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

# TOMA DE DECISIONES PARA LA CREACION DE UNA PEQUEÑA EMPRESA EN UNA SITUACION CRITICA Y ACTUAL

POR

ING. RAMIRO LEAL CUEVA

TESIS

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

CD. UNIVERSITARIA JUNIO DE 1999

R.L.C.

TOMA DE DECISIONES PARA LA CREACION DE UNA PEQUEÑA EMPRESA EN UNA SITUACION CRITICA Y ACTUAL

TM
HD62
.5
L4
c.1

1999

1080087884

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA

DIVISION DE ESTUDIOS DE POST-GRADO

# TOMA DE DECISIONES PARA LA CREACION DE UNA PEQUEÑA EMPRESA EN UNA SITUACION CRITICA Y ACTUAL

POR

*ING. RAMIRO LEAL CUEVA*

TESIS

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

Ciudad Universitaria, a Junio de 1999.

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA

DIVISION DE ESTUDIOS DE POST-GRADO

# TOMA DE DECISIONES PARA LA CREACION DE UNA PEQUEÑA EMPRESA EN UNA SITUACION CRITICA Y ACTUAL

POR

ING. RAMIRO LEAL CUEVA

TESIS

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

Ciudad Universitaria, a Junio de 1999.

TM

BMU Raúl Rangel Frías
UANL
FONDO
TESIS

TESIS MAESTRIA

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

Los miembros del comité de tesis recomendamos que la tesis "TOMA DE DECISIONES PARA LA CREACION DE UNA PEQUEÑA EMPRESA EN UNA SITUACION CRITICA Y ACTUAL" realizada por el alumno Ing. Ramiro Leal Cueva, matricula: 0080856 sea aceptada para su defensa como opción al grado de Maestro en Ciencias de la Administración con especialidad en Relaciones Industriales.

**El Comité de Tesis**

Asesor
M.D.O. Jesús José Meléndez Oliva

Coasesor
M.C. Roberto Villarreal Garza
Nombre

Coasesor
M.C. Sergio Javier Pérez Guerra
Nombre

Vo.Bo.
M.C. Roberto Villarreal Garza
División de Estudios de Post-grado

San Nicolás de los Garza, N.L. a Junio de 1999.

# DEDICATORIAS

ESTE TRABAJO ESTA DEDICADO, A DIOS NUESTRO SEÑOR, POR HABERME DADO LA OPORTUNIDAD DE DEJARME VIVIR, PARA LLEGAR A ESTE MOMENTO. . . .**GRACIAS**

A MIS PADRES, SR. ROMUALDO LEAL GARZA Y SRA. ADELFA MAGDA CUEVA DE LEAL, POR TODOS LOS VALORES QUE ME INCULCARON DESDE NIÑO E HICIERON DE MI LO QUE AHORA SOY. . . . . .**GRACIAS**

A MI ESPOSA MARIA IRASEMA POR EL APOYO Y ESTIMULO INCONDICIONAL QUE SIEMPRE ME BRINDO. .**GRACIAS**

A MIS HIJOS RAMIRO ALEJANDRO Y KEYLA IRASEMA POR EL TIEMPO QUE ME DISPENSARON PARA LA CULMINACION DE ESTE TRABAJO. . . . . .**GRACIAS**

# AGRADECIMIENTOS

A MI ASESOR: M.D.O. JESUS JOSE MELENDEZ OLIVAS

A MIS COASESORES: M.C. SERGIO JAVIER PEREZ GUERRA
M.C. ROBERTO VILLARREAL GARZA

POR LA AYUDA Y EL APOYO QUE ME DIERON PARA LA TERMINACION DE ESTA MAESTRIA

MUCHAS GRACIAS A TODOS ELLOS

# PROLOGO

La presente tesis fué desarrollada por el Ing. Ramiro Leal Cueva y por el Ing. Margarito Torres Silva, y en ella se analiza la problemática de un mundo tan dinámico, con sus efectos socioeconomicos y conductuales tan drásticos y generalizados en todos los países, sumergidos en un proceso de globalización total, no nos queda mas remedio, que ser mucho mas cautelosos en todas las actividades que llevemos a cabo que de una u otra manera, van a repercutir, tánto en lo personal, en lo económico, en lo psicológico y en el mundo de los negocios.

Creemos que todas estas experiencias y / o realidades, deben de forjar nuestro espíritu emprendedor y casi siempre conservador en su medida, para ser mas adictos a practicar la administración científica y no caer en los mismos errores del pasado.

Si bién es un proceso largo, tardado y a veces tedioso y desmotivante, esto es, porque a veces no tenemos a la mano las herramientas necesarias, como el capital económico para invertir en los procesos de investigación tecnológica, científica, industrial así como también la infraestructura necesaria para poder competir con los países del primer mundo, los cuales estan dominando todo el planeta, por tener a su alcance los factores antes descritos.

Esperamos que esta tesis, que hemos preparado, pueda sirvir para clarificar el universo de oportunidades de todos los emprendedores que existen y en un muy gran porcentaje, que estan agobiados por la incertidumbre de que negocio poner, o por desconocer la información de como concretizar sus proyectos y por lo tanto de que también estos mismos se están desperdiciando.

# SINTESIS

Esta tesis fue desarrollada por el Ing. Ramiro Leal Cueva y por el Ing. Margarito Torres Silva, y está formada por 12 capítulos, los cuales comprenden la recopilación e investigación de información acerca de lo relacionado para la creación de una empresa.

En el capítulo 1, que es la introducción, se detalla sobre el problema, el objetivo, la justificación, la metodología y los limites de la tesis.

El capítulo 2, comprende las características, innovación y creatividad que deben de tener las personas emprendedoras.

En el capítulo 3, se investigaron los lineamientos generales de la organización de las empresas, recalcando las cualidades que hacen a un ganador al igual que los hábitos de las personas altamente efectivas.

El capitulo 4, comprende los aspectos legales para la creación de la empresa siendo la mayoría de ellos desconocidos por las gentes emprendedoras, también se hace mención de los requerimientos municipales y estatales y su relación con el medio ambiente, para que exista una buena relación del negocio por instalar, para con las leyes y su comunidad.

En el capitulo 5, se mencionan las diferentes formas para la fijación de metas y objetivos, así como los diferentes métodos motivacionales para la pequeña, empresa como para los trabajadores.

El contenido del capitulo 6, trata de las necesidades del mercado, con un estudio que contemple a la competencia, así como las diferentes estrategias que debemos desarrollar para superarla para así considerar la factibilidad del negocio, así como también lo que se debe de considerar al momento de realizar la planeación, como son los factores tecnológicos, económicos, sociales, y humanos.

En el capítulo 7, se consideró la forma de cómo influyen las políticas del gobierno, así como el estudio de las causas que han afectado a las empresas pequeñas para que estas fracasen, también se investigó la necesidad de la existencia de una buena comunicación y la asignación de supervisores de la misma, dentro de la empresa.

En el capitulo 8, se visualizaron los criterios para iniciar una empresa en una situación crítica personal, así como su situación pasada y presente, también los planes y los pasos para iniciarla, como también el listado de clientes, las cartas de intención de compras, los tramites legales, los apoyos financieros y las estadísticas de fracasos.

En el capitulo 9, se investigó lo relacionado con la elaboración y asignación de los puestos que se pueden necesitar dentro de la pequeña empresa, además de las propias necesidades de los puestos así como también la determinación de personal necesario para la eficiencia y el buen funcionamiento de los recursos humanos.

En el capitulo 10, se analiza el comportamiento del negocio, haciendo una comparación acerca de los resultados o metas preestablecidas anticipadamente, para poder evaluarlo con el resultado del avance real obtenido hasta un determinado tiempo, y así poder tomar una decisión para hacer las correcciones necesarias para determinar si se continua o no con el negocio.

La investigación y recopilación de la información que se obtuvo, se dirigió hacia el caso practico que es la planeación, organización, ejecución y control de un negocio que denominamos Lote de Automóviles, esto es un negocio de compra y venta de automóviles seminuevos y usados, lo detallamos en el capitulo 11.

En el capitulo 12, se desarrollaron una serie de conclusiones y recomendaciones sobre el planteamiento de la creación de una pequeña empresa, que en muchas de las veces, hay que tomar una decisión en cuanto a querer crecer y/o establecer nuestro propio negocio.

# INDICE


Capítulo Página

**PROLOGO.** . . . . . i

**SINTESIS.** . . . . . .. . . i

**1.- INTRODUCCION**

1.1 Descripción del problema a resolver. . . . . 19

1.2 Objetivo de la tesis. . . . . 20

1.3 Justificación de la tesis. . . . . 20

1.4 Metodología de la tesis.. . . . . 20

1.5 Limites de la tesis. . . . . 20

**2.- PERFIL DEL EMPRENDEDOR**

2.1 Características de un emprendedor. . . . . 22

2.2 Cualidades que hacen a un ganador . . . . . 23

2.3 Los siete hábitos de las personas altamente efectivas. . 24

2.4 Asunción de riesgos. . . . . 25

2.5 Creatividad o innovación. . . . . 25

2.6 Decisiones fundamentales y finales. . . . . 25

2.7 Designación de funcionarios . . . . . 25

2.8 Delegación de autoridad y responsabilidad. . . . 26

2.9 Fijación de los objetivos. . . . . 26

2.10 Control. . . . . 26

**3.- LINEAMIENTOS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA**

3.1 Empresas auténticamente artesanas. . . . . 27

3.2 Empresa familiar. . . . . 28

3.3 Cooperativas de producción y de consumo. . . . 28

Capítulo Página

**4.- ASPECTOS LEGALES PARA LA CREACION DE UNA EMPRESA**

4.1 Aspectos legales.. . . . . 29

4.2 Normas. . . . . 29

4.3 El reglamento interior de trabajo. . . . . 30

4.4 Reglamento de higiene industrial. . . . . 31

4.4.1 Organismos dedicados al estudio de la higiene industrial. . . . . 32

4.5 Reglamento de seguridad industrial. . . . . 32

4.6 Reglamento de la Secretaria de Desarrollo Urbano y Ecología. . . . . 33

4.7 Requisitos para el tramite de la inscripción patronal. . . 34

4.8 Requisitos para el registro del trabajador.. . . . 35

4.9 Anuencia de vecinos. . . . . 38

4.10 Organismos de los trabajadores. . . . . 38

4.10.1 Procedimiento para el registro de los sindicatos. 40

4.10.2 Cancelación del registro de un sindicato por no contar con el número mínimo de socios que fija la ley. . . . . 41

4.10.3 Cancelación del registro de un sindicato. . . 42

4.11 Disposiciones generales de la ley federal del trabajo acerca de las condiciones de trabajo. . . . . 43

4.11.1 Salario remunerador. . . . . 43

4.11.2 Jornada de trabajo reducida. . . . . 43

4.11.3 Jornada semanal, reparto de las horas descanso sabatino . . . . . 43

4.11.4 Jornada extraordinaria. . . . . 44

4.11.5 Prueba del horario de labores. . . . 45

Capítulo Página


4.11.6 Duración de la jornada de trabajo. . . . 45

4.11.7 Horas de reposo o de comida. . . . 46

4.11.8 Carga de la prueba del trabajo en el 7º dia. . 47

**5.- ESTABLECIMIENTOS DE METAS Y OBJETIVOS**

5.1 Clasificación de los objetivos. . . . . 50

5.1.1 Objetivos individuales y colectivos. . . 50

5.1.2 Objetivos generales y particulares. . . . 50

5.1.3 Objetivos secundarios y colaterales. . . 51

5.1.4 Objetivos a corto y a largo plazo. . . . 51

5.1.5 Objetivos naturales, subjetivos o arbitrarios. . 51

5.2 Fijación de los objetivos. . . . . 51

5.3 Objetivos teóricos. . . . . 52

5.4 Aportaciones a la comunidad. . . . . 52

5.5 Análisis de la situación. . . . . 53

5.6 Motivacionales de compras. . . . . 55

5.6.1 Motivacionales racionales y emotivas. . . 55

5.6.2 Motivacionales conscientes y latentes. . . 55

5.6.3 Motivacionales primarias, selectivas y de patrocinio.. . . . . 56

**6.- NECESIDADES DEL MERCADO**

6.1 Características atractivas del mercado. . . . . 59

6.2 Competencia. . . . . 60

6.3 Pros y contras de la competencia. . . . . 61

6.4 Aportaciones económicas iniciales.. . . . . 62

6.5 Estrategias para superar a la competencia. . . . 64

6.6 Lugar y temporada para su posible instalación.. . . 66

6.6.1 Elección del porque de las zona. . . . 67

6.6.2 Elección del emplazamiento de la zona. . . 67

Capítulo Página


6.7 Etapas para determinar la instalación de la empresa. . . 70

6.7.1 Selección del área general. . . . . 70

6.7.2 Selección del área particular.. . . . 70

6.7.3 Selección del sitio específico. . . . 71

6.8 Factibilidad. . . . . 72

6.8.1 Particularidades de las organizaciones de proyectos. 72

6.8.2 Relación con la organización permanente. . 73

6.8.3 Características propias del proyecto en desarrollo. 73

6.8.4 Analisis de fortalezas y debilidades propias, participación de terceros . . . . 74

6.8.5 Costos incrementales. . . . . 74

6.9 Alternativas necesarias de maquinaria y equipo. . . 75

6.10 Servicios públicos y materia prima.. . . . . 76

6.10.1 Disponibilidad de agua. . . . . 76

6.10.2 Disponibilidad de energía. . . . . 76

6.10.3 Materias primas. . . . . 76

**7.- FACTORES QUE SE DEBEN DE TOMAR EN CUENTA EN UNA EMPRESA PARA REALIZAR SU PLANEACION**

7.1 Medio ambiente de la empresa.. . . . . 78

7.2 Factores económicos. . . . . 79

7.3 Factores sociales.. . . . . 80

7.3.1 Tasa de crecimiento de la población. . . 80

7.3.2 Oferta y demanda de recursos humanos. . . 81

7.3.3 Movimientos estacionales del mercado. . . 81

7.3.4 Imagen que proyecta la empresa. . . . 81

7.3.5 Tipos de inversionistas. . . . . 81

7.3.6 Gustos y preferencias del consumidor. . . 81

7.4 Factores políticos. . . . . 82

7.4.1 Políticas de gobierno. . . . . 82

Capítulo Página


7.4.2 Leyes y regulaciones . . . . . 82

7.5 Factores tecnológicos. . . . . 83

7.5.1 Facilidad de transporte externo. . . . 83

7.5.2 Sustitución de materia prima.. . . . 83

8.- CRITERIOS PARA INICIAR UNA EMPRESA EN UNA SITUACION CRITICA. . . . . 84

8.1 Situación pasada y presente. . . . . 84

8.2 Operaciones de la empresa. . . . . 84

8.3 Conflictos internos. . . . . 84

8.4 Criterios para iniciar un negocio. . . . 84

8.5 Planes para iniciar una negocio. . . . 85

8.6 Pasos para iniciar un negocio. . . . 85

8.7 Listado de clientes potenciales. . . . 86

8.8 Cartas de intencion de compra. . . . 86

8.9 Encuestas de mercado aplicadas. . . . 86

8.10 Formatos de tramites legales realizados y por realizar. . . . . 87

8.11 Curriculum personal, clave de la empresa. . 87

8.12 Información relevante complementaria. . . 87

8.13 Características atractivas del negocio. . . 89

8.14 El dueño y la pequeña empresa. . . . 89

8.15 Franquicias comerciales. . . . . 90

8.16 Porcentajes de negocios exitosos o de negocios fracasados. . . . . 91

8.17 Comparativas de pequeñas y grandes empresas. 91

8.18 Descifrar las estadísticas de fracasos. . . 94

8.19 Apoyos financieros del sector público. . . 96

8.20 Expansión-consolidación. . . . . 97

8.21 Etapas de crecimiento. . . . . 97

Capítulo Página


8.22 Tamaño y giro de la empresa. . . . 99

8.23 Competidores y proveedores.. . . . 99

8.24 La comunicación en la empresa. . . . 100

8.24.1 Definición de comunicación. . . 100

8.25 Barreras de la comunicación.. . . . 101

8.25.1 Barreras de semántica. . . . 101

8.25.2 Barreras psicológicas. . . . 101

8.25.3 Barreras fisiológicas. . . . 101

8.25.4 Barreras físicas. . . . . 102

8.25.5 Barreras administrativas. . . 102

**9.- IMPLEMENTACION**

9.1 Análisis de puestos. . . . . 103

9.2 Necesidad legales. . . . . 103

9.3 Necesidad social.. . . . . 103

9.4 Necesidad de eficiencia y productividad. . . . . 105

9.5 Terminología básica. . . . . 105

9.6 Análisis. . . . . 105

9.7 Descripción de puestos.. . . . . 106

9.7.1 Descripción genérica. . . . . 107

9.7.2 Descripción análitica. . . . . 107

9.7.3 Puesto. . . . . 107

9.7.4 Categoría. . . . . 107

9.7.5 Requerimientos. . . . . 107

9.7.6 Denominación del puesto. . . . . 108

9.7.7 Clasificación de puestos. . . . . 108

9.7.8 Aplicaciones y utilización. . . . . 108

9.8 Metodología del análisis. . . . . 109

9.8.1 Recopilación de la información. . . . 109

Capítulo Página


9.8.2 Utilización actual en las organizaciones maxicanas. . . . . 109

9.9 El profesiograma. . . . . 110

9.10 Reclutamiento y selección de personal. . . . . 110

9.10.1 Importancia de la selección. . . . . 110

9.10.2 Que es la selección. . . . . 111

9.10.3 Principios de la selección de personal. . . 112

9.10.3.1 Colocación. . . . . 112

9.10.3.2 Orientación. . . . . 112

9.10.3.3 Etica profesional.. . . . 113

9.11 Administración de recursos humanos. . . . . 113

9.11.1 Objetivos. . . . . 113

9.11.2 Recursos. . . . . 113

9.11.2.1 Recursos materiales. . . . 114

9.11.2.2 Recursos técnicos. . . . 114

9.11.2.3 Recursos humanos. . . . 114

9.12 Relaciones humanas. . . . . 114

9.13 Relaciones industriales.. . . . . 115

9.14 Relaciones laborales. . . . . 115

9.15 Manejo de personal. . . . . 115

9.16 Organigramas. . . . . 115

9.16.1 Ventajas. . . . . 116

9.16.2 Limitaciones. . . . . 116

9.17 Requisitos para la instalación y funcionamiento de un negocio. . . . . 117

9.18 Carácterísticas y requisitos que debe reunir el personal.. . . . . 117

Capítulo Página

**10.- ANALISIS DEL COMPORTAMIENTO Y LA TOMA DE DESICIONES SOBRE LA BASE DE RESULTADOS**

10.1 Tipo de control. . . . . 119

10.2 Areas de control . . . . . 120

10.2.1 Control de inventários . . . . . 120

10.2.2 Control de producción . . . . . 120

10.2.3 Control de costos. . . . . 123

10.2.4 Control de seguridad . . . . . 123

10.3 Consideración del tiempo para determinar su continuidad . . . . . 123

10.4 Criterios para tomar una decisión sobre la base de resultados . . . . . 123

10.5 Solución lógica de problema . . . . . 124

10.5.1 El sistema de los siete pasos. . . . . 124

10.5.2 Definir el problema . . . . . 124

10.5.3 Reunir y analizar datos. . . . . 124

10.5.4 Alternativas existentes . . . . . 124

10.5.5 Cuales son los resultados probables de cada alternativa . . . . . 125

10.5.6 Elija y actue sobre su mejor alternativa . . 125

10.5.7 Seguimiento. . . . . 125

10.5.8 Modifique cuando sea necesario. . . . 125

10.6 Comparación del éxito esperado contra el éxito real. . . 126

**11.- CASO PRACTICO**

**IMPLEMENTACION DE UN NEGOCIO DE COMPRA VENTA DE AUTOS NUEVOS Y USADOS**

11.1 Breve historia . . . . . 127

11.2 Operación del mercado. . . . . 130

11.2.1 La psicología en la labor de ventas. . .. 130

Capítulo Página


11.2.2 Como detectar a un cliente potencial. . . 131

11.2.3 Saber detectar y/o medir la influencia del conyuge en la compra.. . . . . 131

11.2.4 Financiamientos y requisitos contra los de la competencia. . . . . 133

11.2.5 Adecuación de nuestros esquemas de créditos.. 133

11.3 Comportamiento del mercado contra la operación del negocio. . . . . 135

11.4 Epoca de crísis, la historia. . . . . 136

11.5 El mercado. . . . . 137

**12.- CONCLUCIONES Y RECOMENDACIONES**. . . . 144

**BIBLIOGRAFIA**. . . . . 146

**LISTA DE TABLAS**. . . . . 150

**LISTA DE GRAFICAS**. . . . . 151

**GLOSARIO**. . . . . 152

**RESUMEN AUTOBIOGRAFICO** . . . . . 154