empresa continúe sobreviviendo.

En esta etapa el empresario tiene el riesgo de enfrentarse a problemas relacionados con el ciclo de vida del producto o servicio, con la desactualización de los procedimientos de fabricación y con la dificultad de conservar a su personal competente.

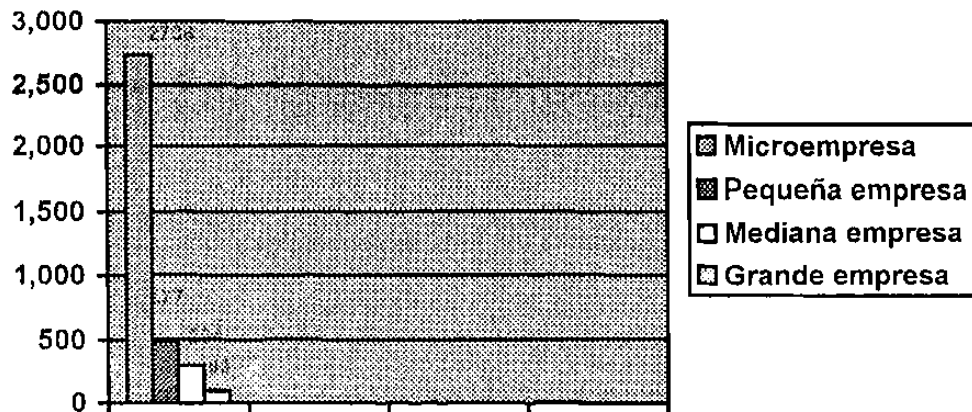
En resumen los factores importantes en esta etapa son:

1. Lograr una integración horizontal o vertical.
2. Lanzar productos nuevos.
3. Lanzamiento de nuevas líneas de productos.
4. Aumentar la gama de servicios a ofrecer.
5. Adquirir otras empresas.
6. Dirigir hacia otro sector.
7. Proteger lo realizado.
8. Mantener el nivel de ventas.
9. Fomentar las innovaciones.

Como se puede observar, la empresa juega un papel muy importante en la economía. Esto es particularmente válido para la micro y pequeña empresa, la que debido a sus dimensiones, goza de una flexibilidad que le permita acercarse más a sus clientes, los empleados y a la misma comunidad.

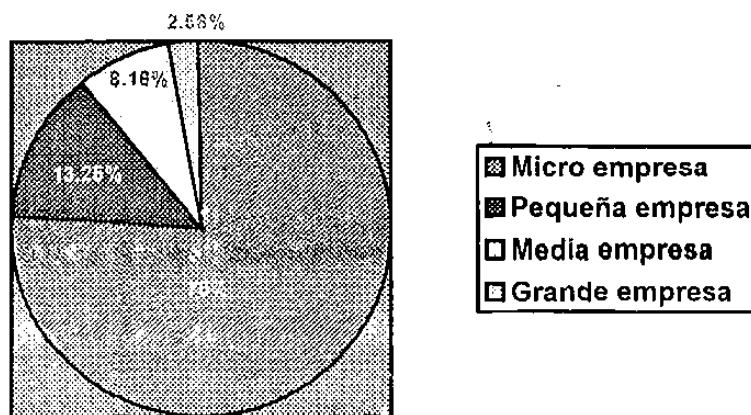
**4.10 Cantidad y porcentajes actualizados al total de empresas existentes en el Estado de Nuevo León. Según datos proporcionados por CAINTRA, N.L.**

**Gráfica de diagrama de barra.**



*Gráfica 4.1, Número de empresas establecidas en Nuevo León.*

**Gráfica en Porcentajes de empresas establecidas en Nuevo León.**



*Gráfica 4.2, Porcentaje de la clasificación de empresas en el Estado de Nuevo León*

# Capítulo 5

## TRAMITES A REALIZAR PARA CONSTITUIR UNA EMPRESA

### 5.1 Licencia de uso de suelo

Acudir ante la Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología y llenar las solicitudes y formatos correspondientes a:

- Solicitud para uso de suelo.
- Solicitud para licencia de establecimiento.
- Cuestionarios los cuales deberán presentarse de acuerdo a su actividad, producto y operación de cada empresa.
- Acreditar la propiedad o posesión del inmueble (copia simple de la escritura), y en caso de no ser el propietario, presentar carta poder simple que aquí se le anexa:
- Indicar la ubicación del predio.
- Copia del plano autorizado de la construcción existente o pago por regularización en modernización catastral (en caso de terrenos baldíos no se considera este punto).
- Presentar formato con firmas de vecinos propietarios de los predios inmediatos que aquí se le anexa (en caso de que el uso de suelo sea “condicionado”).
- Copias de identificación con fotografía y firma del propietario, y del solicitante en su caso (credencial de elector, pasaporte, cartilla militar).
- Pago de derechos correspondientes: tiempo estimado de respuesta: 10 días hábiles

### 5.2 solicitud ante la Secretaría de Relaciones Exteriores

Presentarse en el departamento jurídico de la Delegación de la Secretaría de Relaciones Exteriores con el formato autorizado por esa dependencia federal, misma que deberá contener los siguientes datos:



- Nombre de la persona o representante legal que realizará el trámite respectivo.
- Nombre de la persona o personas autorizadas para recibir el permiso correspondiente
- Nombre o nombres de la razón social que se le desea asignar a la sociedad.

H SECRETARIA DE RELACIONES EXTERIORES  
 DIRECCIÓN GENERAL DE ASUNTOS JURIDICOS  
 DIRECCIÓN DE PERMISOS ARTICULO 27 CONST.

ASUNTO: SE SOLICITA PERMISO PARA CONSTITUIR  
 UNA PERSONA MORAL.

C. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ Señalando como domicilio para oír toda  
 clase de notificaciones la casa marcada con el No \_\_\_\_\_ de la calle de \_\_\_\_\_  
 Colonia \_\_\_\_\_ en \_\_\_\_\_  
 Autorizando para los mismos efectos y recibir el permiso correspondiente a \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_ ante usted comparezco y expongo:

por medio del presente vengo a solicitar el permiso de esa  
 H. Secretaria para constituir una \_\_\_\_\_  
 con domicilio social en \_\_\_\_\_  
 bajo la siguiente denominación:

En mérito de lo expuesto, atentamente pido:

UNICO.- Expedir el permiso solicitado.

\_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
 FIRMA

SA-1