

5.3 Protocolización del acta constitutiva ante Notario Público

Los documentos que se deben de acompañar al notario público para protocolizar el acta constitutiva de la sociedad:

- Permiso expedido por la Secretaría de Relaciones Exteriores.
- Nombre de 2 socios como mínimo que integrarán la sociedad.
- Capital por el cual estará constituida la sociedad que no podrá ser menor de \$50,000.00.
- Persona o personas a quien se les otorgará la administración y poder para realizar diversos actos.

El permiso que expide la Secretaría de Relaciones Exteriores tienen un costo de \$175.00 (ciento setenta y cinco pesos 00/100 m.n.) por concepto de derechos..

El pago por concepto de honorarios y gastos por la protocolización de la escritura constitutiva de una sociedad anónima de capital variable hasta por un capital de cien mil pesos, será un costo aproximado de \$1,500.00 pesos, el trámite anterior incluye la autorización judicial y la inscripción en el registro público de la propiedad el tiempo aproximado para llevar a cabo el citado trámite es de 15 días.

5.4 Inscripción ante la Secretaría de Hacienda Y Crédito Público

Inscribir a la sociedad ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público correspondiente al domicilio fiscal según donde se encuentre acompañando a la misma copia del acta constitutiva, registro de la cámara correspondiente y original y dos copias de la forma R-1 en la cual se señalarán las obligaciones fiscales a las cuales estará sujeta la sociedad.

5.5 Inscripción del acta constitutiva ante el Registro Público de la Propiedad y del Comercio.

Deberá registrarse ante la cámara correspondiente misma a la cual deberá llevar copia del acta constitutiva y cubrir la cuota correspondiente según el capital social estipulado.

5.6 Inscripción ante la Tesorería General del Estado.

Presentarse en la Secretaría de Finanzas y Tesorería General del Estado o en la delegación correspondiente con el fin de darse de alta en el Impuesto Sobre Nómina y Pago de derechos correspondientes, es de comentarse que el impuesto sobre nóminas no se paga durante el primer año en virtud de que existe un decreto que exime del pago correspondiente.

SECRETARIA DE FINANZAS Y TESORERIA GENERAL DEL ESTADO DE NUEVO LEON
 SUBSECRETARIA DE INGRESOS
 DIRECCIÓN DE RECAUDACIÓN
FORMULARIO DE REGISTRO

REGISTRO EN LA OFICINA DE: No DECUENTA ESTATAL:

REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTE:

INDICAR CON "X"
 PERSONA FISICA PERSONA MORAL SI EL TRAMITE ES:
 NORMAL COMPLEMENTARIO

DATOS GENERALES DEL CONTRIBUYENTE

APELLIDO PATERNO, MATERNO Y NOMBRE (S), DENOMINACIÓN O RAZON SOCIAL

DOMICILIO FISCAL O DOMI. DEL ESTABLECIMIENTO: CALLE No Y/O LETRA EXTERIOR No Y/O LETRA INTERIOR

COLONIA

TELEFONO

REFERENCIA ENTRE LAS CALLES DE Y DE

MUNICIPIO

CODIGO POSTAL

LOCALIDAD

ENTIDAD FEDERATIVA

SOLICITUD DE INSCRIPCIÓN

FECHA DE NACIMIENTO O FECHA DE FIRMA EN LA ESCRITURA O DOCUMENTO CONSTITUTIVO AÑO MES DIA
 FECHA DE INICIO DE OPERACIONES AÑO MES DIA

ACTIVIDAD PREPONDERANTE (DESCRIBA)
 OBLIGACIONES FISCALES (MARQUE CON UNA X)

ISN ISH RETENEDOR ISOP RETENEDOR MOT. Y CAL. ALCOHOLES

CAMBIO DE SITUACIÓN FISCAL OBLIGACIONES FISCALES

MARQUE CON UNA "X" EL TIPO DE MOVIMIENTO	AÑO	MES	DIA	OBLIGACIONES FISCALES						
				ISN	ISH RETENEDOR	ISOP RETENEDOR	MOT. Y CAL.	ALCOHOLES		
AUMENTO O DISMINUCIÓN DE OBLIGACIONES FISCALES				AUMENTO <input type="checkbox"/>	DISMINUCIÓN <input type="checkbox"/>					
CANCELACIÓN EN EL REGISTRO ESTATAL DE CONTRIBUYENTE										
LIQUIDACIÓN TOTAL DEL ACTIVO										
LIQUIDACIÓN DE LA SUCESION										
DEFUCIÓN										
FUSION DE SOCIEDADES										
ESDISION TOTAL DE SOCIEDADES										
PERSONAS MORALES CESACIÓN TOTAL DE OPERACIONES (QUE NO ENTRAN EN LA LIQUIDACIÓN)										
FECHA DE CANCELACIÓN										

DATOS DEL REPRESENTANTE LEGAL

PATERNO

MATERNO

NOMBRE (S)

REGISTRO FEDERAL DEL CONTRIBUYENTE FIRMA DEL CONTRIBUYENTE O REPRESENTANTE LEGAL

5.7 Inscripción ante el Instituto Mexicano del Seguro Social.

Presentarse ante el Instituto Mexicano del Seguro Social específicamente en la subdelegación correspondiente dependiendo el domicilio donde se ubicará la sociedad.

En el mismo Instituto se deberán llenar los formatos correspondientes al aviso de inscripción patronal, aviso de inscripción de los trabajadores y por último la forma de inscripción de las empresas en el seguro de riesgos de trabajo.

Ante dicho instituto se deberán acompañar copia del acta constitutiva y copia del acta ante hacienda.

INSTITUTO DEL FONDO NACIONAL DE LA VIVIENDA
PARA LOS TRABAJADORES

AFIL-02

INSTITUTO DEL SEGURO SOCIAL
SERVICIOS DE AFILIACION- VIGENCIA DE DERECHOS
AVISOS DE INSCRIPCION DEL PATRON

I.M.S.S. CLAVE DE ARGUMENTO	TIPO DE CONTRATACION DEL TRABAJADOR	NUMERO DE SEGURIDAD SOCIAL DEL TRABAJADOR	
	PERMANENTE <input type="checkbox"/>	10 DIGITOS	DIG. VER.
	EVENTUAL <input type="checkbox"/>	CLAVE UNICA DE REGISTRO DE POBLACION O REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES	
	EVENTUAL CONST. <input type="checkbox"/>		

NUMERO DE REGISTRO PATRONAL

10 DIGITOS DIG. VER.

NOMBRE COMPLETO DEL PATRON (SIN ABREVIATURAS)

APELLIDO PATERNO

APELLIDO MATERNO

NOMBRE (S)

SALARIO BASE DE COTIZACION \$

TIPO DE SALARIO

FIJO

VARIABLE

MIXTO

EXCLUSIVO IMSS

FEVHA Y HORA DE RECEPCION DE ESTE AVISO EN EL IMSS

FECHA DE INGRESO AL TRABAJO

SEXO

MASC.

FEM.

EN CASO DE JORNADA O SEMANA REDUCIDA ANOTAR LOS DIAS QUE LABORA O EL HORARIO

DIA (2 DIG.) MES (2DIG) AÑO (2 DIG.)

LUGAR DE NACIMIENTO (ESTADO)

LUGAR DE NACIMIENTO

NOMBRE DEL PADRE (AUN FINADO)

NOMBRE DE LA MADRE (AUN FINADA)

U.M.F.

DOMICILIO DEL PATRON

CALLE Y/O MANZANA

NUMERO

COLONIA Y/O POBLACION

MUNICIPIO

ENTIDAD

C.P.

NOMBRE, DENOMINACION, RAZON SOCIAL DEL PATRON O SUJETO OBLIGADO

UBICACION DEL CENTRO DE TRABAJO

CALLE Y/O MANZANA

NUMERO

COLONIA Y/O POBLACION

MUNICIPIO

ENTIDAD

C.P.

EXTEMPORANEO

FIRMA DEL PATRON, SUJETO OBLIGADO OSU REPRESENTANTE LEGAL (ANOTAR CARGO)

FIRMA O HUELLA DEL TRABAJADOR

LOS MOVIMIENTOS QUE AMPARAN ESTE FORMATO SURTEN EFECTO TANTO PARA EL IMSS COMO PARA EL INFONAVIT CONFORME ASUS RESPECTIVAS LEYES

CONSERVE ESTE DOCUMENTO PARA CUALQUIER ACLARACION.

COPIA / AVISOS ORIGINALES

INSTITUTO DEL FONDO NACIONAL DE LA VIVIENDA
PARA LOS TRABAJADORES

AFIL-02

INSTITUTO DEL SEGURO SOCIAL
SERVICIOS DE AFILIACION- VIGENCIA DE DERECHOS
AVISOS DE INSCRIPCION DEL TRABAJADOR

I.M.S.S. CLAVE DE ARGUMENTO	TIPO DE CONTRATACION DEL TRABAJADOR	NUMERO DE SEGURIDAD SOCIAL DEL TRABAJADOR	
	PERMANENTE <input type="checkbox"/>	10 DIGITOS	DIG. VER.
	EVENTUAL <input type="checkbox"/>	CLAVE UNICA DE REGISTRO DE POBLACION O REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES	
	EVENTUAL CONST. <input type="checkbox"/>		

NUMERO DE REGISTRO PATRONAL

10 DIGITOS DIG. VER.

NOMBRE COMPLETO DEL TRABAJADOR (SIN ABREVIATURAS)

APELLIDO PATERNO

APELLIDO MATERNO

NOMBRE (S)

SALARIO BASE DE COTIZACION \$

TIPO DE SALARIO

FIJO

VARIABLE

MIXTO

EXCLUSIVO IMSS

FEVHA Y HORA DE RECEPCION DE ESTE AVISO EN EL IMSS

FECHA DE INGRESO AL TRABAJO

SEXO

MASC.

FEM.

EN CASO DE JORNADA O SEMANA REDUCIDA ANOTAR LOS DIAS QUE LABORA O EL HORARIO

DIA (2 DIG.) MES (2DIG) AÑO (2 DIG.)

LUGAR DE NACIMIENTO (ESTADO)

LUGAR DE NACIMIENTO

NOMBRE DEL PADRE (AUN FINADO)

NOMBRE DE LA MADRE (AUN FINADA)

U.M.F.

DOMICILIO DEL TRABAJADOR

CALLE Y/O MANZANA

NUMERO

COLONIA Y/O POBLACION

MUNICIPIO

ENTIDAD

C.P.

NOMBRE, DENOMINACION, RAZON SOCIAL DEL PATRON O SUJETO OBLIGADO

UBICACION DEL CENTRO DE TRABAJO

CALLE Y/O MANZANA

NUMERO

COLONIA Y/O POBLACION

MUNICIPIO

ENTIDAD

C.P.

EXTEMPORANEO

FIRMA DEL PATRON, SUJETO OBLIGADO OSU REPRESENTANTE LEGAL (ANOTAR CARGO)

FIRMA O HUELLA DEL TRABAJADOR

LOS MOVIMIENTOS QUE AMPARAN ESTE FORMATO SURTEN EFECTO TANTO PARA EL IMSS COMO PARA EL INFONAVIT CONFORME ASUS RESPECTIVAS LEYES

CONSERVE ESTE DOCUMENTO PARA CUALQUIER ACLARACION.

COPIA / AVISOS ORIGINALES

5.8 Inscripción ante la Secretaría de Salud

Acudir ante la Secretaría Estatal de Salud en la dirección de regulación sanitaria con el fin de llenar la forma para la licencia sanitaria además solicitar las autorizaciones correspondientes dependiendo el giro o actividad de la empresa.

Ante la Secretaría Estatal de Salud: En este caso y atendiendo a las reformas actuales hechas a la empresa requiere de licencia sanitaria como es expendios de bebidas alcoholicas o de tabaco; en los demás casos solamente se requiere de un aviso de apertura sanitaria con 30 días previos a la fecha de inicio de labores.

5.9 Inscripción ante el Instituto del Fondo Nacional para la Vivienda.

Igualmente al momento en que se tienen trabajadores, nace la obligación de darse de alta ante el Instituto del Fondo Nacional para la Vivienda de las Trabajadores.

5.10 Inscripción en el Sistema de información Empresarial (SIEM)

Si tiene una tienda, comercio, fábrica, taller o negocio, debe registrarse en el Sistema de Información Empresarial Mexicana. Por ley es obligatorio para las empresas registrarse.

El SIEM dará a su empresa:

- Oportunidad de aumentar sus ventas.
- Información de proveedores y clientes potenciales.
- Información sobre los programas de apoyo del gobierno.
- Información sobre las licitaciones y programas de compras de gobierno.

5.11 Inscripción ante la Secretaría del Trabajo de la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene.

En cada empresa o establecimiento se organizarán las comisiones de seguridad e higiene que se juzguen necesarias, compuestas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, para investigar las causas de los accidentes y enfermedades, proponer medidas para prevenirlas y vigilar que se cumplan.

**INSCRIPCIÓN DE LAS EMPRESAS
EN EL SEGURO DE RIESGO DE TRABAJO**

DÍA	MES	AÑO

1.- DATOS GENERALES	REGISTRO (S) PATRONALES
NOMBRE (RAZÓN SOCIAL)	
DIRECCIÓN	
<input type="checkbox"/> INICIAL <input type="checkbox"/> FUSIÓN <input type="checkbox"/> REESTABLECIMIENTO <input type="checkbox"/> CAMBIO DE ACTIVIDAD <input type="checkbox"/> SUSTITUCIÓN PATRONAL	

MINORÍA: SE SIRVA LEER CUIDADOSAMENTE LAS INSTRUCCIONES DE LLENADO; EN CASO DE QUE LOS ESPACIOS MARCADOS NO SEAN SUFICIENTES ANEXAR LA INFORMACIÓN ADICIONAL EN HOJAS POR SEPERADO.

2.- ACTIVIDAD ECONOMICA Y GIRO					
<input type="checkbox"/> AGRICULTURA	<input type="checkbox"/> GANADERIA	<input type="checkbox"/> SILVICULTURA	<input type="checkbox"/> PESCA	<input type="checkbox"/> CAZA	
<input type="checkbox"/> INDS. EXTRACTIVAS	<input type="checkbox"/> INDS. TRANSFORMACION	<input type="checkbox"/> CONSTRUCCION	<input type="checkbox"/> COMERCIO	<input type="checkbox"/> SERVICIOS	

3.- MATERIAS PRIMAS Y MATERIALES	
NOMBRE	NOMBRE

4.- MAQUINARIA Y EQUIPO				
NÚMERO DE SERIALES	NOMBRE	USO	INDUSTRIAL O ENERGIA	CAPACIDAD O POTENCIA

5.- PERSONAL			
NÚMERO DE TRABAJADORES	OFICIO U OCUPACION	NÚMERO DE TRABAJADORES	OFICIO U OCUPACION

5.12 Inscripción ante la Secretaría del Trabajo de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.

Las empresas deberán mantener en sus registros internos la información requerida por la Secretaría, respecto a la integración de las Comisiones Mixtas conforme al formato DC-1. La Secretaría podrá solicitar en cualquier momento la presentación de dicho formato, así como la información de las bases generales de funcionamiento y las actividades de los últimos doce meses de las comisiones mixtas para lo cual las empresas deberán conservar los registros internos correspondientes,

5.13 Inscripción ante la Secretaría del Trabajo de los Programas de Capacitación y Adiestramiento.

Las comisiones de capacitación y adiestramiento se constituirán en cada empresa y se integraran de manera bipartita y paritaria. El número de integrantes y sus bases generales de funcionamiento serán determinados de común acuerdo, por el patrón y los trabajadores o en su caso por el patrón y el sindicato titular del control colectivo.

5.14 Registro de Inversión extranjera ante la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.

Solo en el caso de que el patrón vaya a tener un socio extranjero deberá acudir a las oficinas de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (CINTERMEX 1er. Piso) y ahí se determina según sea el caso, si se autoriza o no, puesto que hay leyes que regulan la inversión extranjera.

5.15 Incorporación al Padrón de Importadores

Para incorporarse en el padrón de importadores (solo en el caso que se vaya a importar), es necesario comprar una solicitud para dicho evento en una papelería, llenar

los datos correspondientes y mandarla a la dirección que ahí se indica (Secretaría de Hacienda y Crédito Público), para que lo den de alta a través de un sistema computarizado llegando ésta información a todas las aduanas. Para poder importar se necesita forzosamente siempre la asesoría de un agente aduanal, el cual le hará todos los trámites para que usted tenga el producto o productos en su fábrica.

Nota Todos los trámites aquí descritos nos los realizan excepto la protocolización del acta constitutiva, la cual requiere la intervención de un notario público. Los servicios de asesoría y trámite que proporciona la ventanilla única de gestión son sin costo.

CAPITULO 6

PROPUESTA DE LA TESIS SOBRE LOS CONOCIMIENTOS NECESARIOS QUE TODO EMPRESARIO DEBE POSEER.

6.1 Bases económicas y financieras de la empresa

Antes de abordar el tema de las fuentes financieras o bases económicas de la empresa, se tratará el problema de la inversión, ya que la financiación depende de esta.

6.1.1. La Inversión

Quizás usted posea una empresa o haya pensado dedicarse a los negocios en el futuro. Independientemente de este hecho, usted conoce la importancia que tiene una buena inversión, se sabe de algunos casos, en los que individuos con dotes para los negocios fracasaron rotundamente por no saber invertir de modo adecuado.

Invertir supone, en primer lugar, disponer de unos bienes económicos, que posteriormente van a servir para comprar otros bienes. Estos llamados materiales duraderos, el empresario los utilizará para conseguir el mayor lucro posible.

Invertir es sinónimo de riesgo, de privación de un dinero real, cuyo destino no se conoce

La base de una buena inversión reside en su análisis minucioso, teniendo en cuenta que toda inversión, para que sea rentable, ha de producir unos bienes superiores a los invertidos.

Si pretende realizar una inversión, antes de hacerlo, determine en que y cuanto va a invertir, quien y cuando realizará la inversión. Según su tamaño y sus condiciones específicas, cada empresa necesita un volumen de fondos determinados para comenzar su vida empresarial. Estos fondos se repartirán del modo más adecuado en tres grupos:

- Capital funcional. Es el monto de dinero invertido por el empresario o los empresarios en el monto de creación de la empresa. Supone una solvencia ante los acreedores. Por esto, es necesario que este capital no sufra disminuciones. Si llegara a aumentar, significará una mayor solvencia por parte de la empresa.
- Capital circulante. Es el capital que el empresario utiliza para la compra de materias primas, productos en proceso de fabricación, gastos de mano de obra, créditos contra clientes. El empresario debe constituir este capital con medios propios de la empresa. Es decir, la financiación de las actividades de compras de materias primas, pago de mano de obra y gastos de producción han de ser financiados con dinero de la empresa, y no por medio de financiaciones externas.
- Capital inmovilizado. Es el capital que el empresario invierte en bienes de larga duración, que hacen posible la producción de la empresa. Este capital destinado a la compra de edificios, máquinas e instalaciones, representa un gran desembolso para la empresa. Por esta razón, la compra de instalaciones o terrenos suele estar financiada por elementos externos a la empresa que, son las entidades bancarias.

6.1.2 En que invierte una empresa

Las inversiones que realiza una empresa son tan variadas como los sectores de actividad a que se dedique.

Un empresario puede invertir en la compra de maquinaria, lo cual aunque suponga un gran desembolso puede beneficiarse en un futuro próximo. Cada día, la técnica moderna inventa nuevas máquinas más productivas y económicas que las anteriores. Si la compra de bienes de producción es un elemento de gran importancia en la inversión, lo es también la inversión destinada a mejorar las condiciones de trabajo.

Al comprar en grandes cantidades los bienes que le son necesarios, asegura los

precios de compra para un larga temporada. Este tipo de inversión de almacenamiento, sin embargo, tiene el inconveniente de inmovilizar parte del capital por largo tiempo.

6.1.3. Cuando hay que invertir

Primeramente, el empresario observará el ritmo de la empresa. Si la empresa tiene beneficios inestables, lo mejor será reforzar la estabilidad antes de intentar una nueva aventura.

Si el ritmo de beneficios que genera la actividad empresarial es positivo e incluso optimo, el empresario puede y debe invertir para generar nuevas riquezas. El desaprovechar una ocasión de este tipo, supone una falta de visión de futuro. Cuando cambian los gustos de los consumidores, cuando el producto que fabrica deje de producir los beneficios deseados, se deberá invertir en la creación de nuevos productos.

6.1.4. Quién ha de invertir

La primera respuesta que se nos ocurre es el empresario, pero no, el empresario no siempre podrá invertir, debido a una cuestión básica: la falta de capital. El empresario puede pedir este capital a entidades bancarias para que financien la inversión.

6.1.5. Fines de la inversión

El fin de la inversión está determinado por la aspiración a obtener un lucro en un tiempo determinado. La inversión se realiza en:

- a) La creación de nuevas empresas. Todo nuevo, empresario precisa desembolsar un dinero, invertir en unos bienes a fin de conseguir un beneficio económico y social.
- b) La renovación de las técnicas empleadas por las empresas. Todo bien material sufre, un desgaste y por lo tanto se produce una improductividad, que es necesario evitar mediante la renovación.
- c) La expresión. El empresario no se conforma con lo que tiene, aspira a una mayor

posesión, y este es el origen de toda expansión.

- d) La modernización. Las técnicas cambian continuamente. La empresa invierte en maquinaria nueva, desterrando la anterior, porque sabe que aumentará el rendimiento, y acrecentará así los beneficios.

6.2 Las bases de financiación del capital empresarial.

Hay que recordar los tres elementos básicos de la cultura financiera:

- a) Adquirir el dinero.
- b) Conservarlo
- c) Usarlo.

- a) El arte de adquirir dinero

La mayoría de los de la clase media obtenemos el dinero de nuestro trabajo, como sueldo. Al ser desempleados, perdemos nuestra fuente de ingresos.

Como no es fácil encontrar otro empleo, más nos vale inventarnos un venero, autoemplearnos, trabajar de manera independientemente o lo que en última instancia es lo mismo. crear una empresa (uno es empresario, emprendedor, aunque no tenga empleados, aunque Hacienda lo vea como persona física). Trabajador en forma independiente supone varias cosas:

- Definir claramente en que consiste su negocio.

Que producto hace, que artículo fabrica o que servicio presta. Es indispensable ser imaginativo, crear e inventar nuevos servicios (o productos) para los clientes, estar pendientes de sus necesidades, conservar el contacto con ellos, no esperar a que lo busquen y evitar irse al otro extremo e importunarlos. Es esencial que uno crea en lo que vende

- Ser profesional.

A diferencia de un empleo que si hace algo mal obtiene una regañada, el independiente se queda sin cliente, no lo vuelven a llamar, lo que obviamente disminuye su fuente de ingresos.

- Cobrar lo justo, en el calendario acordado.

Ni espere volverse rico de la noche a la mañana, ni regale su trabajo. Recuerde que otro elemento de nuestra crisis actual es que mientras la economía estuvo cerrada, las empresas acostumbraban tener un alto margen de ganancia por operación. El no poder hacerlo con la economía abierta, las ha obligado a volverse más eficientes. Aclarando que como emprendedor ya no le tocó la época de altos márgenes, salvo que el negocio sea tan original, esencial y único que todos le paguen lo que sea.

b) El arte de conservar el dinero

Padre comerciante, hijo caballero, nieto limosnero, es un dicho cuyo nacimiento se pierde en la noche de los tiempos.

Si ganar dinero es difícil, conservarlo y acrecentarlo lo es doblemente, sobre todo en una época de crisis y cambios como la actual. Cuando uno es empresario, es fácil saber cuanto gana en un período, digamos a la quincena, al mes. Si es razonablemente ordenado, dedica un aparte de su ingreso al gasto; Otra, al menos un 10% al ahorro.

Endrogado o no, como emprendedor independiente uno tiene que aprender a administrar muy bien sus recursos, a conservarlos y a acrecentarlos. No puede trabajar para perder, ni estar permanentemente en números rojos. Capitalizar sin crédito, es difícil y lento

Capitalizar sólo a crédito es una falacia, es aumentar las deudas. Es un camino erróneo.

Las quincenas o mensualidades, es decir su sueldo, cuantioso o no, era una entrada fija de dinero. Así como a este ingreso de empleado, hay que restarle el impuesto, cuando trabaje por su cuenta, este se volverá un gasto que tendrá que cubrir, junto con muchos otros que antes no consideraba.

Trabajar en las instalaciones del patrón significaba no desembolsar para hacerlo: la luz, el teléfono, el agua, la papelería, la computadora, predial, la secretaria, el café, y quizá el auto, gasolina, médico, el club, los seguros, etc. corrían por cuenta de la empresa.

Como independiente estos gastos corren por su cuenta, son parte de sus costos de operación. Es básico que los independientes, los trabajadores por su propia cuenta, los microempresarios, sean conscientes de sus verdaderos ingresos y separen sus gastos:

separar los gastos del negocio, los personales y familiares.

Una manera aconsejable es autoasignarse un sueldo, un ingreso fijo, de acuerdo con su nivel, y cuando reciba más guardarlo para las etapas en las que obtiene menos.

Tres citas ilustran el punto: la del millonario petrolero Paul Getty: “El ahorro, aunque sea modesto, marca la línea divisoria entre las pérdidas y ganancias netas”, y otra, que no por anónima es menos sabia: “Haz tu fortuna primero y luego piensa como gastarla”.

c) El arte de usar el dinero.

Dos reglas de oro en relación con el dinero

- No se debe gastar más de lo que se tiene.
- Para conservar el dinero y acrecentarlo hay que invertirlo.

Si el dinero no se usa adecuadamente, no produce, se pierde, va contra la segunda regla de la cultura financieras: conservarlo.

Los mexicanos tenemos que entender, si queremos usar correctamente los recursos de nuestro negocio, que los principios de hacer grandes utilidades en cada venta, de contentarse con vender poco, y de permanecer indiferentes frente a la fidelidad del cliente, a sus quejas, son obsoletos.

La mejor forma de usar nuestro dinero, de hacer que crezca el negocio y a partir de atender al cliente, es aumentar la producción y reducir costos sin sacrificar la calidad, lo cual significa erradicar la ineficiencia y el desperdicio.

De ahí se deriva el axioma básico de las empresas: ningún negocio puede existir sin ganancias, hay que vigilar de manera constante como reducir costos e incrementar eficiencia, producción, calidad y ventas.

6.2.1. La financiación de la empresa

La financiación de la empresa puede partir del capital del propio empresario o de la autofinanciación, integrada por las reservas y amortizaciones. Cuando la financiación

propia y la autofinanciación no son suficientes, el empresario acude a sus relaciones con terceros, con los proveedores y clientes.

La pequeña empresa debe seguir una política de autofinanciación, intentando retener los beneficios obtenidos para financiar sus propias inversiones. Si bien la autofinanciación indica que la empresa ha producido unos beneficios que denotan enriquecimientos, se considera como autofinanciación. La creación de prevenciones para reponer los bienes inmuebles, como son las máquinas, edificios, instalaciones, etc.

6.2.1.1. Ventajas de la autofinanciación

Cuando se promueve una estructura económica más sólida, se obtiene como resultado una mayor autonomía y libertad de acción.

Para las empresas pequeñas, la autofinanciación representa un medio para invertir a largo plazo, pues para estas empresas resulta extremadamente difícil obtener créditos a largo plazo. La autofinanciación proporciona seguridad y equilibrio, porque son unos recursos financieros que, al ser propios, no demanda el pago de intereses.

6.2.1.1. Inconvenientes de la autofinanciación

Los beneficios obtenidos por autofinanciación no imponen gastos por intereses, y se han producido de forma fácil. Por estas razones, muchas veces, los empresarios no valoran su dinero e invierten, de manera precipitada. Esta inversión irreflexiva producirá poca rentabilidad en el futuro; otros inconvenientes son la escasez de beneficios para los accionistas, lo cual provoca una baja en las acciones, otros inconvenientes se suscitan cuando el empresario, movido por su deseo ilimitado de obtener beneficios, rebaja los sueldos al mínimo legal, o aumenta los precios del producto.

6.3 Contabilidad y Costos

Se podría decir que la contabilidad nace junto con el comercio, con el intercambio de mercancías entre los pueblos. La contabilidad se ha ido convirtiendo, en el transcurso del tiempo, en un método más científico y analítico, ofreciendo, con precisión, todos los requisitos imprescindibles para organizar la empresa. Nos indicará como evoluciona el negocio, nos refleja el estado económico de la empresa a través de las cuentas. La contabilidad es obligatoria para todo comerciante o empresario. Los libros de contabilidad de carácter obligatorio, estarán siempre a disposición de los inspectores de comercio, en cualquier momento que deseen realizar su inspección.

Es común, incluso entre gente de alto nivel cultural, confundir dos conceptos muy diferentes: el de costos y el de gastos.

¿Que es el gasto? Es el desembolso que usted realiza al adquirir bienes en el mercado. Esta cantidad que usted paga por dichos bienes, se denomina gasto.

Entonces, ¿Qué es el costo? Es el momento en que usted introduce en el proceso productivo los bienes que ha comprado y almacenado. A partir de ese momento, el gasto se transforma en costo de producción. Por lo tanto, solo se puede hablar de costo cuando los bienes han sido incorporados al proceso productivo. Si usted tiene los bienes almacenados e inactivos, lo que tiene es un gasto, y no un costo.

6.3.1. La necesidad de un estudio de los costos

Todo empresario, al lanzarse al mercado, necesita realizar un estudio minucioso de los costos, no solo en relación con su propia producción para conocer su margen de beneficio, sino que debe estudiar y conocer los costos del mercado, para saber si vale o no la pena llevar a cabo la inversión.

Es necesario hacer un estudio detallado de los costos por lo siguiente:

1. Para controlar los diversos factores que intervienen en la producción y los costos que

cada uno de ellos origina. No es igual emplear un factor, que omitirlo o emplearlo indebidamente.

2. De lo anterior, se deduce que un factor de producción puede mejorarse. De esta forma, al realizar el estudio de los costos, se procurará aumentar el rendimiento de todos y cada uno de los factores que intervienen en el proceso productivo.
3. Una vez realizado el estudio de los costos, para poder aplicar al producto determinado un precio de venta razonable, se han de tener en cuenta los precios del mercado y las propias posibilidades de la empresa. Es conveniente aclarar que el precio de venta no puede ser arbitrario, ya que se deberá tener muy en cuenta la competencia, y esta es muy fuerte.

6.4 Mercadotecnia

La mercadotecnia es tan básica que no puede considerarse una función por separado... es el negocio total contemplado desde el punto de vista de su resultado final, es decir desde la perspectiva del cliente.

La mercadotecnia existe cuando el hombre decide sus necesidades y deseos de cierta manera, a la cual llamaremos intercambio.

El intercambio requiere las siguientes cuatro condiciones:

1. Que haya dos partes
2. Que cada parte tenga algo que pueda ser de valor para la otra.
3. Que cada parte sea capaz de comunicación y entrega.
4. Que ambas partes estén en libertad de aceptar o rechazar la oferta.

Muchos hombres de negocios confunden con gran frecuencia el concepto de ventas y el concepto de mercadotecnia; la venta se enfoca hacia las necesidades del vendedor, la mercadotecnia en las del comprador.

El sistema de mercadotecnia medular describe la red de instituciones clave que interactúa para abastecer a los mercados finales con artículos y servicios.

Dicho sistema consiste en un conjunto de proveedores cuyos insumos son transformados por una compañía y sus competidores, hasta convertirlos en productos de valor que pasa a través de intermediarios mercantiles públicos varios, que, tanto individual como colectivamente afectan al desempeño del sistema mercadotecnia medular.

Estos públicos comprenden a la comunidad financiera, a la prensa independiente, oficinas de gobierno y legisladores, grupos de interés y público en general. También existen varias fuerzas en el macroambiente como lo son: demografía, economía, leyes, política, tecnología y cultura, que ejercen una profunda influencia en el sistema de mercadotecnia medular, tanto directamente como a través de varios públicos.

Los tres componentes son: Intermediarios de mercadotecnia, proveedores y competidores.

6.4.1. Intermediarios de Mercadotecnia

Los intermediarios de mercadotecnia son instituciones que facilitan el flujo de artículos y servicios entre la compañía y los mercados finales. Ente ellos tenemos a revendedores (mayoristas y detallistas), agentes, comisionistas, compañías de transporte, almacenes, compañías de crédito y agencias de publicidad.

Los intermediarios de mercadotecnia llevan a cabo cuando menos cuatro funciones:

- Investigación de mercado.
- Distribución física.
- Comunicación.
- Negociación y transferencia de títulos de propiedad.

6.4.1.1. Investigación de mercados

Los vendedores deben buscar compradores en potencia y los compradores a su vez,

vendedores probables. Una investigación de mercado se puede ver auxiliada por firmas intermediarias

Los empresarios a menudo se desaniman debido a los rigores de la investigación de mercado o simplemente no saben como llevarla a cabo en una forma económica. Confían en su propio juicio subjetivo; desarrollan el síndrome del iceberg, creyendo que el número reducido de clientes a los que pueden visitar es un indicio seguro de la masa de los demás clientes. Los nuevos negocios necesitan una perspectiva clara y en detalle de su mercado, mucho antes de empezar a operar.

Las interrogantes de la investigación de mercado son:

- ¿En donde está localizado mi mercado?
- ¿Que tamaño tiene ese mercado?
- ¿Quiénes son mis competidores?
- ¿Cómo puedo establecer una diferencia entre mi negocio y la competencia?
- ¿Cuánto debo cobrar?
- ¿Cuál es mi mensaje y en donde están los medios?

Hay dos tipos principales de investigación para iniciar un negocio:

- Investigación de escritorio, es decir, el estudio de la información publicada.
- Investigación de campo, que implica trabajo de campo, recopilando una información específica para el mercado.

6.4.1.2. Distribución física

Toda transacción requiere la entrega de los valores que se están intercambiando, hay tres subfunciones involucradas en esto: ubicaciones para el mantenimiento de existencias, almacenamiento y transportación.

Estas funciones las sufraga en parte el vendedor, en parte del comprador y en parte intermediarios especializados, tales como almacenes, compañías transportadores,

mayoristas y detallistas, así como firmas consultoras para la distribución física.

6.4.1.3 La comunicación

Es una función que desempeñan intermediarios de mercadotecnia. Para que ocurran intercambios, las partes deben estar en condiciones de recibir y enviar información entre los canales de comunicación se tiene a los periódicos, revistas, estaciones de radio y televisión.

6.4.1.4 La negociación y transferencia de títulos de propiedad

Los intermediarios que ayudan en la negociación y en el proceso de transferencia de título incluyen a instituciones de crédito, instituciones legales, intermediarios comerciantes e intermediarios agentes.

6.4.2. Proveedores

Los proveedores son otros elementos clave en el sistema de mercadotecnia medular.

La compañía es en esencia una máquina de conversión de recursos que transforma el material, maquinas, mano de obra y fondos, en artículos útiles.

Los recursos necesarios se obtienen de proveedores a través de la investigación de mercado, distribución física, comunicación, negociación y transferencia de título.

Los proveedores, productores, intermediarios de mercadotecnia y consumidores finales, constituyen el canal total de mercadotecnia.

6.4.3. Competidores

Estos influyen activamente en la elección de mercados de meta por parte de la compañía, en los intermediarios de mercadotecnia, en los proveedores, en la mezcla de productos, así como también en la mezcla de mercados.

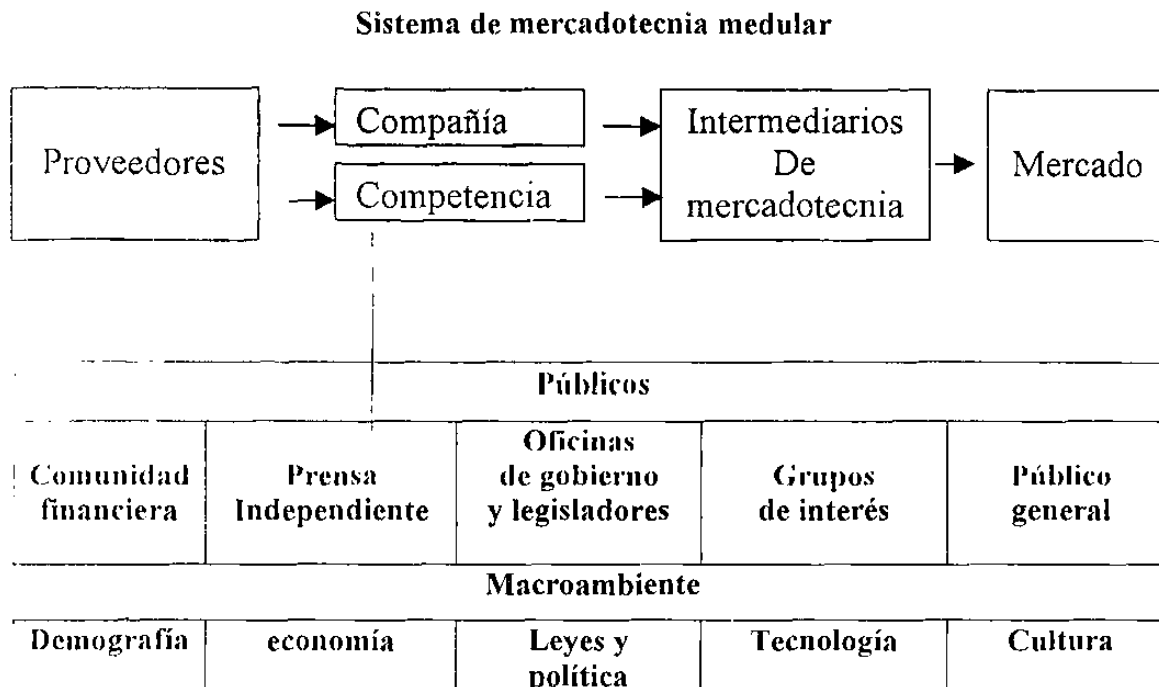


Figura 6.1. Elementos del sistema mercadotécnico de la compañía y el medio ambiente.

6.5. Las relaciones socio-laborales

En el marco de la sociedad, la empresa está constituida por un conjunto de personas que persiguen un bien común. Si la sociedad cambia permanentemente, si es dinámica y renueva sus valores perennemente, la empresa, como parte integrante de dicha sociedad, también habrá de cambiar.

Hay estructuras empresariales que se empeñan en conservar una jerarquización estrecha y autoritaria, que solo sirve para originar conflictos.

6.5.1 Solicitud de ingreso

La solicitud de ingreso además de ser un documento de recopilación de información previa a la relación laboral, tiene utilidad; porque se precisan sus capacidades y aptitudes: se registra su domicilio, familiares que dependen en él, etc.

6.5.2. Duración de las relaciones de trabajo

Las relaciones de trabajo pueden ser para obra o tiempo determinado o por tiempo indeterminado. A falta de estipulación expresa, la relación será por tiempo indeterminado, de acuerdo con lo dispuesto por el artículo 35 de la ley federal del trabajo.

6.5.3. Suspensión de los efectos de las relaciones de trabajo

Implica la cesación temporal de las obligaciones fundamentales de las partes. El contrato subsiste, pero sus efectos se suspenden.

6.5.3.1 Causas de suspensión de trabajo

Son causas de suspensión temporal de las obligaciones de prestar el servicio y pagar el salario, sin responsabilidad para el trabajador y el patrón.

1. La enfermedad contagiosa del trabajador.
2. La incapacidad temporal ocasionada por un accidente o enfermedad que no constituya un riesgo de trabajo.
3. La prisión preventiva del trabajador seguida de sentencia absolutoria. Si el trabajador obra en defensa de la persona o de los intereses del patrón, tendrá esta la obligación de pagar los salarios que hubiese dejado de percibir aquel.
4. El arresto del trabajador.

- 5 La designación de los trabajadores como representante ante los organismos estatales, junta de conciliación y arbitraje, comisión nacional de los salarios mínimos, comisión nacional para la participación de los trabajadores en las utilidades de las empresas y otros semejantes.

6.5.4. Rescisión de las relaciones de trabajo

Prestaciones a que tiene derecho un trabajador justificado justificadamente.

- Las mismas que en los casos de separación voluntaria, en la inteligencia de que la prima de antigüedad, se otorga a partir de la fecha de ingreso. En caso de juicio, causas que el patrón debe justificar
- Las causas de rescisión de la relación de trabajo.
- La constancia de haber dado aviso por escrito al trabajador de la fecha y causa de su despido.
- La negativa del trabajador a recibir dicho aviso cuando este se notificó por conducto de la junta.

6.5.5. Terminación de las relaciones de trabajo

Artículo 53, ley federal del trabajo, son causas de la terminación de las relaciones de trabajo

- I El mutuo consentimiento de las partes.
- II La muerte del trabajador
- III. La terminación de la obra o vencimiento del término o inversión del capital de conformidad con los artículo 36, 37, 38.
- IV. La incapacidad física o mental o inhabilidad manifiesta del trabajador que haga imposible la prestación del trabajo.

6.5.6 Condiciones individuales de trabajo

El trabajador y el patrón fijarán la duración de la jornada de trabajo, sin que pueda exceder de los máximos legales.

Los trabajadores y el patrón podrán repartir las horas de trabajo, a fin de permitir a los primeros el reposo del sábado en la tarde o cualquier modalidad equivalente.

Artículo 60 de la ley federal de trabajo, la jornada diurna es la comprendida entre las 6 y las 20 horas. Jornada nocturna es la comprendida entre las 20 y las 6 horas.

Jornada mixta es la que comprende períodos de tiempo de las jornadas diurna y nocturna, siempre que el período nocturno sea menor de tres horas y media, pues si comprende tres y media o más, se reputará jornada nocturna.

Artículo 61, Ley Federal del Trabajo:

La duración máxima de la jornada será: ocho horas la diurna, siete la nocturna y siete horas y medio la mixta.

Artículo 63, Ley Federal del Trabajo:

Durante la jornada continua de trabajo se concederá al trabajador un descanso de media hora por lo menos.

Artículo 64, Ley Federal del Trabajo:

Cuando el trabajador no puede salir del lugar donde presta sus servicios durante las horas de reposo o de comidas, el tiempo correspondiente le será computado como tiempo efectivo de la jornada de trabajo.

Artículo 65, Ley Federal del Trabajo:

Las horas de trabajo a que se refiere dicho artículo, se retribuirán con una cantidad igual a la que corresponda a cada una de las horas de la jornada.

Las horas de trabajo extraordinario se pagarán con un ciento por ciento más de salario que corresponda a las horas de jornada.

El documento de control de asistencia debe llevar impreso el nombre de la empresa, el trabajador y semana que comprende, además de los siguientes datos:

- Tipo de jornada
- Duración de jornada
- Días trabajados
- Falta de asistencia (precisar días y motivo)
- Lugar para firma del trabajador.

6.5.7. Días de descanso

Analizar y revisar que se cubran el pago de la prima del 25% para el caso en que se labore el domingo. Además que se cubra el pago del salario doble por el servicio prestado en los días de descanso (domingo), para el caso de que el trabajador labore un día de descanso obligatorio se deberá pagar a razón del salario triple.

Artículo 74 de la Ley Federal del Trabajo son días de descanso obligatorios:

- El 1° de enero.
- El 5 de febrero.
- El 21 de marzo.
- El 1° de mayo
- El 16 de septiembre
- El 20 de noviembre
- El 1° de diciembre, de cada 6 años
- El 25 de diciembre

6.5.7.1. Séptimos días, días festivos y prima dominical.

En el caso extremo de que se trabaje tiempo extra en día de descanso, se pagará un 100% más del salario que corresponda a las horas de la jornada siempre y cuando no se exceda del límite de 9 horas extras a la semana.

La prima dominical beneficia exclusivamente a los trabajadores que laboren ordinariamente en domingo y que descansen cualquier otro día de la semana.

6.5.7.2. Vacaciones y prima vacacional

El patrón tiene la obligación de conservar durante el último año y un año después de que se extinga la relación laboral, los comprobantes de vacaciones y prima vacacional. El patrón debe justificar dichos pagos.

Años laborados	Días de vacaciones
1	6
2	8
3	10
4	12
5 a 9	14
10 a 14	16
15 a 19	18
20 a 24	20
25 a 29	22

Tabla 6.1. Días de vacaciones de acuerdo al total de años laborados

6.5.8. Aguinaldo

Prestación anual que se otorga con la finalidad de que los trabajadores solventen los gastos que se realizan, por tradición, en la época navideña.

- Salario Base: Cuota diaria
- Monto: Quince días de salario o lo que cada contrato individual o colectivo de trabajo establezca.
- Fecha de pago: Antes del día 20 de diciembre.
- Proporción: Procede el pago proporcional a los trabajadores que tengan laborando menos de un año.

6.5.9. Participación de utilidades

Es una obligación a cargo de los patrones, mediante la cual se hacen partícipes a los trabajadores en las utilidades de las empresas.

El reparto de utilidades entre los trabajadores, deberá efectuarse dentro de los 60 días siguientes a la fecha en que deba pagarse el impuesto anual, aún cuando esté en trámite objeción de los trabajadores.

El importe de las utilidades no reclamados en el año en que sean exigibles, se agregan a la utilidad repartible del año siguiente.

6.5.10 Prima de antigüedad

Criterios:

- El patrón tiene la obligación de conservar hasta un año después de que se extinga la relación laboral, los comprobantes de pago de la prima de antigüedad.
- El patrón debe justificar en cualquier caso el pago de la prima de antigüedad.
- La prima de antigüedad se cubrirá a los trabajadores o a sus beneficiarios, independientemente de cualquier otra prestación (jubilación, pensión, etc.)
- Es importante que en las liquidaciones, finiquitos o convenios en que se de por terminada la relación de trabajo por concepto de prima de antigüedad, cuando este sea procedente.
- El salario máximo para calcular el pago de la prima de antigüedad, es el doble del salario mínimo del lugar de la prestación del trabajo, y si este se presta en lugares de diferentes zonas económicas, el salario máximo será el doble del promedio de los salarios respectivamente.

6.6. Perfil del trabajo

Se asegura que el tiempo que se tarda un gerente típico entre el momento de conocer a un aspirante y el de decidir si es o no la persona apropiada para el trabajo, es

de cuarenta y cinco segundos.

No importa si ésta afirmación es verdadera o falsa, los rumores de que la entrevista puede ser una forma muy subjetiva y por consiguiente parcial de selección de personal están promoviendo la tendencia a que las compañías empleen los principios estándar de medición cuando contratan.

Hay cientos de tipos diferentes de pruebas no todas necesariamente confiables, no hay un organismo que regule una política para las pruebas, lo que hace que resulte difícil encontrar pruebas para tan diferentes necesidades.

Si esta considerando las pruebas psicométricas asegúrese de que usted y la organización que se encarga de hacer dichas pruebas compartan las mismas prioridades en lo que concierne a las aptitudes.

Dichas pruebas psicométricas ayudan a los propietarios gerentes a decidir si una personas es o no adecuada para el puesto que pretende ocupar.

Se sabe que para ser un vendedor o un bibliotecario exitoso, se requieren diferentes tipos de personas. Pueden tener la misma inteligencia, pero es casi seguro que sus habilidades y aptitudes se encuentran a años luz de distancia.

Por fortuna eso es exactamente lo que pretenden medir las pruebas de aptitud para el trabajo. Por lo común se trata de pruebas computarizadas autoformuladas, diseñadas para el trabajo específico en cuestión, y que cubren un terreno desde secretarias hasta gerentes de ventas

Por lo común se requiere alrededor de una hora para completarlas, y pueden evaluar tanto las aptitudes mentales como si la personalidad es adecuada para el puesto. La retroalimentación viene en un informe producido por computadora, que después puede utilizarse como ayuda para reducir la lista de aspirantes.

6.6.1. Los jugadores de equipo

La prueba psicométrica de *Belbin* en combinación con la de *Henley Management Centre*, nos proporciona un medio sencillo de evaluar los mejores papeles en el equipo. Las investigaciones del doctor Belbin lo llevaron a identificar ocho tipos dominantes de conducta de equipo, cada uno de estos tipos es necesariamente si se quiere que un equipo sea verdaderamente efectivo, y un desequilibrio serio puede causar problemas.

Una organización sin un generador se vuelve estéril y una sin perfeccionistas jamás pondrá en práctica ninguna de sus ideas.

<p>Presidente del consejo/líder del equipo, Estable, dominante, extrovertido. Se concentra en los objetivos. No origina ideas. Enfoca a las personas en lo que hacen mejor</p>	<p>Trabajador de la compañía Estable, controlado Organizador práctico Puede ser inflexible, pero es probable que se adapte a sistemas estabilizados No es un innovador</p>
<p>Generador Dominante, un IQ introvertido. Un "sembrador de semillas", origina ideas. Pasa por alto los detalles. Digno de confianza, pero se ofende fácilmente</p>	<p>Inspector evaluador IQ elevado, estable, introvertido Análisis medidos, no-innovación No es ambicioso y carece de entusiasmo Sensato, confiable</p>
<p>Investigador de recursos Estable, dominante, extrovertido Sociable Tiene contactos con el mundo exterior Vendedor/diplomático/oficial de enlace No es pensador original</p>	<p>Trabajador del equipo Estable, extrovertido, bajo nivel de dominio Se preocupa por las necesidades individuales Crea basándose en las ideas de los demás Calma las cosas</p>
<p>Modelador Ansioso, dominante, extrovertido Emocional, impulsivo, rápido para retar y responder al reto Une ideas, objetivos y posibilidades Competitivo Intolerante con lo artero y la vaguedad</p>	<p>Perfeccionista Ansioso, introvertido Se preocupa por lo que podría resultar mal Un sentido permanente de urgencia Se preocupa por el orden Se interesa en el "seguimiento"</p>

Tabla 6.2 perfil de equipo. de Belbin

6.6.2. Reclutamiento de personal

El personal de una organización constituye su recurso más importante y el que solo puede ser adquirido mediante los esfuerzos de reclutamiento más efectivos. Para realizar un reclutamiento efectivo debe disponerse de información precisa y continua respecto a las cantidades y calificaciones de los individuos necesarios para desempeñar los diversos puestos de una organización. Por lo tanto, los requerimientos y el reclutamiento de personal están afectados por la cantidad y tipo de trabajo que se ejecute y por los varios cambios tecnológicos, organizacionales y de otra índole que puedan afectar las necesidades presentes y futuras de potencial humano y de obtener personal calificado para cubrir estas necesidades. Además la dotación efectiva de personal comprende el desarrollo y mantenimiento de fuentes de recursos humanos adecuados de la que podrán ser reclutados y seleccionados para empleo los solicitantes calificados. También se les debiera animar para que formulen su solicitud y sean tomados en cuenta en las vacantes actuales o en las que se presenten en el futuro.

Una organización puede formar una fuerza de trabajo eficiente solo si es capaz de contratar para cada una de las varias posiciones al individuo que esté más calificado para ocuparla. Tales individuos pueden ya estar empleados en otros puestos en la organización, o pueden ser reclutados fuera de ella. El reclutamiento de personal requiere la investigación de todas las fuentes posibles de candidatos, tanto internas como externas.

6.6.2.1. fuentes internas

Un jefe no debe descuidar ni confiar demasiado en las fuentes de personal internas para cubrir los nuevos puestos por arriba del nivel de iniciación. Por otra parte, si el jefe ignora las fuentes externas para cubrir los nuevos puestos arriba del nivel inicial, esta practica puede servir para proteger a sus empleados de la competencia de candidatos fuera de la organización, quienes pueden tener calificaciones superiores a estos empleados.

El uso de las fuentes internas, si sirve para impedir despidos o para crear oportunidad de promoción para los empleados. Sin embargo, las fuentes internas pueden resultar poco satisfactorias si no existen individuos disponibles dentro de la organización que tengan las calificaciones necesarias para determinada vacante.

Los sistemas de información por computadora han hecho posible la acumulación de bancos de datos que cubren las calificaciones de cada empleado. Si los datos contenidos en el expediente del personal son colocados en una cinta magnética, una organización puede escrutinizar toda su fuerza de trabajo en cosa de minutos para localizar a los candidatos que tengan las calificaciones requeridas para llenar una vacante específica.

6.6.2.2. Fuentes externas

Existen muchas fuentes externas de las cuales es posible reclutar personal. Algunas de ellas pueden usarse para cubrir una variedad de diversos puestos. Otras sólo pueden utilizarse para ciertos tipos de puestos, tales como para el personal ejecutivo, profesional, técnico, de oficinas y de empleados generales. Las fuentes específicas utilizadas por el jefe dependerán de factores tales como: tamaño de la organización, sus recursos y sus conocimientos económicos. Algunas de las principales fuentes externas de solicitantes, aún cuando no necesariamente en su orden de importancia, son las siguientes.

- 1 Anuncios
- 2 Instituciones educativas
- 3 Agencias de empleos
- 4 Recomendaciones de empleados
- 5 Solicitudes espontáneas
- 6 Organizaciones profesionales
- 7 Sindicatos,

6.6.3. Liderazgo y administración

Una pequeña empresa necesitará diferentes proporciones de liderazgo y administración en diferentes etapas de su vida y cuando el ambiente económico a su alrededor se vuelve más (o menos) turbulento.

La figura 6.2 es una guía para decidir cuanto liderazgo y administración son necesarios en un momento determinado. El eje vertical muestra cuanto cambio "necesita" actualmente su compañía. Este cambio puede deberse a factores externos tales como los competidores, los clientes, o el ambiente económico, o puede ser autoimpuesto, debido a que los fundadores tal vez quieren cambiar de administrar un negocio con un bajo nivel de crecimiento a uno con un crecimiento elevado. El eje horizontal se refiere a la complejidad del negocio, puede ser complejo debido a su tamaño: por ejemplo, el número de productos o servicios que ofrece, o el número de locales que tiene.

El cuadro superior izquierdo de la figura es el perfil típico para una empresa que apenas comienza, en este caso, el negocio es relativamente sencillo, pero el cambio requerido para crear algo de la nada es enorme. El liderazgo es la habilidad clave que todavía necesita y, por definición, en esta etapa hay muy poco que administrar.

Si el negocio crece muy despacio sigue siendo muy sencillo y hace casi lo mismo que cuando empezó, sólo que un poco más, entonces jamás necesitará mucho liderazgo y administración.

La empresa evolucionará y seguirá funcionando hasta que la venga alguna calamidad, o hasta que sus utilidades declinen al punto en el cual sería más lucrativo hacer algo diferente.

Cantidad de cambio requerido (debido a la inestabilidad del ambiente económico, a un rápido crecimiento etc.)	Elevado	Un liderazgo considerable, pero no mucha administración (negocios que empiezan).	Un liderazgo y una administración considerables (la mayoría de los grandes negocios y otras organizaciones hoy día).
	Bajo	Muy poco liderazgo o administración (la mayoría de los negocios muy pequeños)	Una administración considerable, pero poco liderazgo (muchas corporaciones exitosas últimamente)
		Bajo	Elevado

Fig. 6.2. La matriz de Liderazgo/Administración

Si se quiere lograr un crecimiento rápido y no esperar a hacer diferentes cosas para lograr ese crecimiento, se necesitará una buena dosis de administración y liderazgo. El mito del líder, un héroe solitario, con el que se caracterizaba a los empresarios populares de la última década, ha desaparecido en gran parte. En tiempos de paz, un ejército necesita un buen liderazgo en el nivel superior y una buena administración en el inferior.

En tiempos de guerra, necesita un liderazgo competente en todos los niveles. Hoy en día, no hay duda de que el mundo de los negocios está en guerra y las compañías inteligentes deben aprender la forma de encontrar y contratar individuos con un potencial tanto administrativo como de liderazgo. Las pequeñas empresas no pueden permitirse el lujo de tener líderes y gerentes, de manera que ha menudo es necesario combinar esas habilidades en una sola persona.

6.6.4. Delegación

Palabra clave para la supervivencia del propietario-gerente.

El exceso de trabajo es una de las quejas más comunes del propietario de una pequeña empresa; hay demasiado trabajo y el día nunca tiene horas suficientes para hacerlo. Sin embargo, es un problema que podría remediarse fácilmente con una delegación efectiva.

La delegación es el arte de hacer las cosas através de otras personas.

6.6.4.1. El temor a la delegación

Casi todos los propietarios-gerentes se enorgullecen del hecho de que han creado sus propias compañías de la nada, al principio, los empresarios con frecuencia desempeñan todas las tareas de la administración del negocio. Pueden creer que nadie más es capaz de desempeñar el trabajo y, a la inversa, es posible que teman que alguien más los ponga en evidencia.

También es posible que, debido a la presión del trabajo, o a la naturaleza gradual de la expansión, simplemente no han analizado la forma en que utilizan su tiempo cotidianamente

Otra razón es que la rutina es preferible a lo difícil. Mediante la delegación, puede facilitarse su trabajo de administrar y de esa manera incrementar la efectividad tanto de usted como de sus trabajadores y, por consiguiente, de su organización.

6.6.4.2. Los beneficios de la delegación

- Deja tiempo para lograr más.
- Deja tiempo para las actividades administrativas.
- Proporciona un respaldo.

Beneficios para los empleados

- Desarrolla las habilidades de los empleados. Los propietarios-gerentes que fallan en la delegación efectiva privan a sus empleados de oportunidades de mejorar sus habilidades y asumir mayores responsabilidades. Lo que para usted puede ser un trabajo rutinario, a menudo es una oportunidad de crecimiento para un empleado.
- Incrementa la participación de los empleados. La delegación adecuada alienta a los empleados a participar más en comprender su trabajo e influir en él. Al incrementar la participación de ellos en el trabajo, también se incrementará el entusiasmo y la iniciativa hacia su trabajo.

Beneficios para la organización

- Incrementa al máximo una producción eficiente. Al aprovechar al máximo los recursos humanos disponibles, se logra el índice más elevado posible en la productividad. La delegación también proporciona el ambiente apropiado para que los empleados ofrezcan nuevas ideas que pueden mejorar el flujo, la operación en el trabajo.
- Produce decisiones más rápidas y más efectivas. Una organización responde más rápidamente a los cambios en el ambiente económico cuando los individuos que están más cerca de los problemas están tomando las decisiones necesarias para resolverlos.
- Incrementa la flexibilidad de la operación. La delegación efectiva capacita a varias personas para el desempeño de las mismas tareas. Como resultado, cuando alguien está ausente, o cuando una crisis requiere que otros ayuden en las funciones que por lo general no son parte de su trabajo, varios individuos ya estarán familiarizados con la tarea.
- Preparar a más personas para una promoción o para la rotación de responsabilidades. Por consiguiente, eso le facilita el trabajo de encontrar a alguien que supervise cuando usted está ausente.

6.7. El sindicato

La sindicalización de los trabajadores puede estar relacionada con su oficio o con la empresa. El sindicato por empresa engloba a todos sus trabajadores, no atendiendo a clasificaciones jerárquicas ni a trabajos específicos.

El sindicato es un medio de defensa de los derechos de los trabajadores ante los empresarios. El sindicato surge para defender a la colectividad trabajadora, procurando la justicia social, no solo para sus afiliados

La estructura del sindicato está determinada por el poder de decisión que tengan en el los trabajadores. Ellos son los encargados de nombrar a sus dirigentes por medio del voto.

Cuando un sindicato es reconocido y certificado como agente de negociación para sus empleados, una compañía puede tener que usar el tiempo que previamente dedicaba a otras funciones de personal, para negociar el contrato de trabajo y para discutir problemas y quejas con los representantes del sindicato, relativas a su administración.

6.8. Motivación

No existen reglas o formas definidas de como tratar a las personas, por lo tanto cuanto mas sepamos acerca de la persona individual que trabaja para nosotros, mejor será la comprensión que tendremos de ella y mejor será el trabajo que hagamos para motivarla

Por tal razón, la capacidad de estimar a los hombres y de comprenderlos es una de las destrezas más importantes que debe dominar cualquier empresario.

Si nos detenemos a observar la conducta de diversas personas podemos advertir que aunque en un momento dado este comportamiento sea objetivamente semejante, los

motivos del mismo pueden ser diferentes. Por ejemplo: Una joven se casa por amor, mientras otra lo hace por interés económico. Toda conducta esta provocada por algún factor, no puede pensarse que esta surja de la nada; siempre encontraremos algún móvil, algun motivo detrás de ella. La motivación representa algo semejante a un motor que impulsa al organismo.

Es muy importante conocer los resortes que mueven a la acción humana; esto constituye un aspecto vital porque de dicha manera el administrador puede actuar manejando estos elementos a fin de que su organización funcione más adecuadamente y los miembros de esta se sientan más satisfechos.

La motivación podemos decir esta constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

Para motivar al personal es necesario satisfacer tanto las necesidades económicas como las psicologicas.

Los funcionarios ejecutivos de mayor éxito saben como establecer una serie de condiciones de trabajo que satisficrán las necesidades psicológicas de sus hombres.

Quien no reconoce esto por lo regular es un fracaso en su trabajo. Las necesidades psicologicas que se deben satisfacer en el trabajo son: seguridad, reconocimiento, sensación de pertenencia, ser tratado con respeto y dignidad, oportunidad, satisfacción de realización, propósito y competencia.

Hay dos formas de motivación básica:

- Motivación extrínseca: Lo que uno hace con o por las personas para motivarlas.
- Motivación intrínseca: Los factores autogenerados que influyen en las personas para comportarse de una manera particular o para moverse en una determinada dirección.

La motivación en el personal es lo que hace que una empresa tenga éxito; motivar es

asegurar que la gente tenga éxito en la forma en que uno quiere que lo haga; pero lo que uno quiere que ella haga y lo que ella quiere hacer no necesariamente van a coincidir. La finalidad de la motivación es lograr un propósito común, asegurando que, hasta donde sea posible, los deseos y las necesidades de la organización y los deseos y necesidades de sus miembros estén en armonía.

El error más grande que puede cometer un empresario es creer que existe una respuesta simplista a la motivación de la gente.

Para motivar efectivamente se necesita:

Comprender el proceso básico de la motivación, el modelo necesidad – meta – acción y las influencias de la experiencia y las expectativas.

Saber acerca de los factores que afectan la motivación; el patrón de necesidades que inicia el movimiento hacia las metas y las circunstancias en las que las necesidades se ven satisfechas o insatisfechas.

Apreciar la motivación no es simple cuestión de pagar más dinero.

Apreciar que la motivación no puede tomarse simplemente creando sentimientos de satisfacción; demasiada satisfacción puede generar complacencia o inercia.

A la luz de todos los factores, entender la compleja relación entre la motivación y el desempeño.

Solo cuando haya aprendido todo esto el empresario, podrá motivar a su personal aplicando técnicas de motivación que sean acertadas para las necesidades de la situación y de las personas involucradas en ellas.

La fuerza de la motivación está influida por dos cosas: la experiencia y las expectativas.

6.8.1 Modelos de Motivación

No existe un modelo que se aplique a todos y en todas las circunstancias. Mencionemos algunos de ellos para que el empresario pueda optar por manejar aquellos que considere mas apropiados según cada situación.

6.8.1.1 Modelo del hombre racional

De acuerdo con esta perspectiva, la gente es motivada por una combinación de retribuciones y castigos financieros. Sus efectos sólo pueden ser de corto plazo.

Además, no reconocer que hay otras necesidades humanas significa que su uso exclusivo en todas las situaciones puede ser perjudicial a largo plazo.

6.8.1.2 Modelo de Relaciones Humanas

Señalan que la productividad esta directamente relacionada con la satisfacción laboral, la cual se deriva mas de factores intrínsecos tales como el reconocimiento, una sensación de realización y la satisfacción de las necesidades sociales, que de factores extrínsecos tales como el pago y las condiciones de trabajo.

Este enfoque desconoce el poderoso impacto de los factores extrínsecos directamente motivadores, tales como el pago. Además, asume que la satisfacción laboral se traduce en mejor desempeño, lo cual, como ya lo vimos no necesariamente es el caso. Pero ser amable con las personas no es suficiente. Es ingenuo suponer que una persona contenta es una persona productiva.

6.8.2 Estrategias de Motivación

Enseguida se presentará una descripción de varias estrategias de motivación.

6.8.2.1 Métodos simplistas

1 - Palos y Zanahorias

La gente trabaja por las retribuciones. Trabajaré duro si usted le paga bien, y trabajaré más duro si le paga más. Si no se desempeña satisfactoriamente, usted lo castiga.

2.- Motivar a través del Trabajo mismo

Dele a la gente un trabajo que le ayude a realizarse, y su nivel de satisfacción laboral, y consecuentemente, su desempeño serán altos.

3.- Sistema de Gerente de un minuto

Establezca metas con sus subordinados: Deles retroalimentación positiva cuando hagan algo acertado y retroalimentación negativa cuando hagan algo erróneo.

Ninguna de ellas tiene nada de malo “siempre que se aplique con la gente adecuada en el lugar adecuado y en el momento adecuado”, pero la complejidad del proceso de motivación y las demandas infinitamente variadas que plantean las diferentes situaciones no admiten arreglo rápido. Usted tiene que desarrollar su estrategia de motivación sobre la base de su análisis de la situación e incorporar en ella la mezcla de técnicas apropiadas para esa situación.

6.8.2.2. Métodos de Motivación

Los métodos de motivación con que usted puede contar son:

- 1 - Utilizar el dinero como una retribución y un incentivo.
- 2.- Hacer explícitos los requerimientos
- 3.- Desarrollar el sentido de compromiso
- 4.- Motivar a través del trabajo mismo
- 5.- Retribuir y reconocer el logro

- 6.- Ejercer liderazgo
- 7.- Crear trabajo de equipo
- 8.- Entrenar y formar a la gente
- 9.- Eliminar los factores negativos.

6.9 Ventas

Es más fácil vender algo en los que todos creen; por ejemplo una línea de reconocido prestigio o mercancía y servicios de primera clase.

Vendase a usted mismo la idea de que su producto o servicio es el mejor. Exagere sus cualidades y minimice sus desventajas. Debe estar convencido de todo esto, ya que usted está en ese negocio para tener éxito. Su compromiso es vender algo a alguien. Debe hacer un esfuerzo consciente para creer en forma subconsciente, con cada fibra de su mente, cuerpo y espíritu, en lo que está vendiendo.

Las expresiones “verdaderas”, espontáneas proceden principalmente del hemisferio derecho del cerebro, mientras las expresiones forzadas y falsas se generan conscientemente en el hemisferio izquierdo. El lado derecho del cerebro no tiene que elaborar expresiones de aspecto legítimo, porque todas las señales que proceden de él son auténticas y sinceras. Por su parte, el lado izquierdo o racional, estructura una expresión de segunda mano en lugar de la verdadera. Por ello, usted debe creer realmente en su producto y en usted mismo. Así todas sus expresiones serán sinceras, naturales y sin esfuerzo consciente.

6.9.1. La Clave “Ara”

Es una clave básica para lograr actitudes de triunfo, la cual genera su poder en tres palabras:

- a) Arriba
- b) Relajarse
- c) Afirmativo

a) Arriba. más que una dirección, es una actitud mental y un estado de ánimo. Arriba está usted, pero también a donde se dirige. Arriba describe la forma en la que usted se ve, es un aspecto visible de su presencia física. Su actitud lo llevará sobre la mayoría de las dificultades. Tiene en la mente la idea de que esta siendo jalado hacia arriba de los cabellos o las orejas, si es dalvo.

Siente su columna vertical recta, los hombros hacia atrás. Respira con más facilidad. Se ve más alto, más importante, más confiado; y así es como se siente.

b) Relajarse. Es fácil de decir, pero no tan fácil de hacer. La mayoría de nosotros tenemos una imagen equivocada de la persona con éxito; pensamos que no estamos trabajando mucho, si no lo hacemos con frenesí o con locura.

Los libros, artículos y programas de entretenimiento nos aseguran que los hombres de éxito son torbellinos genéricos y dinámicos. ¿Cuál fue la última vez que usted le compró algo a un torbellino?

Usted puede ser muy efectivo sin actuar como un huracán. La mayoría de los posibles compradores prefieren no tratar con personas llenas de energía, que hablan rápido y parecen huracanes.

Debe saber que no es el fin del mundo perder una venta, tener una mala semana o hasta un mal año. Eso pasó ayer. De todos modos, puede aprovechar sus errores. *Thomas A. Edison* dijo: "No fallé mil veces, sino que aprendí mil maneras que no servían"

d) Afirmativo. Es la respuesta a "¿puedo?" Es su actitud, su filosofía y su compromiso. Es su clave al poder del pensamiento positivo. Afirmativo no significa que usted diga a todo que sí o que no sepa decir no. Afirmativo es el poder contagioso del entusiasmo, es su experiencia, la cual puede impartir a los demás.

6.9.2. La relación entre comprador y vendedor

La eficiencia de la actividad vendedora depende en gran parte de adoptar la actitud debida respecto al consumidor. El consumidor necesita ayuda para solucionar sus

problemas. Un buen agente de ventas se hace cargo de los problemas de su cliente y sabe como serle util

6.9.3. Tareas del agente de ventas

La venta no es más que uno de los múltiples deberes que tiene el agente de ventas. Puede desarrollar las siguientes seis actividades:

1.- Buscar prospectos. La empresa debe hacer lo posible por generar pistas para sus agentes, pero estos deben buscar prospectos adicionales.

2 - Comunicación. Gran parte del trabajo del agente de ventas consiste en comunicar información a los compradores actuales y potenciales sobre los productos y servicios de su firma.

3 - Vender. El agente esta dedicado al arte de la venta: Localizar al cliente, hacerle su presentacion, contestar a sus objeciones y cerrar la venta.

4.- Prestar servicios. El agente presta diversos servicios a sus clientes: asesorarlos en sus problemas, brindarles ayuda técnica, preparar la financiación y facilitar la entrega.

5 - Recoger información. Debe desarrollar una labor de investigación de mercados e inteligencia para su compañía, y es responsable de proporcionarle informes periódicos sobre sus visitas comerciales y los resultados obtenidos.

6.- Identificación. En los períodos de escasez de productos, el agente de ventas ayuda a valorar cuan lucrativa es la clientela y asesora sobre la identificación de la misma

Un observador de gran experiencia Mc. Murry escribió lo siguiente:

Estoy convencido de que el poseedor de una personalidad vendedora eficiente es un "galanteador" habitual, un individuo acuciado por la necesidad psicológica de conquistar y conservar el afecto de los demás.... Sin embargo, su galanteo no se basa en un deseo sincero de amar, porque, en mi opinión, esta convencido por dentro de que nadie le va a querer jamás. Por eso, su galanteo es de índole explotadora principalmente... sus relaciones tienden a ser pasajeras, superficiales y efímeras.

6.9 Producción

Producir es sinónimo de transformar. La producción es un proceso mediante el cual se transforma un bien en otro: madera en mueble, carne en embutido, trigo en harina, etc

Producir es, por tanto, fabricar. Pero, no solo fabricar, sino también transportar, almacenar y vender.

De estos elementos, quizá el que más importancia adquiere y que más relacionado está con la fabricación, es la venta. La venta proporciona dinero, beneficios, al que fabrica un determinado producto. Por eso, la fabricación tiene en cuenta la colocación en el mercado de los productos.

En las ventas reside el éxito o el fracaso de una empresa y de un negocio. Por tanto, la mejor empresa no es aquella que más fabrica, sino la que más vende.

6.9.1 Elementos que intervienen en la producción

En el proceso de fabricación interviene una serie de factores que hacen posible la transformación de una materia en otra. Estos factores son:

- La mano de obra
- Las materias primas
- El equipo técnico
- El espacio
- El tiempo

6.10.2 Funciones básicas de la producción

La producción tiene relación íntima y constante con tres funciones de las que no puede prescindir, que son:

1.- El mercado

La empresa se relaciona con el exterior por medio del mercado. Este mercado

puede ser de compra o de venta.

En el mercado de compra, la empresa adquiere las materias primas que precisa para la producción, así como la mano de obra y todos aquellos instrumentos (máquinas) que son necesarios para la ejecución del trabajo.

A su vez el mercado de venta es donde la empresa oferta los productos.

2 - La fabricación

En la creación de los productos se debe precisar con exactitud:

- a) El número de productos a fabricar.
- b) Las horas de trabajo que deberán realizar las máquinas.
- c) Las horas de trabajo que deberán realizar los hombres.
- d) La cantidad de materias primas necesarias.

3 - Las finanzas

Toda empresa debe prever las necesidades de dinero para el futuro, teniendo en cuenta su propio proceso de producción. Debe, pues, saber cuales son sus fondos y la manera mas económica de conseguirlos en caso de necesidad

6.10.3 Las etapas del proceso productivo

Todo proceso productivo debe seguir los siguientes pasos:

- Planificación de la que se va a realizar
- Programación de lo que se va a realizar en un tiempo determinado.
- Ejecución del trabajo tal y como se ha planificado
- Corrección de los errores.

Aunque al exponer el proceso productivo hay referencia hacia el sector Industrial, es aplicable también a otros sectores, como el agrícola y el de servicios. Cambian los medios, pero no los fines.

6.10.4 los métodos de producción

Se explicará someramente tres métodos productivos, que son la fabricación en cadena, la fabricación en taller y la producción única o múltiple.

6.10.4.1 Fabricación en cadena

Los factores productivos que intervienen en la fabricación en cadena se localizan de forma sucesiva. La fabricación de una pieza pasa por distintas secciones y en cada sección se completa el producto hasta su resultado final. Esta disposición tiene importantes consecuencias para el proceso productivo.

- Acortamiento del tiempo, ya que se suprimen los tiempos muertos de hombres y maquinarias. Estos tienen asegurado un trabajo continuo, a un ritmo constante, que habrá sido previsto en la planificación del trabajo. El tiempo programado para realizar un trabajo es más fácil de cumplir en trabajos en cadena. El único registro es de que si falla un eslabón de la cadena, el resto de la cadena permanecerá también inactivo

- Mayores posibilidades de control e inspección.
- Las planificaciones hechas en la fabricación en cadena pueden servir para un largo periodo, ya que el proceso es siempre el mismo.
- Imposibilidad de modificar un factor de la producción. Si sucediese así cambiaría totalmente y sería otra producción en cadena, diferente a la comenzada.

6.10.4.2 Fabricación en taller

En la fabricación de taller se elaboran piezas o bienes de forma independiente, para más tarde incorporarlos a un producto final. Las características de este proceso productivo son las siguientes:

- Los pedidos de almacén serán más diversificados que en la producción en cadena, y no se podrán hacer para un tiempo excesivamente prolongado; serán pedidos de piezas más que de lotes.
- La planificación del trabajo ha de realizarse con la mayor minuciosidad posible, para tener prevista la disposición de los materiales necesarios, así como de las herramientas y la maquinaria.
- Aunque la planificación sea excelente, la programación de los tiempos preverá una serie de tiempos muertos, tanto en el trabajo de los hombres como la maquinaria, ya que el proceso de transformación es más lento y discontinuo.
- Al no ser un proceso continuo, se puede variar un factor de la producción sin provocar excesivas alteraciones en el producto.

6.10.4.3 Producción única o múltiple

Los problemas de una buena planificación y programación no son los mismos en una empresa que fabrica un producto único, que en otra que fabrique varios productos homogéneos o productos totalmente heterogéneos.

Las empresas de producción única tienen una difícil tarea, que consiste en planificar el trabajo. Algunos ejemplos de estas empresas se refieren a la fabricación de buques, puentes y otras obras de gran envergadura.

Las empresas de producción múltiple se enfrentan a varios problemas. Deben planificar que cantidades han de producir de cada objeto. Estas decisiones están condicionadas por la previsión de una rentabilidad mayor en uno u otro producto.

La programación de los plazos de entrega es otro aspecto esencial. El plazo de entrega es el tiempo fijado a la producción para entregar el pedido al cliente. Para calcular el plazo de entrega, habrá que comparar dos rendimientos: El rendimiento teórico y el rendimiento real.

El rendimiento teórico contempla una interrupción del trabajo por imprevistos. El rendimiento real se contabiliza, incluyendo los tiempos muertos por causas imprevistas.

6.11 Compras

En vez de tratar de comerciar con aquello que para nosotros es más fácil de hacer, debemos descubrir mucho más sobre lo que el consumidor está dispuesto a comprar....

Debemos aplicar nuestra creatividad más inteligente a la gente, a sus deseos y sus necesidades, en vez de los productos.

Para entender un mercado en particular, uno debe primero poseer un conocimiento laborable de las características institucionales más importantes de cinco tipos de mercado:

- El mercado del consumidor
- El mercado del productor
- El mercado del revendedor
- El mercado del gobierno

- El mercado internacional.

Los consumidores son individuos y hogares que compran para uso personal; los productores son individuos y organizaciones que compran con el propósito de producir; los revendedores son individuos y organizaciones que compran con la finalidad de revender; los gobiernos son unidades gubernamentales que compran con el objeto de desempeñar ciertas funciones gubernamentales y finalmente, los mercados internacionales incluyen a todos los tipos anteriores, puesto que se llevan a cabo fuera del país o sea en el extranjero.

El comerciante debe enfocar el estudio de un nuevo mercado haciendo cuatro preguntas que denominaremos las cuatro O's de cualquier mercado.

- | | |
|----------------------------|---|
| 1.-¿Qué compra el mercado? | - Objetos de compra |
| 2.-¿Por qué compra? | - Objetivos de compra |
| 3.-¿Quién compra? | - Organización de compra |
| 4.-¿Cómo compra? | - Operaciones de organización de compra |

Así como la letra O sigue la C, las cuatro O's de un mercado deben conocerse bien antes de que uno pretenda estudiar las cuatro C's de la mezcla de mercadotecnia.

También pueden hacerse dos preguntas adicionales de naturaleza más descriptiva acerca de un mercado:

- | | |
|--------------------|--------------------------|
| 5.-¿Cuándo compra? | - Ocasiones para comprar |
| 6.-¿Dónde compra? | - Salidas para la compra |

6.11.1 Características generales del mercado del consumidor

El mercado del consumidor es aquel en el que los productos y servicios son comprados o alquilados por individuos y hogares para uso personal.

Existen tres importantes submercados:

Mercado para jóvenes. La mitad de todos los estadounidenses son de una edad inferior a los 28 años. Dentro de este grupo existen importantes submercados:

- a) El mercado infantil (alimentos para el bebé, ropa para infantes, pañales)
- b) El mercado para adolescentes (discos, estilos de peinados, ropa, artículos para deportes)
- c) El mercado comercial (libros, ropa, cerveza, viajes).

Mercado de ancianos. Este mercado tiene gustos y necesidades específicas en forma de alimentos, viviendas, ropa, actividades recreativas y atención médica.

Los comerciantes deben ponerse a tono con las necesidades especiales de este mercado en cuanto a economía, tamaños pequeños de envases etc.

Mercado para negros, este mercado comprende a un importante grupo en estados unidos. Los negros son especial mente buenos consumidores, fuera de proporción con su numero, de productos tales como refrescos, ropa y carnes envasadas para almuerzos.

6.11.2 Tipos de mercancía según los hábitos de compra del consumidor.

Artículos de conveniencia: aquellos artículos del consumidor que por lo regular el cliente compra con frecuencia, inmediatamente y con el mínimo de esfuerzo en cuanto a comparación y compra (ejemplos: productos de trabajo, jabón, periódicos).

Artículos de elección: aquellos artículos de consumo que el cliente, en el proceso de selección y compra, compara característicamente sobre bases tales como adecuación, calidad, precio y estilo (ejemplos: muebles, prendas de vestir, automóviles usados y aparatos electrodomésticos grandes).

Especialidades: aquellos artículos de consumidor con características únicas y/o identificación de marca por los cuales un grupo significativo de compradores habitualmente está dispuesto a hacer un esfuerzo especial de compra (ejemplos marcas específicas y tipos de artículos de fantasía, aparatos de alta fidelidad, equipo fotográfico y trajes para caballero).

6.11.3 El modelo de jerarquía de necesidades

Una persona obviamente tiene muchas necesidades que varían en importancia bajo condiciones diferentes. Maslow propuso, que, de hecho, existen cinco necesidades básicas que están distribuidas en una jerarquía de importancia.

Físicas

1. *Fisiológicas.* Los fundamentos de la supervivencia, incluyendo el hambre y la sed.
2. *Seguridad.* Preocupación por la supervivencia física, prudencia ordinaria, que podría pasarse por alto al pugnar satisfacer el hambre o sed.

Sociales

3. *Pertenencia y amor.* La lucha por ser aceptado por miembros íntimos de nuestra familia y por ser para ellos una persona importante. Esta pugna podría incluir a otros con quienes la persona se sienten ligada.
4. *Estima y posición.* Porfía por lograr una elevada posición en relación con otros, incluyendo el deseo de dominio. Reputación y prestigio.

Propias

5. *Autorrealización.* Deseo de saber, entender, sistematizar y construir un sistema de valores.

6.11.4 Organización para la compra del consumidor

El mercado del consumidor esta constituido por familias que hacen la gran mayoría de las compras.

6.11.4.1 Identificación de la unidad que toma las decisiones.

La tarea principal de que tienen que encargarse los vendedores, es identificar la

unidad que toma decisiones y que participa en la compra de su producto.

Una unidad que toma decisiones es un individuo o grupo de individuos dentro de un proceso de toma de decisiones, que comparte una meta o metas comunes, que, supuestamente, la decisión les ayudará a lograr, y que comparte los riesgos que provoque la decisión.

6.11.4.2 Las funciones de compra.

Existen hasta 5 funciones diferentes que una persona puede desempeñar en una decisión de compra:

- **Iniciador:** El iniciador es aquella persona que primero sugiere y se le ocurre la idea de comprar este producto en particular.
- **Influenciador:** El influenciador es la persona explícita e implícita. Ejerce cierta influencia sobre la decisión final.
- **Decididor:** El decididor es la persona que al final de cuentas determina cualquier parte de la totalidad de la decisión de compra: si se debe comprar, que comprar, como comprar, cuando comprar y donde comprar.
- **Comprador:** El comprador es la persona que efectuará la compra real.
- **Usuario:** El usuario es la y las personas que consumen y usan el producto y servicio

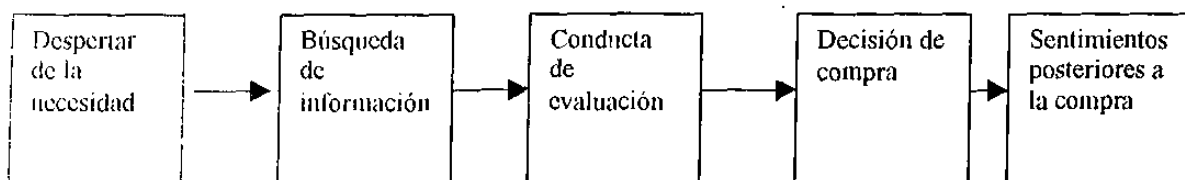


Fig. 6.3 Etapas en el proceso de compra

6.12 Política de precios

EL PRECIO:

Se entiende por precio la cantidad de dinero que el consumidor tiene que pagar por la adquisición de un determinado bien.

A pesar de que cada día se le dá mas importancia a factores no relacionados con los precios en el proceso de la mercadotecnia moderna, los precios siguen constituyendo un elemento importante y especialmente difícil en determinadas situaciones.

Los precios constituyen un problema en cuatro situaciones generales

- a) Cuando la firma tiene que fijarlos por primera vez
- b) Cuando las circunstancias inducen a la firma a pensar en iniciar un cambio de precios.
- c) Cuando la competencia inicia un cambio de precios
- d) Cuando la empresa produce diversos artículos cuyas demandas y costos están relacionados entre si

6.12.1 El problema de los objetivos de fijación de precios.

En el modelo teórico de la fijación de precios se presupone que es uno solo el producto para el cual el vendedor trata de establecer un precio que maximice las utilidades actuales.

Pueden fijarse en la práctica cinco objetivos por lo menos, de naturaleza más concreta.

- EL OBJETIVO DE PENETRACIÓN EN EL MERCADO

Hay firmas que ponen precios relativamente bajos para estimular el crecimiento del mercado apoderarse de una parte grande de él.

Cualquiera de las condiciones siguientes pueden favorecer la fijación de un precio bajo:

- a) El mercado parece ser altamente sensible a los precios
- b) Los costos de producción y distribución por unidad bajan al aumentar y acumularse el rendimiento

c) con un precio bajo se desalentaría competencia real y potencial

- EL OBJETIVO DE ELEVAR LOS PRECIOS.

Algunas firmas tratan de aprovecharse de que ciertos compradores siempre están dispuestos a pagar un precio mucho mas alto que los demás porque el producto representa para ellos un gran valor actual. El objetivo de subir los precios es beneficiarse de estos clientes e ir despues gradualmente reduciéndolos para penetrar en los sectores del mercado mas elasticos a los precios.

Justificase esta medida cuando se dá alguna de las condiciones siguientes:

- a) Que haya bastantes compradores cuya demanda sea relativamente carente de elasticidad
- b) Que los costos de producción y distribución por unidad de un volumen menor no sean tan elevados que anulen la ventaja de cargar lo que va costar algo del trafico.
- c) Que halla poco peligro de que el precio alto estimule la emergencia de firmas rivales.
- d) Que ese precio elevado produzca la impresión de que se trata de un artículo superior.

- EL OBJETIVO DE REEMBOLSAR PRONTO LA INVERSION.

Algunas firmas fijan un precio que les permita recuperar rápidamente el dinero que han invertido. Puede ocurrir que necesiten fondos que vean el porvenir un poco problemático para justificar. El paciente cultivo del mercado.

-EL OBJETIVO DE OBTENER INGRESOS SATISFACTORIOS.

Algunas compañías describen como objetivo de sus precios el logro de una proporción satisfactoria de utilidades pero ocurre que aunque con otro precio podrían obtener a la larga beneficios mayores, se contentan con una ganancia convencional al nivel de su inversión y dinero.

-EL OBJETIVO DE LA PROMOCION DE LA LINEA DE PRODUCTOS.

Algunas firmas fijan un precio que intensifique las ventas de toda la línea, preocupándose menos por las unidades del producto. Ejemplo de ello es la fijación de precios de los "líderes de pérdidas", según la cual se pone un precio bajo a un producto

popular para atraer a un gran número de compradores que probablemente adquieran los demás productos de la firma.

6.12.1.1 Fijación del precio de mercado.

El precio del mercado se fija a través de la oferta y la demanda de un producto. Por regla general, estas funciones de oferta y demanda varían en sentido inverso a la variación del precio.

Es decir la oferta aumenta junto con el precio mientras que la demanda es una función descendente en relación con el precio. Al aumentar este, disminuye la demanda. Algunos productos tienen una función de demanda muy elástica por su carácter de bienes de lujo, porque no son de primera necesidad o debido a la existencia de otros productos sustitutos, que pueden adquirirse ante un aumento del precio en el producto.

6.12.1.2 Fijación del precio por el empresario independiente

La técnica de fijación del precio depende de los distintos tipos de mercado y del producto que se comercialice.

En algunos mercados, el vendedor o productor fija el precio mientras que el comprador fija la cantidad del producto, esto ocurre por ejemplo con el comercio minorista o en la fabricación industrial.

En otros mercados, ocurre lo contrario. El comprador fija el precio mientras que el productor fija la cantidad. Así, por ejemplo, en el mercado de productos agrarios.

Existen otros mercados donde el precio se fija en una puja o regateo entre compradores y vendedores, en las ferias de ganado y en las subastas de productos.

El mercado más común, es el señalado en primer lugar, ya que dentro de él se mueve la mayoría de los pequeños comerciantes y productores

6.13 Rentabilidad.

El empresario se plantea según las condiciones. La obtención de beneficio a corto y largo plazo. Este planteamiento parte de una decisión a la que previamente el empresario ha analizado varias opciones con sus ventajas y desventajas.

La opción escogida se compone de elementos relacionados recíprocamente. Estos elementos son el dinero, que supone una inversión, el tiempo para llevarla a cabo y obtener un resultado y el riesgo que enfrenta toda decisión.

6.13.1 La rentabilidad a corto plazo.

Una vez que se han considerado el costo de la inversión y los gastos que de ella se derivan, así como los flujos de fondos que se producirán durante este tiempo, usted puede aumentar su rentabilidad a corto plazo de los modos siguientes.

- **AUMENTO DEL VOLUMEN DE PRODUCCION.**

Se supone que este aumento, está motivado por un estudio objetivo de la demanda. De lo contrario, puede fracasar en su empeño

El aumento de la producción implica una inversión mayor en materias primas y gastos de salarios.

Este aumento del volumen producirá unos flujos de fondos que serán determinados solo si los impuestos superan los gastos.

El incremento de la producción es rentable solo en mercados de concurrencia perfecta. En este tipo de mercado, los productores son numerosos, los productos similares y la demanda es muy amplia. El empresario obtendrá más beneficios cuanto más productos ofrezca, siempre y cuando sea en épocas de mayor demanda.

- **POLITICAS DE PRECIOS.**

Puede obtener un mayor beneficio a corto plazo, reduciendo los precios, con lo que se logrará un aumento de los compradores. Esto se hará por medio de descuentos,

regalos, ofertas especiales, puntos, etc. El descenso de precios ha de ser equilibrado, calculando las posibles reacciones de sus competidores, ya que ellos pueden realizar la misma acción, colocándole ante una situación difícil.

- **LA PUBLICIDAD**

La publicidad representa un desembolso cuantioso, que puede conducir, en poco tiempo, al aumento de su rentabilidad. Como todas las alternativas de incremento de la rentabilidad a corto plazo, debe estudiarse con objetividad.

6.13.4 LA RENTABILIDAD A LARGO PLAZO

Supone la obtención de beneficios después de transcurrido un largo período. Durante este tiempo, lo único que se producirá son gastos que serán recompensados solo cuando haya transcurrido el tiempo preciso.

La rentabilidad a largo plazo exige inversiones importantes para lograr una técnica nueva. También implica gastos cuantiosos para la compra de terrenos y edificios.

La rentabilidad a largo plazo se obtiene por diferentes vías.

- **SE CREAN NUEVOS PRODUCTOS QUE SUPERAN LOS EXISTENTES EN EL MERCADO**

Esta situación producirá a largo plazo, los resultados deseados. El creador del nuevo producto se encuentra con una competencia máxima y una demanda máxima. Ante esta situación el empresario podrá fijar al producto el precio que desee, para obtener, de esta manera los beneficios que crea convenientes. En estas circunstancias, es aconsejable guardar esta estricta reserva sobre la obtención de grandes beneficios. La competencia está alerta. La mejor forma de desanimarla es mostrar cierta indiferencia, para equilibrar esta obtención de beneficios.

En la creación de nuevos productos, puede introducirse el perfeccionamiento de diseño y de la presentación de los productos.

- **LANZAMIENTO A MERCADOS NUEVOS**

El lanzamiento a un mercado nuevo exige, en la mayoría de los casos, una política comercial diferente. Los precios del mercado A serán distintos a los del mercado B, que pueden ser más bajos. De esta manera, al atraer a compradores de renta más modesta el empresario está empleando su esfera de negocios.

- **SERVICIOS DE POST-VENTA.**

Para el empresario, significa un gran volumen de inmovilización del capital, que solo será rentable cuando tenga garantizada una amplia clientela.

6.14 Servicio al cliente.

Otro aspecto de los negocios de nuestro tiempo es que uno ya no puede esperar a que le caigan los clientes. Cada vez es más importante buscarlos, ofrecerles el producto o el servicio, volverse buen vendedor. El cliente es un individuo como cualquier otro, emocional y racional. Un ser que piensa y siente. Por su naturaleza humana, cuestiona sus sentimientos y pensamientos a fin de tomar las mejores decisiones que lo conduzcan a donde quiere llegar.

Cuando el cliente se encuentra con que tiene que seleccionar entre varios productos de un mismo tipo se mezclan la razón y la emoción en forma alternada.

Decimos entonces que en cualquier compra hay dos factores que interactúan alternadamente y que influyen en la decisión de compra.

- **ASPECTO RACIONAL**

El cliente utiliza este punto cuando analiza el producto o servicio considerando factores fríos como son:

- Confiabledad
- Durabilidad
- Precio

- Experiencia (con similares de la misma marca)
- Tiempos de entrega
- Flexibilidad
- Etcétera

- ASPECTO EMOCIONAL

Este es aplicado cuando la emoción participa en la decisión considerados sentimientos como:

- Satisfacción
- Gusto
- Preferencias
- Personalidad
- Estatus
- Etcétera

6.14.1 Estados de ánimo del cliente.

Todos debemos preocuparnos de la satisfacción de clientes. Desafortunadamente no siempre lo logramos como quisieramos.

Así que conozcamos como se siente un cliente cuando lo que recibe es malo, normal o sobresaliente.

Existen concretamente tres estados entre los cuales el cliente se puede situar dependiendo de sus expectativas; es decir, de lo que esperaba recibir.

CLIENTE INSATISFECHO. Es cuando sus necesidades racionales y/o emocionales no son alcanzadas. Esto se dá sencillamente cuando el cliente recibió menos de lo que esperaba. Por tanto, se siente insatisfecho. Puede pensar que lo engañaron, que la empresa promete de más o que no tienen la capacidad para dar la calidad requerida.

CLIENTE SATISFECHO. Es cuando sus necesidades racionales y/o emocionales son

alcanzadas de acuerdo a sus expectativas. Tenemos un cliente satisfecho cuando este recibe exactamente lo que esperaba. Es bueno satisfacer a nuestros clientes; pero sin embargo, no es lo mejor para obtener éxito, porque si existe alguien que dé mas calidad por el mismo precio, aunque contemos con la capacidad para llenar los requisitos de los clientes, perderemos la venta.

CLIENTE EXALTADO. Es cuando sus necesidades racionales y/o emocionales son excedidas. Esto último, sin duda debe ser el fin de cualquier empresa. Y tengámoslo muy presente, anotémoslo en una hoja grande enfrente de nuestro escritorio. “ Cuando entreguemos más que nuestra competencia por el mismo precio, nuestro éxito como empresa está asegurado”. En pocas palabras el cliente estará exaltado o emocionado de gusto, porque recibió mas de lo que esperaba. Siente que su dinero estuvo bien invertido y sin duda la próxima ocasión volverá a comprar.

6.14.2 La actitud ante el cliente.

Debemos considerar algo, Cualquiera que sea el servicio que se dé al cliente, al principio de ello será la actitud. La actitud en todo ámbito de la vida no solo se transmite por palabras, sino también por hechos y sentimientos.

La actitud de los empleados u operarios de cualquier empresa no es otra cosa que el respeto de experiencias y pensamientos recabados en el pasado, tanto en su vida personal como laboral, y que a la postre reflejan al cliente también. Una persona la cual ha llevado una vida llena de conflictos, probablemente responderá de manera brusca ante una discusión de trabajo, atenderá con frialdad al cliente (solo por que le interesa conservar su trabajo) y/o tendrá un relación áspera con sus compañeros. Alguien que ha encontrado reto y apoyo, al que se toman en cuenta sus opiniones, que siente que avanza hacia sus objetivos y tiene buen compañerismo podrá mas fácilmente transmitir una actitud positiva al cliente que una persona que se encuentra en el caso contrario.

En toda área de la vida, la actitud que se trasmita será la que generalmente se recibirá.

El cliente considera tres aspectos en cuanto a la transmisión de la actitud.

- Uso de la voz.
- Lenguaje corporal.
- Imagen.

6.14.3 Cuatro pasos para la calidad de servicio al cliente.

- 1 Transmita una actitud positiva a los demás.
- 2 Identifique bien las necesidades de sus clientes.
- 3 Satisfaga bien las necesidades de aquéllos con quienes negocia.
- 4 Asegure el regreso de sus clientes.

- 1 Transmita una actitud positiva a los demás.

Una actitud es un estado mental influenciado por sentimientos, y tendencias razonadas y actuadas. La actitud que transmita será la actitud que generalmente recibirá. Algunas formas de transmitir una actitud positiva son:

- ↳ *Proyecte su mejor imagen:* La primera impresión es crucial por que puede que no haya oportunidad para una segunda impresión.
- ⇒ *Por medio del lenguaje corporal:* Este responde a más de la mitad de los mensaje que quiere comunicar
- ⇒ *El sonido de su voz:* El tono de la voz o la forma en que se dicen las cosas, es a veces más importante que las palabras que emplean.
- ⇒ *Cuando use el teléfono:* la habilidad en este aparato es importante ya que solo depende de su voz.

Las relaciones con el cliente son parte integral de su trabajo y no una extensión del mismo. Nada es más importante para su empresa que los clientes sin ellos esto no existiría. Los clientes satisfechos son indispensables para el éxito de cualquier negocio. Los negocios crecen a través de clientes satisfechos. Ellos no solo regresan, si no

además, recomiendan el servicio a sus conocidos. El interés por brindar un servicio de calidad al cliente se aprende, no se hereda.

Para dominar cualquier habilidad y ser apto para sobresalir en la atención al cliente, son precisos la práctica y la experiencia. Cuanto más se esfuerce en lograrlo, más recompensas obtendrá.

2.- Identifique las necesidades de sus compradores.

Es importante que el empresario sepa lo que quiere el cliente; lo que éste necesita, piensa, siente, si está satisfecho y si regresará. Tome en cuenta lo siguiente:

- ⇒ Conozca el tiempo requerido para un servicio de calidad al cliente.
- ⇒ Manténgase un paso delante de sus clientes.
- ⇒ Dele la máxima atención. Esta es la habilidad de entender lo que sus clientes puedan necesitar. Esto es más que la puntualidad y la anticipación, puesto que requiere estar al tanto de las necesidades humanas de los clientes. El empresario debe aprender a analizar a sus clientes y para eso requiere de sensibilidad hacia las señales verbales y no verbales que los clientes envían; empatía, es decir, todo lo relacionado con la comprensión; esto es ponerse en el lugar del cliente.
- ⇒ Entienda las necesidades básicas del cliente. Los clientes necesitan ayuda, respeto, comodidad, empatía, satisfacción, apoyo, una cara amigable. El cliente tiene cuatro necesidades básicas que se deben satisfacer.
 - *La necesidad de ser comprendido.* Aquellos que eligen los servicios que usted presta necesitan sentir que son comprendidos. Esto significa que los mensajes que el cliente envía debería de ser interpretados correctamente. Las emociones o barreras de lenguaje pueden interponerse en la buena comunicación.
 - *La necesidad de sentirse bienvenido.* Cualquiera que haga negocios con usted y que no se sienta bienvenido, no regresarán. La gente necesita sentir que usted está contento de verla y que los negocios de ellos son importantes para usted.

- *La necesidad de sentirse importante.* El ego y la autoestima son una poderosa necesidad humana. A todos nos gusta sentirnos importantes. Cualquier cosa que haga para procurar que un cliente se sienta especial, es un paso hacia la buena dirección.
- *La necesidad de comodidad.* Los clientes necesitan comodidad física; una sala de espera donde descansar, conversar, o hacer negocios. También necesitan comodidad psicológica, la seguridad de ser atendidos, y que sus necesidades serán cubiertas.

Desarrolle la habilidad de escuchar; deje de hablar y evite las distracciones. Concéntrese en lo que la otra persona está diciendo, busque el significado real de lo que oye y proporcione retroalimentación.

3.- Satisfaga las necesidades de sus compradores.

Dé a su cliente lo que quiere mediante:

- ⇒ La realización de obligaciones complementarias importantes. Tratar a los clientes de una manera especial significa realizar las obligaciones complementarias con energía e interés positivo, tal y como lo hace en los otros aspectos de su trabajo.
- ⇒ Envíe mensajes claros. La forma de cómo se comunique puede llevarlo al éxito o al fracaso en el trabajo.
- ⇒ Diga lo apropiado.
 - Satisfaga las cuatro necesidades básicas de sus clientes. Muestre comprensión, hágalos sentir bienvenidos ayúdelos a sentirse importantes y provea un ambiente confortable.
- ⇒ Amplíe su servicio mediante las ventas efectivas de los productos únicos de su organización.

4.- Asegure el regreso de sus clientes.

- ⇒ Haga todo lo posible para satisfacer a los clientes. Para manejar acertadamente las quejas, primeramente:

- Escuche cuidadosamente la queja.
 - Repita la queja y dé a entender al cliente que la oyó correctamente.
 - Discúlpese.
 - Reconozca los sentimientos del cliente.
 - Explique qué acción tomará para corregir el problema; y agradezca al cliente por presentarle el problema.
- ⇒ Aprenda a poner de su parte a los clientes difíciles.
- > Tome la delantera en el servicio.

Siguiendo estos cuatro pasos básicos en el trato con el cliente, el empresario podrá comprobar rápidamente el éxito en sus ventas.

Capítulo 7

CASO PRACTICO

Reorganización en la Administración de la empresa para lograr un mayor volumen de ventas

7.1 Antecedentes de la empresa en estudio

La Empresa Starquim, S. de R.L; es una empresa dedicada a la fabricación de productos químicos para lavanderías y textiles. Fué fundada en enero de 1990 por una persona desempleada. Era un año aparentemente estable y tranquilo, donde se visualizaba una apertura económica saludable y prometedora para los emprendedores.

Muchas veces el estar desempleado es sentirse frágil, nervioso. Pero él pensaba que el perder el empleo no era una razón para tirar la toalla. Al contrario que era una oportunidad inmejorable para hacer lo que siempre había soñado pero no se atrevía a emprender por que estaba ocupado ganando su sueldo.

Con una actitud siempre positiva de que todas las cosas que nos pasan en la vida por más "negativas" que estas sean según nuestras creencias las debemos de ver como oportunidades de desarrollo que la vida nos va presentando para crecer mas como persona y ser espiritual; son retos, estímulos para lograr un triunfo en nuestra vida.

Y así con un optimismo total en su persona se decidió dar marcha adelante al plan que él tenía en mente, primeramente como él era Ingeniero Químico ya tenía definido cual era el área hacia donde se iba a canalizar: fabricación de productos químicos para limpieza.

Como esta pequeña empresa requería de un espacio físico para fabricar los productos, penso en el lugar idóneo para iniciar su producción.

Se dió cuenta que al inicio no era conveniente rentar un local por los costos fijos que ello implicaba. Entonces se animó por establecerlo en su casa; compró varios rectores para mezclas y los colocó en el patio de su casa, pidió que le instalaran un extensión de luz de 220, tomas de agua y contactos en puntos estratégicos etc. Se vió obligado a usar la sala familiar como oficina para su trabajo; compró un fax, contestadora telefónica, así como un escritorio y un archivero etc. Contrató a dos obreros además de él.

Es en ésta empresa donde realicé mi investigación.

En base a lo anterior se aplicó a la empresa una encuesta de diagnóstico para obtener información general de la empresa y de la relación del empresario con su negocio.

7.2 Diagnóstico Empresarial antes de la reorganización en la administración

Debido al ritmo de la vida empresarial e institucional de hoy y debido a las múltiples incertidumbres del entorno de los negocios, los gerentes se ven forzados a encargarse mas y más de manejar el caos y el tiempo. Y si bien la tecnología de semejante cambio es comparativamente clara y sencilla, por su parte la política del cambio puede resultar imposible. Por ello, los mejores gerentes no cesan de buscar nuevas formas de ser mas diestros en su trato con el lado oculto de su organización.

El llevar a cabo una reorganización dentro de la empresa permitiendo la delegación de funciones nos permite de manera constructiva obtener un mayor volumen de ventas y una diversificación de mercado proporcionando así una mejor rentabilidad a la empresa.

Los principales medios para la recolección de información en la presente investigación

pueden resumirse los siguientes:

Observación directa.- Es la que permite recabar información con mayor intensidad y viveza, hay una concentración de agudeza visual para observar todos los movimientos del personal que labora dentro de la empresa.

Informes del trabajador.- Esto es un complemento de la observación directa donde se le pregunta al trabajador y el expone sus labores y la forma de realizarse, es importante dejarlo explicar sin interrumpirlo para tomar anotaciones.

Aquí se encuentra el formato y resultado del diagnóstico empresarial antes de la reorganización aplicada a la empresa. Se estuvo monitoreando durante dos semanas completas (del 8 al 12 de Noviembre de 1999 y del 15 al 19 de Noviembre de 1999). Con una jornada completa de ocho horas diarias.

En el punto 7.3 se encuentra los resultados obtenidos del volumen de ventas después de la reorganización durante el período Noviembre de 1999 a Febrero de 2000.

Diagnóstico Empresarial

I. Información general de la Empresa.

Nombre o razón social de la empresa:

Giro _____

Nombre del empresario: _____

Dirección, teléfono, fax:

Estructura de la organización:

Número de empleados:

Operarios y técnicos: _____

Supervisores: _____

Administrativos: _____

Director (es): _____

Total: _____

Nivel de ventas anuales (miles de pesos):

___ 0 a 1000

___ 1001 a 3400

___ 3401 a 6500

___ 6501 o más

Principales productos o servicios que ofrece:

Descripción del proceso productivo:

Característica clave de calidad en su empresa:

(ej. Tiempo de entrega, variedad de productos, precio, punto de ventas, etc.)

Descripción de sus principales competidores:

Posición de la empresa en el mercado:

Principales características de la fuerza laboral de la empresa:

(tipo sindicato, etc.)

Descripción de sus principales proveedores:

2.- Relación del empresario con su negocio.

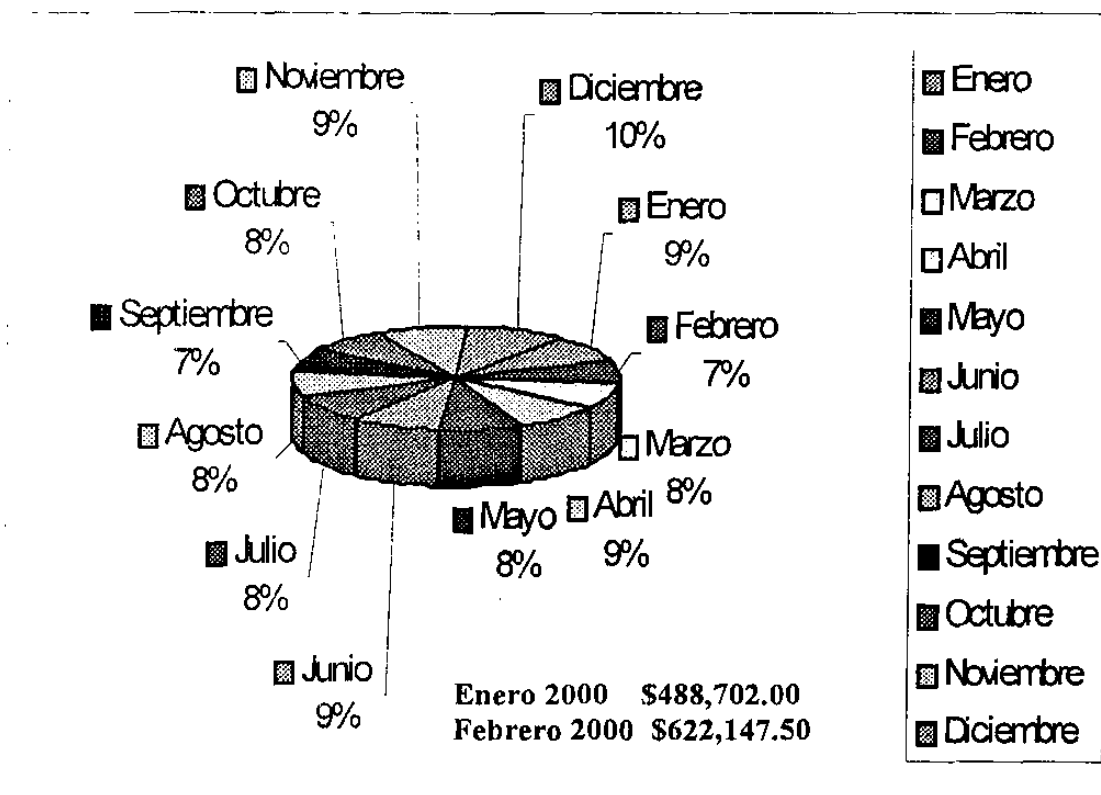
Breve historia de la compañía:

¿Que satisfacciones le ha dado su empresa/negocio?

Cantidad de horas dedicadas a la empresa: _____

¿Cuáles han sido sus principales logros?

7.3 Comportamiento de ventas 1999 y los meses enero y febrero del



2000

Gráfica 7.1 Comportamiento de las ventas del año 1999 y meses enero y febrero del 2000

Mes	Pesos en Moneda Nacional	Porcentaje
Enero	\$357,929.20	8.70%
Febrero	\$271,590.00	6.60%
Marzo	\$345,262.50	8.39%
Abril	\$350,259.70	8.51%
Mayo	\$345,062.40	8.38%
Junio	\$350,563.60	8.52%
Julio	\$348,393.20	8.47%
Agosto	\$344,233.00	8.36%
Septiembre	\$289,287.00	7.03%
Octubre	\$325,578.00	7.91%
Noviembre	\$375,125.00	9.12%
Diciembre	\$412,111.26	10.01%
Total	\$4,115,394.86	100%

Tabla 7.2 Ventas mensuales del año 1999

Capítulo 8

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La transformación de una empresa en una organización con delegación de funciones es un viaje que representa una forma de hacer crecer no solo el negocio, sino también las respectivas carreras de las personas.

El tomar la decisión del aquí y el ahora a tiempo ha contribuido para que muchas empresas salgan a delante, sin tener que lamentarse de porqué no se hizo la reestructuración a tiempo, por que no eliminó sus miedos internos, por que no deslindó responsabilidades etc.

Los funcionarios en su mayoría, comprenden que toda empresa debe mejorar continuamente su rendimiento para seguir siendo competitivo en el mercado, hay que ser proactivos, adelantarse a los hechos, prevenir problemas antes de que estos se presenten, resolver pequeños problemas antes de que se vuelvan críticos.

El resultado de mi investigación aporta que se logró aumentar el volumen de ventas y como esto está contribuyendo para que la empresa tenga un mejor espacio competitivo dentro del mercado como se puede apreciar en la gráfica localizada en el punto 7.3

Por todo lo expuesto anterior mente se comprueba que la hipótesis planteada al inicio de esta tesis es válida y que además todo empresario que piense establecer su propio negocio, requiere de una formación especial, de ciertos conocimientos, habilidades y actitudes para lograr un mayor éxito en la creación de la empresa.

Para futuras investigaciones se recomienda.

- Utilizar los formatos de organización propuestos pero aplicados de acuerdo al nivel de desarrollo de la empresa.
- Definir nuevos formatos de organización.
- Utilizar la metodología de investigación propuesta aplicada según sea el caso de investigación.

Que esta propuesta contribuya para que hagas un alto en tu camino, reflexiones, medites y te decidas a iniciar tu propio negocio seas cuarentón, cincuentón, sesentón etc.

BIBLIOGRAFIA

Albrecht, k.	La Misión de la Empresa	Paidos	1996
Arias, Galicia, F	Administración de Recursos Humanos	Trillas	1989
Barrow, Colín	La Esencia de la Administración de Pequeñas Empresas	Prentice Hall	1996
Benins, Warren	Aprendizaje Organizacional	Prentice Hall	1999
Chruden/Sherman	Administración de Personal	Cecsa	1991
Dauten, Dale	La Estrategia de Max	Grijalbo	1997
Delmar, Ken	El Lenguaje Corporal del Exito	Sayrols	1992
Drucker, Peter, F.	La Sociedad Poscapitalista	Sudamericana	1999
Drucker, Peter, F.	La Gerencia Efectiva	Hermes	1994
Drucker, Peter, F.	El Ejecutivo Eficaz	Hermes	1996
Egan, Gerard	El Valor Agregado de los Empleados en las Organizaciones	Prentice Hall	1996
Fenton, John	Como Vender en un Mercado Competido	Norma	1993
Fisher, Milton, W.	Construya su Futuro	Playor	1992
Fox, Arnold y Barry	Optimismo Total	Selector	1994
Gale, Bradley, T.	Descubra el Valor de su Cliente	Prentice Hall	1999
Harmon, Roy, L.	La Nueva era de los Negocios	Prentice Hall	1996
Howard, Minkin, B.	El Futuro en los Negocios	Prentice Hall	1999
Koontz, Harold	Elementos de Administración Moderna	Mc. Graw Hill	1995
Kotler, Philip	Dirección de Mercadotecnia	Diana	1991
Silva, Luz María	Empléate tu Mismo	Edamex	1996
Sudarsanam, P.S.	La Esencia de las Fusiones y Adquisiciones	Prentice Hall	1999
Villegas, Vega, Jesús	Cambio y Mejoramiento Continuo	Diana	1995
Weston, Fred, J.	Administración Financiera de Empresa	Interamericana	1993
Williams, Martín	Servicio de Calidad al Cliente	Trillas	1997
Woo - Choong, Kin	El Mundo es tuyo pero tienes que Ganártelo	Iberoamérica	1994

LISTADO DE TABLAS Y GRAFICAS

Tablas Página

Capítulo 2

3.1 Promoción de valores del empresario	27
4.1 Estratificación de las empresas por número de empleados.....	47

Capítulo 6

6.1 Días de vacaciones de acuerdo al total de años laborados.....	86
6.2 Perfil del equipo, de Belbin	90

Capítulo 7

7.2 Ventas mensuales del año 1999	132
---	-----

Gráficas Página

Capítulo 4

4.1 Número de empresas establecidas en Nuevo León	54
4.2 Porcentaje de la clasificación de empresas en el estado de Nuevo León.....	54

Capítulo 7

7.1 Comportamiento de ventas del año 1999 y Enero y Febrero del 2000	132
--	-----

LISTADO DE FIGURAS

Figuras Página

Capítulo 3

3.1 Valores, virtudes, procesos y actitudes	25
3.2 Clasificación de los valores y virtudes	26

Capítulo 6

6.1 Elementos del sistema mercadotecnia de la compañía y medio ambiente	81
6.2 La matriz de liderazgo/administración	94
6.3 Etapas en el proceso de compra	113

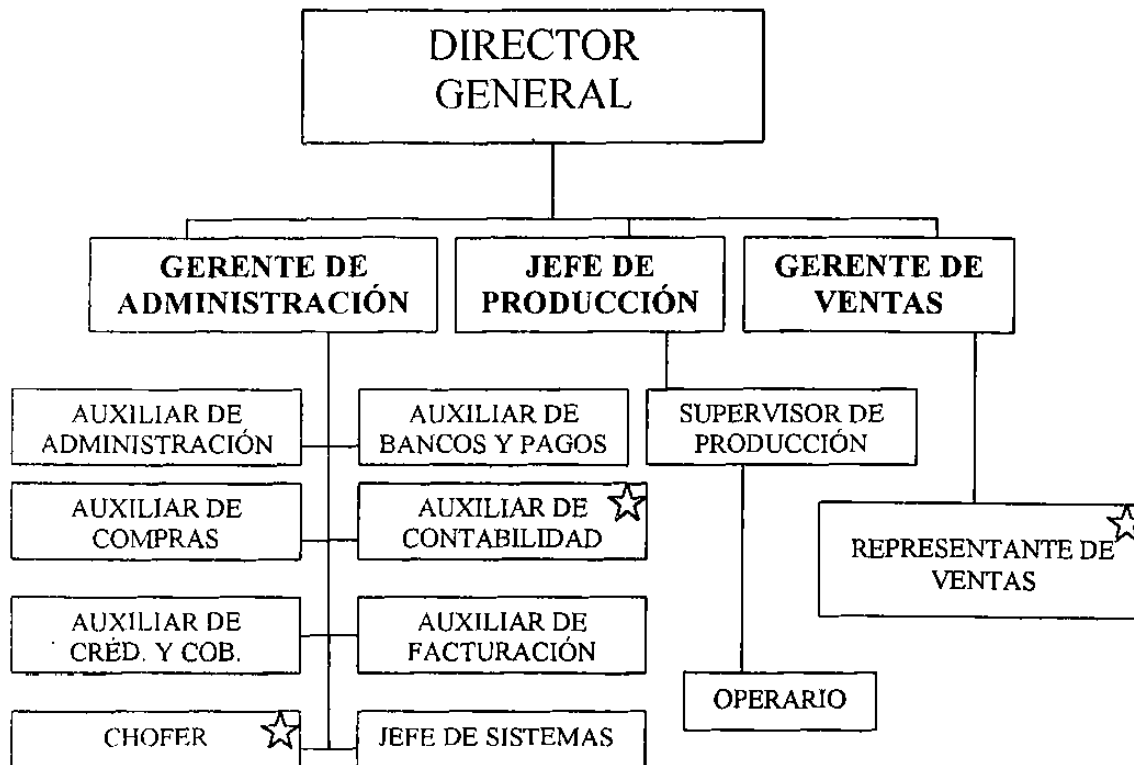
GLOSARIO

Actitud.-	Disposición de ánimo manifestada exteriormente
Alternativa.-	Opción entre dos o más cosas
Análisis.-	Separación y distinción de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios consecutivos.
Autoanálisis.-	Examen de sí mismo
Autocontrol.-	Vigilancia y coordinación de sí mismo
Automotivación.-	Impulsarse a actuar por sí mismo.
Autoridad.-	El poder correspondiente a una tarea o función, que permite a quien desempeña dicha función, tomar decisiones por sí mismo
Canal.-	Medio de comunicación entre una o más personas.
Competitividad.-	Capacidad de competir con otros.
Comunicación.-	Transmisión de información hacia otras personas
Delegar.-	Pasar responsabilidades y autoridad a otra persona.
Demanda.-	Conjunto de productos y servicios que los consumidores están dispuestos a adquirir
Desempeño.-	Tarea que ejecuta una persona en un tiempo determinado.

Efectividad.-	Ser constante, ejecutar las cosas con rapidez y bien hechas
Eficacia.-	Efectuar las cosas con el resultado esperado.
Empresa.-	Sociedad comercial o industrial que proporciona un bien o servicio.
Estrategia.-	Arte de coordinar las acciones y de obrar para alcanzar un objetivo.
Formación.-	Adiestrar, educar.
Habilidades.-	Elaboración de algo nuevo, no existente.
Liderazgo -	Capacidad de una persona para influir sobre los demás.
Misión.-	Obra que un conjunto de personas llevarán a cabo.
Motivación.-	Impulsar a actuar de manera efectiva.
Perfil -	Características generales comunes a un grupo de personas.
Planeación.-	Proceso en el que se establecen las metas y las directrices apropiadas para el logro de las metas.
Productivo.-	En favor de la actividad.
Producción.-	Fabricación de bienes de consumo.
Profesión.-	Empleo o trabajo que ejerce una persona.
Retroalimentación.-	Obtención de información para mejorar un hecho.

ANEXO: DESPUES DE LA REORGANIZACION

Organigrama "Starquim" (Propuesto)



NOTA: ☆ Representa al personal actual que ha contratado la empresa.

AUXILIAR DE CONTABILIDAD

Título: Puesto auxiliar de contabilidad
 jefe inmediato: Puesto gerente de administración
Departamento: Administración

OBJETIVO DEL PUESTO

Apoyar al gerente de administración en todo lo relacionado a la contabilidad de la empresa, como ingresos, egresos y preparación de información fiscal.

ACTIVIDADES ESPECIFICAS

1. Controlar ingresos.
2. Controlar egresos.
3. Generar estados financieros.
4. Revisar estados de cuenta.
5. Llevar control y archivo de cheques y pólizas.
6. Llevar relación de cuentas por pagar.
7. Preparar información necesaria para el pago de impuestos.
8. Integrar los gastos.
9. Realizar el cierre mensual de ventas, costos y gastos.
10. Preparar y pagar nomina.

CONOCIMIENTOS, EXPERIENCIAS Y HABILIDADES REQUERIDAS

CONOCIMIENTOS : carrera técnica en contabilidad administración o áreas afines.

EXPERIENCIA: mínima de un año en puestos similares.

HABILIDADES: manejo de paquetes computacionales administrativos de contabilidad, conocimiento de la elaboración de estados financieros y contables de la empresa, ingles, 80%.

OTROS FACTORES DE IMPORTANCIA

Responsabilidad. Honestidad. Orden.

REPRESENTANTE DE VENTAS

TÍTULO: PUESTO REPRESENTANTE DE VENTAS
 JEFE INMEDIATO: PUESTO GERENTE DE VENTAS
 DEPARTAMENTO: VENTAS

OBJETIVO DEL PUESTO

Ofrecer los servicios y productos de la empresa a los clientes.

ACTIVIDADES ESPECIFICAS

1. Mantener buena relación con los clientes.
2. Ofrecer atención personalizada al cliente.
3. Dar seguimiento a los pedidos hasta que se entregan.
4. Llevar registro de cartera vencida de los clientes.
5. Ampliar línea de productos en clientes actuales.
6. Ofrecer asesoría técnica a clientes.
7. Investigar desempeño de los productos dentro del proceso del cliente.
8. Cumplir objetivos y metas propuestas.
9. Tomar en cuenta políticas de crédito par cada uno de los clientes.
10. Elaborar oportuna y correctamente los reportes de venta.
11. Dar a conocer los servicios de la empresa con nuevos clientes par acrecentar su cartera de clientes.
12. Indagar necesidades de los clientes para identificar áreas de oportunidad y estrategias de mercado.
13. Reportar avances de ventas a gerente de ventas.

CONOCIMIENTOS EXPERIENCIA Y HABILIDADES REQUERIDAS

CONOCIMIENTOS: carrera técnica o profesional con conocimientos de productos químicos.

EXPERIENCIA: mínima de 1 año en puestos similares.

HABILIDADES: facilidad de palabra capacidad para la toma de decisiones manejo de diferentes actividades a la vez capacidad de trabajar con grupos de personas.
 Amabilidad. Cordialidad. Ingles 80%.

OTROS FACTORES DE IMPORTANCIA

Actitud de servicio. Orden. Integridad. Buena presentación. Honestidad. Seguridad de si mismo.

CHOFER

TITULAR	PUESTO CHOFER
JEFE INMEDIATO:	PUESTO JEFE DE ADMINISTRACION
DEPARTAMENTO:	ADMINISTRACION

OBJETIVO DEL PUESTO

Apoyar al jefe de administración y al jefe de ventas en lo que se refiere compra de materiales entrega de producto pagos y cobranza.

ACTIVIDADES ESPECIFICAS

1. Recoger el material necesario para la operación de la empresa.
2. Realizar pago a proveedores.
3. Entregar pedidos y facturas a clientes.
4. Realizar cobro de facturas.
5. Ir al banco a depositar o cambiar cheques.
6. Realizar cualquier vuelta relacionada con el negocio.
7. Realizar mantenimiento del vehículo.
8. Reportar cualquier desperfecto en el vehículo al Jefe de Administración.
9. Llevar el registro del kilometraje.
10. Llevar registro de combustible.
11. Reportar actividades al Jefe de Administración.

CONOCIMIENTOS, EXPERIENCIA Y HABILIDADES REQUERIDAS

CONOCIMIENTO: preparatoria terminada o similar con conocimientos básicos de mecánico automotriz

EXPERIENCIA: mínima de 1 año en puestos similares

HABILIDADES: trato con la gente. Actitud de servicio cordialidad

OTROS FACTORES DE IMPORTANCIA

Buena presentación. Orden honestidad.

RESUMEN AUTOBIOGRAFICO

Yolanda Hernández Delgado

Candidata Para el Grado de

**Maestra en Ciencias de la Administración Con
Especialidad en Relaciones Industriales**

Tesis: Como construir su propia empresa y sobrevivir

Campo de Estudio: Empresarial

Biografía:

Datos personales: Nacida en Monterrey, N. L.

El 20 de Diciembre de 1958, Hija de Jesús Hernández Resendez y Ma Del Socorro Delgado Palacios.

Educación: Egresada de la Universidad Regiomonta,
como Ingeniero Industrial Administrador.

Experiencia Profesional: Tres años a nivel empresarial en Mecánica Industrial Badillo en 1981, Catedrática por cuatro años en la Universidad Regiomontana, y desde 1984 Catedrática de la Universidad Autónoma de Nuevo León y a partir de 1994 como maestra de medio tiempo.

