8.10 Formatos de tramites legales realizados y por realizar

En los anexos del plan de negocios, un elemento de gran importancia que debe incluirse es el listado de los tramites legales que deberán llevarse a cabo o bien que ya se han realizado, para implantar y operar la empresa. El listado de tramites legales debe incluir todos los pasos relacionados con los aspectos de iniciación de actividades comerciales, laborales y fiscales de la empresa, ordenados secuencialmente, incluyendo la descripción del tramite, los requisitos para cada tramite, la dirección en que deberá llevarse a cabo, el costo de los mismos y los formatos que pudieran requerirse en cada caso.

8.11 Curriculum personal clave de la empresa

En el presente, deberá describirse el curriculum vitae del personal que ocupará las posiciones clave de al menos los tres primeros niveles de la estructura organizacional de la empresa.

La información de capacitación y experiencia del personal de la empresa, es relevante para determinar la capacidad administrativa del personal de la misma.

8.12 Información relevante complementaria

Otro aspecto de gran importancia que debe ser incluido en los anexos del plan de negocios es toda publicación referente a la empresa, como es el caso de artículo de revistas o periódicos, reportes de investigación, etc., que se representen en el estado actual y futuro de la industria en que trabajará la empresa, competidores reales o potenciales de la empresa, etc.

También se toma en cuenta la ubicación y tamaño de la empresa. Ya que la ubicación permite determinar el medio ambiente cercano a la empresa, y el tamaño se determina de acuerdo a la clasificación establecida por organismos del gobierno (SECOFI)., y de la misma manera el área de producción abarcará una serie de actividades a realizar tales como:

- Diseño del producto
- Definición del proceso de producción

- Determinar la ubicación de instalaciones
- Definir los requerimientos de mano de obra
- Adquirir la tecnología necesaria
- Identificar y seleccionar a los proveedores de equipo, herramientas y materias primas
- Establecer el proceso de compras y control de inventarios de la empresa
- Comprará la materia prima para la elaboración del producto
- Adquirir las instalaciones necesarias
- Acondicionar las instalaciones de la empresa
- Reclutar y capacitar a la mano de obra necesaria
- Diseñar los sistemas de calidad de la empresa

El área de organización abarca también una serie de actividades tales como:

- definir las funciones de la empresa y el personal
- diseñar la estructura organizacional de la empresa
- establecer los perfiles de cada puesto
- elaborar los manuales operativos de cada área funcional
- diseñar el proceso de reclutamiento, selección, contratación de personal
- definir el sistema de capacitación a seguir en el negocio
- elaborar los tabuladores y políticas de administración de sueldos y salarios
- establecer el procedimiento de evaluación del desempeño del personal
- diseñar y establecer los procedimientos de relación laboral de la empresa

El área de aspectos legales incluye varias actividades a realizar

- Definición del régimen de constitución de la empresa
- Tramite de implantación
- Tramite fiscales
- Tramites laborales

Una vez que se hayan determinado todas las actividades a realizar, para implantar e iniciar las operaciones de la empresa; Se integran y se llevan a cabo.

8.13 Características atractivas del negocio

Las características predominantes de la pequeña empresa son las siguientes: En una empresa de tipo familiar, pero constituida como Sociedad Anónima, en esta característica, el dueño, es el que aporta el capital necesario para las operaciones normales de la empresa.

La mayoría de las pequeñas empresas tienden a no cambiar su lugar de operaciones, es decir, su actual local de operaciones es, por lo general, el mismo donde se iniciaron. Tratan de conservar su mercado y desean tener una relación estrecha con su clientela, ya que existe una estimación por parte del dueño, de que esta le va a ser fiel por mucho tiempo.

8.14 El dueño y la pequeña empresa

Una gran parte de los empresarios, antes de convertirse en dueños de su propia pequeña empresa, fueron, empleados-asalariados. Se cree que lo que más influyó en ese cambio ha sido el deseo de independencia y las molestias de cierta rutina en su trabajo como asalariados. El deseo de independencia los motivó a poseer su propia empresa y tener el control y dirección total de la misma.

Las proyecciones futuras del dueño de la pequeña empresa se centran fundamentalmente en incrementar la participación en el mercado con su mismo producto, pero sin salirse del mercado que conoce y maneja, creando nuevas sucursales y tratando de dar un mejor servicio, la mayoría de las veces sin los estudios previos a este compromiso.

La pequeña empresa representa un soporte de apoyo para el desarrollo de las grandes empresas ya que de ella depende de que el producto llegue en condiciones satisfactorias a su mercado y sirva de enlace en actividades que difícilmente la gran empresa podría llegar.

Si el emprendedor decide crecer, tendrá que planear esta expansión; los emprendedores universitarios y profesionistas han adoptado varias opciones para llevar a cabo su propósito de crecimiento.

Quienes prefieren empresas pequeñas, en general, inician otras empresas de otros giros y con frecuencia se asocian con también, otras personas.

Otros prefieren la integración tanto vertical como horizontal; es digno de mencionar a aquellos emprendedores que mandan maquilar algunas piezas y poco a poco empiezan a adquirir la maquinaria y el equipo para producirlas ellos mismos.

8.15 Franquicias comerciales

Una franquicia, es un permiso concedido a un individuo que inicia un negocio o establecimiento comercial, que comercializará una firma o producto que ya tiene prestigio en el mercado, para que esto suceda, quien inicia el nuevo negocio necesita pagar una cuota establecida por el dueño de la firma o marca que quiera utilizarse.

Algunos ejemplos de franquicias en nuestra comunidad, son: 7eleven, Chílis, Carl's Jr., McDonals, Unpaco etc.

Entre las ventajas que proporciona una franquicia podemos mencionar, que se cuenta con prestigio desde que se inicia el negocio, mercado, clientela y proveedores.

Una forma relativa de crecer a través de las franquicias; es que esta es una concesión mediante la cual una empresa otorga a otra los derechos de producir y/o comercializar los propios productos o servicios, y el o los derecho de utilizar el nombre, marcas registradas, reputación, etc. a cambio del pago de una cantidad inicial y/o el pago de un porcentaje de las ventas anuales.

Para crecer a través de las franquicias, se debe de tener un producto o servicio con características franquiciables y de documentar todos los métodos, procedimientos, políticas, etc. para trasmitirlos al que compra la franquicia.

Esta es una forma muy económica de agrandar las operaciones de la empresa, pues al que adquiere la franquicia sólo se le proporcionan documentos y él tiene que realizar toda la inversión.

8.16 Porcentajes de negocios exitosos o negocios fracasados

El fracaso es un termino relativo, puede referirse al derrumbamiento de una empresa, de un producto o de una promoción, o puede significar cualquier forma por la cual un plan de mercado no logra las expectativas creadas. Una penetración de ventas que pueden ser consideradas como satisfactorias de una empresa, y que puede ser consideradas como un fracaso rotundo para otras.

Si una empresa abandona o cambia drásticamente sus programas de mercado en un momento previo a su terminación, lógicamente, puede considerarse como un fracaso.

Berg señala los siguientes fracasos notables de mercado:

- El automóvil Aubura
- El automóvil Káiser
- El automóvil Edsel
- El automóvil " Airflons " de Chrysler
- Computadora Royal McBee
- Cine de tercera dimensión
- Accesorios Betty Crooker

8.17 Comparativas de pequeñas y grandes empresas

Para pequeñas empresas:

Diferenciación de productos, que consiste en encontrar algo nuevo en el producto que lo haga mas atractivo.

1.- El fracaso de FORD en la introducción de EDSEL
2.- El fracaso de la línea de " Gourmet Food " introducido por General Foods
3.- El fracaso de las cervecerías Liebmano en el establecimiento de cerveza Rhengold en el mercado de los Angeles.
4.- La decepción de P. Lorrilard con la marca de cigarros Beech-Nut
5.- Las dificultades de General Dynamic con los aviones Jet Convair 880 y 990.

- Lista parcial de fracasos de mercado:
- Segmentación de mercados, que se utilizan para obtener aquellos mercados que las grandes empresas descuidan
- Distribución selectiva, su finalidad es de comercializar el producto mediante nuevos canales y que no son utilizados por otras empresas.
- Promoción selectiva, que esta dirigida a un mercado en especial y que evita una confrontación directa en este sentido con los lideres del mercado.

Para grandes empresas:

- La innovación, ya sea, de tipo tecnológica o comercial.
- La política de precios, en los que se sube o se baja el precio con el objeto de desbancar a los competidores.
- La política promocional, que se encarga de atraer a los consumidores mediante ofertas diversas.
- La política empresarial, también llamada " guerra de empresas ", cuyo objetivo consiste en destruir literalmente al competidor o competidores en vez de contender con ellos, como se pretende hacerlo con la innovación, y con las políticas de precios y de promoción.

También hay que considerar que la empresa tendrá como objetivo incrementar su manejo de mercancía, es decir, comprar mas cantidad y variedad de productos a los proveedores y vender de igual manera a los clientes consumidores.

Como toda empresa esta también hace aportaciones a la comunidad de una u otra manera como por ejemplo; generando empleos, y dando la oportunidad a estudiantes de trabajo en medios turnos para poder seguir estudiando, a los niños paqueteros para que tengan una ayuda económica mientras estudian, estimulándolos a obtener buenas calificaciones, para poder seguir trabajando ahí.

En cuanto a los servicios que aporta hacia la comunidad, se encuentran la de la facilidad de poder adquirir productos de necesidad básica y otros que se pueden encontrar aquí, que no son básicos para su adquisición en determinados días y horas.

También se encuentra el servicio de pagos de servicios como gas, agua, luz y teléfono que evita la necesidad de acudir a diferentes sitios y a determinadas horas limites para pagarlos.

Para tomar decisiones en una empresa se tiene que considerar la situación actual y económica de la región, también debe darse cuenta, de que productos tienen mas demanda y cuales pueden adquirir, y a que precios, ya que al aumentar tales productos se perjudicaría al consumidor y a la empresa misma.

Para tratar de solucionar el problema se tendrá que analizar que productos se pueden rebajar a un precio considerable para el cliente y no hacer pedidos de productos que bajara su demanda.

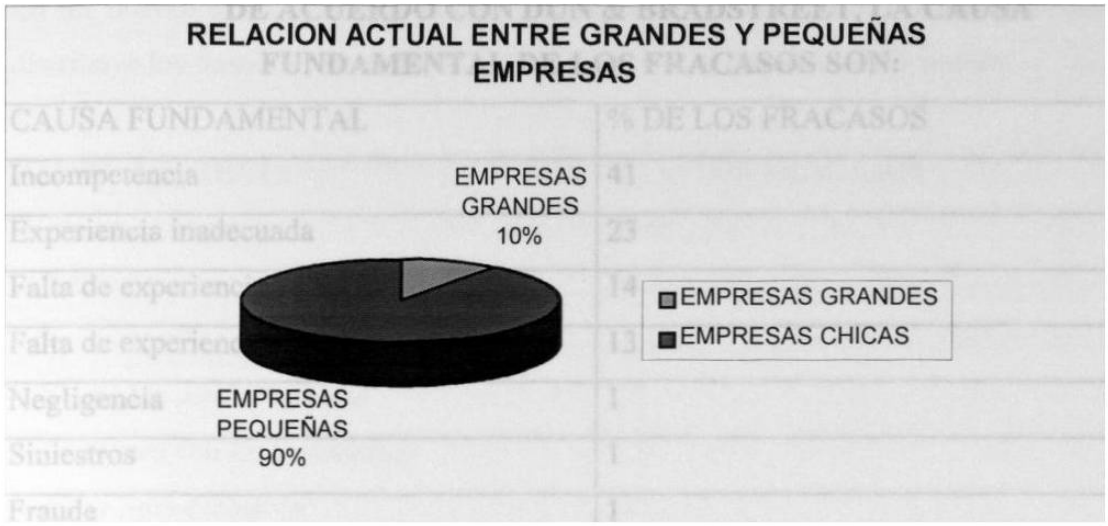
Uno de los mayores problemas con que se encuentra la empresa es el de determinar en que lugar se puede tener mayores posibilidades de tener mayor clientela. Para esto se tiene que considerar los accesos necesarios para que la gente pueda trasladarse con mayor comodidad al negocio u empresa.

Se tiene que considerar también el nivel económico de la comunidad donde se piensa situar el negocio.

Para determinar el tamaño del negocio tenemos que evaluar el capital con el que cuenta y también la posible demanda que exige la comunidad.

Como todo negocio se tiene que considerar a la competencia y examinar las posibles maneras de hacerles frente, en el caso del negocio, se tienen que estudiar los precios, ofertas, servicios y demandas que tienen las empresas rivales, para poder contrarrestarlas con las nuestras y así lograr un beneficio para el negocio y para el cliente.

Por ejemplo, una quincena que por lo regular hay gran cantidades de ofertas y descuentos, la empresa tendrá que hacerse de la información de las ofertas de la competencia y revisar cuales se pueden mejorar y cuales no, para hacer los movimientos necesarios y adecuados hacia el consumidor.



Gráfica 8.2 Relación actual entre grandes y pequeñas empresas

8.18 Descifrar las estadísticas de fracasos

Quizás la información mas publicada y probablemente más confiable acerca del fracaso de negocios pequeños es la publicada por Dun and Brastreet, Inc. En *"The Business Failure Récord"*. Aunque no esta específicamente limitada a los fracasos de los negocios pequeños, esta publicación documenta principalmente estos fracasos porque nueve de cada diez negocios de este país son pequeños.

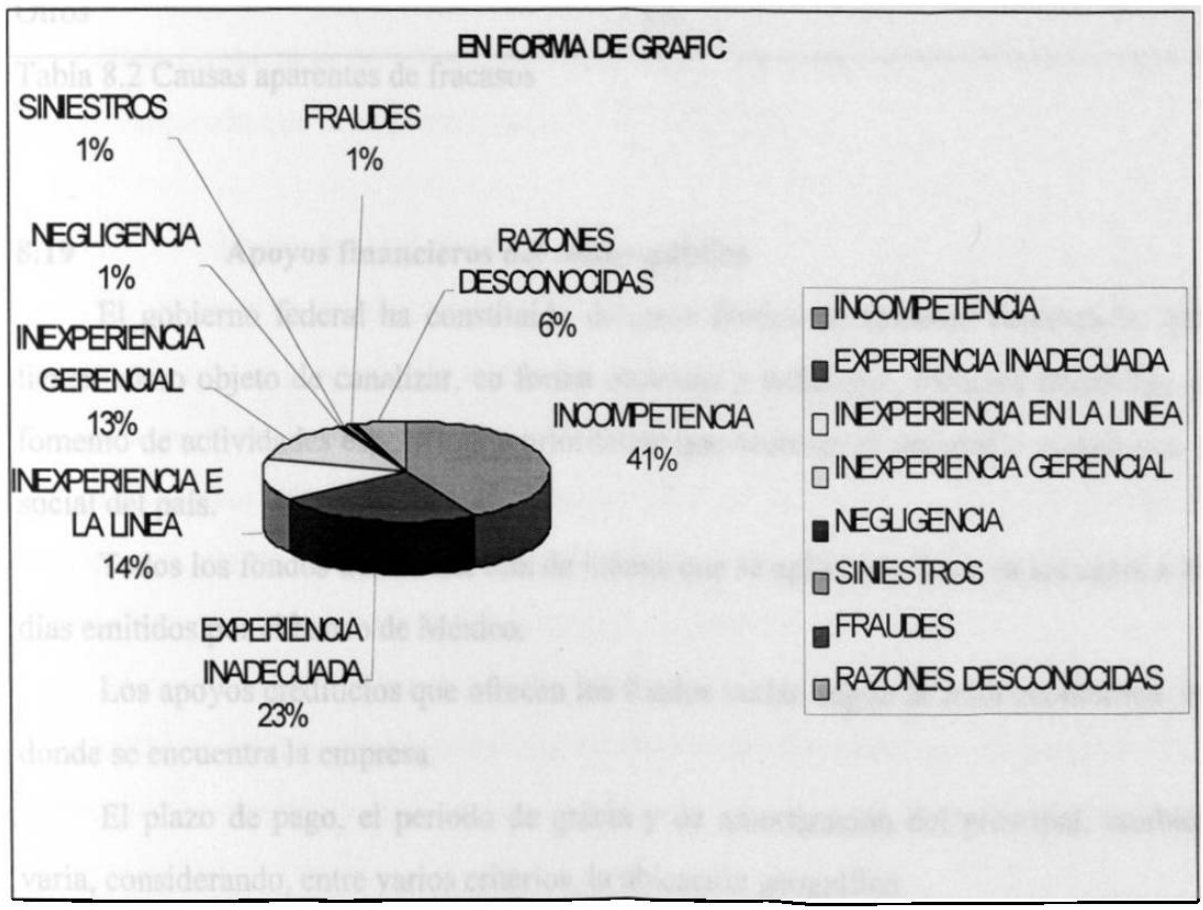
Además, probablemente la tasa de fracasos es mayor para los negocios pequeños que para los grandes. Es interesante saber que la causa del fracaso, como se explica, no varia significativamente de un tipo de negocio a otro.

Por lo tanto, podemos considerar a las cifras totales de fracaso como representativas de cada uno de los tipos de negocios. Un negocio que se liquida en forma voluntaria y cuyas deudas son pagadas totalmente, no se puede clasificar como un fracaso. Obviamente, esta definición algo estrecha hace que la información sea menos útil.

DE ACUERDO CON DUN & BRADSTREET, LA CAUSA FUNDAMENTAL DE LOS FRACASOS SON:

CAUSA FUNDAMENTAL	% DE LOS FRACASOS
Incompetencia	41
Experiencia inadecuada	23
Falta de experiencia en la línea	14
Falta de experiencia en la gerencia	13
Negligencia	1
Siniestros	1
Fraude	1
Razón desconocida	6
Total de porcentaje	100

Tabla 8.1 Causas y porcentajes de fracasos



Gráfica 8.3 Causas de fracasos de pequeños y grandes negocios

En un intento de aumentar la utilidad de la información, el ***Failure Récord*** también distribuye los fracasos por su causa aparente. Esta es la clasificación aparente:

CAUSA APARENTE	% DE LOS FRACASOS
Ventas inadecuadas	49.9
Debilidad frente a la competencia	25.3
Altos costos de operación	13.0
Dificultades con las cuentas	8.3
Dificultades con los inventarios	7.7
Activos fijos excesivos	3.2
Ubicación inadecuada	2.7
Negligencia	0.8
Siniestros	0.8
Fraudes	0.5
Otros	1.1

Tabla 8.2 Causas aparentes de fracasos

8.19 Apoyos financieros del sector público

El gobierno federal ha constituido diversos fondos de fomento económico, que tienen como objeto de canalizar, en forma oportuna y suficiente, recursos financiero al fomento de actividades especificas y prioritarias que aceleran el desarrollo económico y social del país.

Todos los fondos tienen una tasa de interés que se aplica con base en los cetes a 28 días emitidos por el banco de México.

Los apoyos crediticios que ofrecen los fondos varían según la zona económica en donde se encuentra la empresa.

El plazo de pago, el periodo de gracia y de amortización del principal, también varia, considerando, entre varios criterios, la ubicación geográfica.

La amortización es el periodo en el que se devenga del principal, de acuerdo con el plazo máximo en el que se debe cubrir el capital y los intereses, el periodo de gracia es anterior al de amortización en donde solo se cubren los intereses, mas no el capital.

Nacional financiera apoya a empresas sanas y rentables, de los sectores social y privado, preferentemente a los microempresarios, pequeños y medianos empresarios en la industria, y en el comercio.

8.20 Expansión – Consolidación

Una vez que se consolida la firma y es rentable, el emprendedor puede decidir si continúa creciendo o se dedica a consolidar lo realizado.

Si escoge crecer, deberá decidir en qué forma lo hará, en este momento puede considerarse como un nuevo punto de partida. Uno de los problemas que surge en esta etapa es el referente al financiamiento de nuevos proyectos.

Si se escoge la segunda opción, deberá de tratar de proteger y/o perpetuar el desarrollo alcanzado.

Nada cambiará en lo referente al desarrollo y expansión de las ventas, pero debe quedar asegurado que la empresa continúe sobreviviendo.

8.21 Etapa de crecimiento

Si la gente se ve que está satisfecha con la nueva sucursal o usted emprendedor está viendo que su propósito de expansión está dando resultados, su negocio entrará en una etapa de crecimiento durante la cual las ventas crecerán rápidamente.

Los nuevos clientes le seguirán adquiriendo sus productos o servicios, mientras que los que aún no, lo irán haciendo poco a poco, especialmente si la gente que ya le compra hace comentarios favorables acerca de su producto.

La oportunidad de obtener beneficios, atraerá a nuevos competidores que entrarán a formar parte del mercado; introducirán características diferentes a su nuevo producto y el mercado se expenderá (dado que tanto usted como sus competidores tratarán de dar el mejor servicio).

El creciente número de competidores dará lugar a un incremento en el número de distribuidores y las ventas subirán repentinamente porque los revendedores construirán

sus inventarios. Los precios permanecerán estables o disminuirán ligeramente. Los productores seguirán gastando lo mismo en promoción, o un poco más, para mantenerse en la competencia y seguir educando el mercado.

Recuerde que no se pierde por invertir en darle promoción al producto o servicio; si no que se está ganando porque su producto tendrá a largo plazo mayor venta.

Como la etapa de costos de promoción se distribuyen en un volumen grande y los costos de manufactura por unidad disminuyen, las utilidades se incrementan.

Las compañías utilizan diferentes estrategias para sostener este crecimiento rápido tanto como sea posible, mejorando la calidad del producto y/o agregando nuevas características y modelos; penetrando a nuevos segmentos de mercado y abriendo nuevos canales de distribución, la publicidad cambia, al dar a conocer el producto, primeramente, a convencer al público a que lo adquiera, y los precios bajan en el momento preciso para atraer compradores.

La empresa que se encuentra en esta etapa se enfrenta a una disyuntiva entre una gran participación en el mercado y los altos ingresos del momento.

Si se gasta mucho dinero en mejorar, promover, distribuir su producto, puede colocarse en una posición dominante, pero deja de recibir el máximo posible de utilidades con la esperanza de recuperarse la siguiente etapa.

La necesidad acosa nuestra creatividad y desarrolla nuestro potencial humano.

Así que la falta de dinero no es un impedimento para no llegar a coronar con éxito nuestro propio negocio.

Hay mucha gente que tiene un pequeño capital y que quiere ganar en forma segura, más de lo que le da el banco y con razón, si va a arriesgarse, necesita correr el menor riesgo posible. Este podría ser tu socio financiero, una respuesta segura al problema de no contar con el dinero para empezar.

Más si ya has empezado algo y no puedes continuar porque se te acabó el efectivo es más fácil que consigas un socio financiero, aquí dependerá de varias cosas: de la claridad con que presentes el proyecto, la factibilidad de que esto sea cierto y de la honestidad que demuestres.

Si tú presentas el proyecto con viabilidad, explicas detalladamente cada paso, muestras la maquinaria que posees, les demuestras la inversión que ya existe y el mercado real y les pruebas lo que se va a atacar, nadie dudará en asociarse contigo.

Hay microindustrias que con ayuda de un socio financiero se han convertido en medianas industrias.

Pero si no cuentas con capital y además no quieres asociarte con nadie, también es posible iniciarla por si solo, pero el resultado es mas tardado.

Hay que comenzar por preguntarse ¿Qué se puede hacer en el sitio que tengo disponible? ¿Que se necesita para arrancarlo sin muchos gastos? ¿Cuántas probabilidades de éxito hay? ¿Porque es necesario este producto o servicio, aquí donde estoy? Después de calcular en forma real las ganancias probables y elaborar el presupuesto, tienes que decidir cuánto tiempo puedes operar con pérdidas, o cuando menos sin utilidades.

8.22 Tamaño y giro de la empresa

El tamaño del negocio que se pretende instalar ya previamente verificando donde se va a ir, depende de cuanto dinero se tenga, esto depende del giro del negocio.

Si esto es meramente por parte de negocio o por que puede ser que quieras iniciar un giro en lo que tu estés involucrado y que es lo que te gusta hacer ó si es meramente negocio analizando que es lo que necesita el mercado y así poder satisfacer algunas de las muchas necesidades que tiene el mercado.

El giro de la empresa se refiere al tipo de producto o servicio que producirá y por extensión al grupo de empresas que producen los mismos productos o servicios.

8.23 Competidores y proveedores

El pequeño empresario debe de considerar el numero de personas que se dedican a lo mismo que el sirven a los mismos clientes a esto se le llama competencia.

Al organizar una empresa, es importante que se conozca a las personas que venden los insumos y productos necesarios y en donde se encuentran localizados los mismos.

Se deben de considerar ciertos factores, tales como la comunicación y el medio ambiente de trabajo; el numero de empleados que en forma directa dependen de la

empresa; las buenas relaciones que existen entre los empresarios y los proveedores y los consumidores, la localización de la empresa, y la delegación de la autoridad del personal que labora para la pequeña empresa.

Es de vital importancia que estos factores se tomen en cuenta para que la empresa pueda tener mayores posibilidades de crecimiento y pude tener mayores rendimientos.

8.24 Definición de comunicación

Por comunicación interhumana se entiende; que es el conjunto de procesos según los cuales se transmiten y se reciben diversos datos, ideas, opiniones y actitudes que constituyen la base para el entendimiento o acuerdo común. En esta situación, definiremos la comunicación como un proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes para poder lograr comprensión y acción.

8.24.1 La comunicación en la empresa

Los recursos humanos con que cuenta una organización pueden incrementarse en tres formas:

- Descubriendo habilidades ocultas
- Aumentando él número de individuos que posean habilidad, experiencia, etc.
- Haciendo crecer en cada individuo sus propios recursos.

Uno de los medios para lograrlo es la educación y el entrenamiento; esto se realiza por medio de la comunicación; en efecto, la educación solamente puede realizarse al entrar en juego un proceso de comunicación.

La buena comunicación hace cada vez más eficiente la administración de cualquier organización, pues la marcha armoniosa de los grupos este en función de la información que posean acerca de los motivos que los mueven como tales.

La comunicación ha sido también factor de desintegración de los grupos cuando esta se desvirtúa y pierde sus verdaderos objetivos.

8.25 Barreras a la comunicación

Entendemos por barreras impuestas a la comunicación, todos aquellos factores que la impiden, deformando el mensaje, u obstaculizando el proceso general de esta.

8.25.1 Barrera de semántica

Se refiere al significado de las palabras orales o escritas. Cuando no precisamos su sentido, estas se prestan a diferentes interpretaciones y así el receptor entiende no lo que dijo el emisor, si no lo que su contexto o cultural le indica.

8.25.2 Barrera psicológica

Hay muchos factores mentales que impiden aceptar o comprender una idea, algunos de ellos son:

- No tomar en cuenta el punto de vista de los demas.
- Sospecha o aversión
- Preocupación o emociones ajenas al trabajo
- Timidez
- Explicaciones insuficientes
- Sobrevaloración de si mismo

Todos estos factores influyen en la persona que escucha para que acepte o rechace las ideas que le han sido comunicadas.

8.25.3 Barreras fisiológicas

De este tipo son las que impiden emitir o recibir con claridad y precisión un mensaje, debido a los defectos fisiológicos del emisor y/o del receptor. Tales defectos pueden afectar cualquiera de los sentidos. Un ciego, un tartamudo, un mudo, un sordo, pueden ser los ejemplos más claros.

8.25.4 Barreras físicas

La distancia y el exceso de ruido dificulta la comunicación, así como las interrferancias en el radio o en el teléfono.

8.25.5 Barreras administrativas

Son aquellas causadas por las estructuras organizacionales, mala planeación y deficiente operación de los canales. De la solución para este tipo de barreras se ocupan diversas ciencias.

CAPÍTULO 9

IMPLEMENTACION

Lo que se va a tratar en el siguiente texto es como implementar un negocio, y lo primero que se tiene que tener en cuenta son las características y requerimientos para poder poner a trabajar este negocio, nosotros tomamos en cuenta algunos temas que nos sirvieron de apoyo para poder realizar una pequeña investigación y fueron los siguientes:

- ✓ Análisis de Puestos
- ✓ Reclutamiento y selección de personal
- ✓ Administración de Recursos Humanos
- ✓ Organigrama

Ya que para poder realizar o poner en marcha algún tipo de negocio o empresa es importante tener algunas referencias o ciertas bases para que este pueda tener un buen funcionamiento y que sea verdaderamente productivo.

9.1 Análisis de puestos

Es importante examinar las características de cada puesto, a fin de establecer los requisitos necesarios para desempeñarlo con posibilidades de éxito, y para esto lo mas importante es efectuar un análisis del mismo.

Dado que los puestos no existen aisladamente, es necesario estandarizar un procedimiento que conjunte a todos, con una base que permita establecer comparaciones, y de ahí, diferenciaciones; es decir, se requiere un patrón de cuya aplicación resulten datos comparables entre sí.

Debe definirse con claridad que dicha técnica se refiere exclusivamente al puesto, sin importar quien lo ocupe, pues, para apreciar los méritos de la persona titular del mismo, existen otras técnicas que veremos mas adelante. La conveniencia de utilizar el análisis de puestos radica en el hecho de que por medio del mismo se satisfacen diferentes tipos de requisitos, algunos de los cuales se señalan a continuación.

9.2 Necesidades legales

La Ley federal del trabajo, en su artículo 25, fracción III establece que deberá tenerse por escrito "el servidor o servidoras que deban presentarse, los que se determinaran con la mayor precisión posible". Así mismo, el artículo 47, fracción XI, nos dice que el patrón podrá rescindir el contrato del trabajo, sin incurrir en responsabilidad, al "desobedecer el trabajador al patrón o a sus representantes, sin causa justificada, siempre que se trate del trabajo contratado". Por ultimo el artículo 134 en su fracción IV, marca como obligación de los trabajadores "ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados y en la forma, tiempo y lugar convenidos".

Las tres disposiciones señaladas requieren que se estipule con toda claridad y precisión cual es el trabajo a desarrollar en cada puesto y las modalidades del mismo, ya que de otra forma se carecería de base para regular entre contratante y contratado.

9.3 Necesidades sociales

El hombre moderno pasa una parte considerable de su tiempo integrado al trabajo. Si a esto agregamos que las ocho horas diarias que destina a ello constituyen un 50% de la vida pasa en estado de vigilia, se hará necesario reflexionar que durante ese tiempo no puede renunciar a su personalidad, intereses, sentimientos, etc., y que por tanto requerirá que su trabajo constituya una forma de realización de sus potencialidades si, por el contrario, las labores que desempeña le causan ansiedad, monotonía o simplemente le disgustan, se tendrá a un hombre que ha sido rebajado a la categoría de componente de

la maquinaria productiva. Así urge determinar el contenido de cada puesto, sus características y los requerimientos deseables de quien vaya a ser su titular, a fin de conjugar los intereses de este con el trabajo a realizar.

9.4 Necesidades de eficiencia y productividad

La eficiencia y productividad son motivo de preocupación constante entre los administradores; es por ello que la especialización, la división del mismo, la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos, se buscan afanosamente.

Sin embargo, para llegar a una autentica división de funciones y a una mayor productividad se requiere empezar con un estudio analítico del trabajo al nivel de los puestos que componen la organización. Como antes se menciono, la existencia del análisis de puestos se justifica en todo tipo de organizaciones, sin importar el régimen social y político al que pertenezcan.

9.5 Terminología Básica

El uso de un lenguaje técnico adecuado es necesario para cualquier profesional. La administración empieza a tener su propia tecnología y conviene trabajar al respecto a fin de utilizar denominaciones aceptadas que faciliten la comunicación.

A continuación se presentan los términos más utilizados en esta técnica.

9.6 Análisis

Método lógico que consiste en separar diversas partes integrantes de un todo, con el fin de estudiar en forma independiente cada una de ellas, así como las diversas relaciones que existen entre las mismas. Así pues, el análisis es un método cuya finalidad estriba en determinar las actividades que se realizan en el mismo, los requisitos (conocimientos, experiencias, habilidades, etc.) que se debe satisfacer la persona que va a desempeñarlo con éxito, y las condiciones ambientales que privan en el sistema en donde se encuentra enclavado.

9.7 Descripción de puestos

Forma escrita en que se consignan las funciones que deberán realizarse en un puesto; esta se puede presentar en forma genérica y analítica.

Se deben definir todos los puestos gerenciales. Una buena descripción del puesto indica a todos las responsabilidades del titular del mismo. Una descripción moderna que realice la persona, sin especificar cómo llevarlas a cabo. En vez de ello, expone la función básica del puesto, las principales áreas de resultado final de las que es responsable el administrador y las relaciones de dependencia existentes. La descripción también hace referencia a la gráfica actual de autorizaciones de aprobación para aclarar la autoridad del puesto y expone el grupo de objetivos verificables de las áreas clave de resultados.

Las descripciones del puesto tienen muchas ventajas. A medida que se analizan los trabajos se hace hincapié en los deberes y las responsabilidades y salen a la luz las áreas de traslape o de deberes descuidados.

Obligar al personal a tomar en cuenta lo que se debe hacer y quién debe hacerlo, compensa con creces el esfuerzo. Otros beneficios adicionales de las descripciones de puestos incluyen el asesoramiento que proporcionan para capacitar a nuevos administradores, para determinar los requisitos de los candidatos y fijar niveles de sueldos. Por último, como un medio de control sobre la organización, la descripción de puestos proporciona un estándar contra el cual juzgar si se necesita o no un puesto y, si es así, su nivel y ubicación exactas en la estructura.

Como ya se ha mencionado anteriormente en el mundo de los negocios es inmensamente variable. Se podría decir que hay dos ramas en las que estos se pueden dividir, en forma general, uno es el tipo de negocios que ofrece algun producto físico al consumidor y otros serían aquellos que ofrecen un servicio personalizado.

Aunque en los dos tipos de negocios tienen cada uno sus objetivos, reglas, conceptos, etc., bien definidos y se llega a pensar que son muy diferentes, que no hay relación alguna el uno con el otro, su meta principal es el dar un buen servicio al cliente ya sea directa o indirectamente.

Otra característica es que tienen la obligación de registrarse ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Por otra parte dependiendo del tipo de empresa, negocio o establecimiento, cada uno de estos debe de cumplir con ciertos requisitos ante las diferentes autoridades que tienen a su cargo la Secretaría de Salubridad, Tesorería General del Estado, IMSS, solo por mencionar algunos.

Para tener una idea un poco más clara de lo que es la implementación, mencionaremos un Negocio de Compra Venta de Automóviles, esto es un Lote de autos, en el cual tratamos de ubicar los puntos que más se apeguen a él.

9.7.1 Descripción genérica

Breve explicación de la actividad más característica del puesto, que sirva para definirlo, sin entrar en detalles innecesarios y considerando su función como un todo.

9.7.2 Descripción analítica

Descripción detallada de las funciones que se deben realizar en el puesto; su agrupación o clasificación puede hacerse de acuerdo a criterios de importancia, frecuencia, cronología, etc.

9.7.3 Puesto

Conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones, que integran una unidad de trabajo, especifica e impresionada.

9.7.4 Categoría

Jerarquía que corresponde al puesto dentro de los niveles establecidos en la estructura de la organización.

9.7.5 Requerimientos

Relación de los requisitos que deberá satisfacer la persona que ocupará el puesto; normalmente, estos se encuentran ordenados de acuerdo a una serie de factores.

9.7.6 Denominación del puesto

Termino con el que se conoce el cargo. Es recomendable que sea de corta extensión, si es posible una sola palabra que exprese la característica esencial del mismo.

9.7.7 Clasificación de los puestos

Es la agrupación ordenada que se hace de las posiciones de acuerdo a diferentes criterios; por ejemplo de acuerdo con la naturaleza de sus funciones; con su jerarquía; con características jurídicas, etc.

9.7.8 Aplicaciones y utilización

Las posibilidades de la aplicación del análisis de puestos son muy variadas, en virtud de conocer con detalle las funciones a realizar y lo necesario para ello, puede tener diferentes aplicaciones, de las que señalaremos algunas:

a) Para encauzar adecuadamente el reclutamiento de personal.
b) Como una valiosa ayuda para una selección objetiva de personal.
c) Para fijar adecuados programas de capacitación y desarrollo
d) Como base para posteriores estudios de clasificación de méritos.
e) Como elemento primario de estudios de evaluación de puestos.
f) Como parte integrante de manuales de organización.
g) Para orientar y obviar discusiones de contratación, tanto individual como colectiva.
h) Para fines contables y presupuestales.
i) Para estructurar sistemas de higiene y seguridad industrial.
j) Para posibles sistemas incentivos.
k) Para determinar montos de finanzas y seguros.
l) Para efectos de planeación de recursos humanos. (Incluyendo la elaboración de análisis proyectados hacia el futuro).
m) Para efectos organizaciones.
n) Para efectos de supervisión.

o) Como valioso instrumento en auditorias administrativas.

p) Como técnica inicial de una mejor administración de recursos humanos.

9.8 Metodología del análisis

A fin de llevar acabo el análisis se recomienda emplear una metodología que permita obtener los mejores resultados por medio de la optima utilización de recursos humanos, materiales y técnicas de los que se dispongan. A continuación se proponen algunos de los pasos que se podrían seguir para este efecto.

1. - Fijación de los objetivos.
2. - Establecimiento de un programa de acción.
3. - Fijación del presupuesto respectivo.
   a) Observación
   b) Cuestionarios
   c) Entrevistas (libre)
   d) A quien va dirigida
   e) Que sea estandarizada

9.8.1 Recopilación de la información

Esta parte forma el trabajo de campo, propiamente dicho, debiendo buscarse que el programa establecido se cumpla a plenitud en cuanto a citas, duración, etc.

9.8.2 Utilización actual en las organizaciones mexicanas

Aunque prácticamente todas las demás técnicas de administración de recursos humanos tienen como fundamento el análisis de puestos, es notable el bajo numero con relación al total, de organizaciones que emplean esta técnica. Existe una deficiente aplicación de esta técnica, ya sea por desconocimiento o por otras razones.

Si el mencionado análisis, constituye uno de los pilares de una buena administración de recursos humanos, tiene un empleo muy poco extendido, puede pensarse que en las organizaciones se presentan muy diversos problemas por la falta de esta técnica.

9.9 El profesiograma

En la orientación profesional se emplea el profesiograma que viene a ser el equivalente al análisis de puestos, aunque con algunas variantes. Este tiende a describir, primordialmente, el conjunto de habilidades y rasgos psíquicos que debe poseer una persona a fin de encauzarse con éxito en la ocupación elegida.

Así pues, uno de los objetivos consiste en que los candidatos a seguir ciertos estudios formales conozcan el tipo de trabajo que les espera en el futuro si siguen esa rama profesional, a fin de que analicen su propia vocación y decidan si concuerdan con las tareas que deberán desempeñar mas tarde. Estos documentos constituyen un valor inestimable en la orientación de los futuros profesionales.

9.10 Reclutamiento y selección de personal

La administración de recursos humanos tiene como una de sus tareas, proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para hacerlo más satisfactorio así mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta. Puede decirse, sin exageración que, una organización es el retrato de sus miembros.

9.10.1 Importancia de la selección

Este proceso, en su expresión más simple, es característica inerte a los seres humanos. Igual que ha sido un requisito para elegir las especies animales más aptas para la supervivencia, lo es para escoger, desde los albores de su existencia al hombre más apto para una actividad específica.

Después de iniciada la revolución industrial, en las organizaciones lucrativas la selección del personal sé hacía por parte del supervisor, basándose solamente en observaciones y datos subjetivos y puede decirse que era intuitiva, es necesario recordar que muchos recursos humanos no son apreciables a simple vista, por lo cual se hace necesaria una selección técnica de personal que emplee métodos ideados por psicólogos y administradores.

En el área laboral es hasta principios de este siglo cuando se inicia dicha selección técnica.

El enriquecimiento de tales aportaciones ha permitido que las técnicas de selección de personal tiendan a ser menos subjetivas y más refinadas, utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicológicas, los exámenes médicos y otros medios.

La selección de personal no es una novedad; constituye una de las áreas que, en términos generales, presenta mayor uniformidad en las distintas organizaciones y es un tema de los mas divulgados; sin embargo y a pesar de la aseveración anterior, resulta también uno de los temas mas mal comprendidos.

9.10.2 ¿Qué es la selección?

La selección de una persona adecuada para un puesto adecuado y a un costo adecuado, es la que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio así mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los mismos propósitos de la organización.

Como paso previo a la selección técnica del personal, resulta obligado a conocer la filosofía y propósitos de la organización, así como los objetivos generales, departamentales, selecciónales, etc., de la misma. Esto implica, entre otras cosas la valoración de los recursos existentes y la planeación de los que van a ser necesarios para alcanzar esos objetivos, y que comprende la determinación de las necesidades presentes y futuras en cuanto a cantidad y calidad.

Es frecuente encontrar en la practica que la selección se efectúa teniendo en mente un puesto especifico y perdiendo de vista a toda la organización. Independientemente de la validez de la aseveración inmediata anterior, se precisa la respuesta a las interrogantes que a continuación se plantean y que permitirán definir los criterios de la selección de personal para una organización en particular:

- ¿A que nivel se va seleccionar? (ejecutivos, empleado, obreros)
- ¿Que requisitos exigen cada puesto para su desempeño eficiente?

- ¿Que probabilidades de desarrollo y promoción pueden ofrecerse a los candidatos?
- ¿Cuales son las políticas y limitaciones contractuales?
- ¿Cuales son las posibilidades de sueldo y prestaciones de la organización con relación al mercado de trabajo (zona, competencia, ramo industrial similar)?
- ¿Hay suficientes candidatos o va a limitarse a colocarlos de la mejor forma posible?
- ¿Sé esta seleccionando a los más aptos o destacando a los menos útiles?
- ¿Se busca al mejor individuo o la homogeneización del grupo de trabajo?, etc.

9.10.3 Principios de la selección de personal

9.10.3.1 Colocación

Como ya se indicó anteriormente, es muy común seleccionar a los candidatos teniendo en cuenta solamente un puesto en particular; pero parte de la tarea de seleccionador es tratar de incrementar los recursos humanos de la organización por medio del descubrimiento de habilidades o actitudes que puedan aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de la organización. Así pues, si un candidato no tiene las habilidades necesarias para un determinado puesto, pero se le considera potencialmente un buen prospecto por otras características personales que se mencionaran mas adelante es necesario descubrir otras habilidades, las cuales puedan ser requeridas en otra parte de la organización o en otra ocupación dentro de la misma.

9.10.3.2 Orientación

Tradicionalmente se ha considerado a la organización como un sistema aislado de su medio. Por lo tanto, si un candidato no era aceptado, simplemente se le rechazaba; pero no hay que olvidar que la organización se encuentra engarzada dentro de un sistema económico, social, cultural, político, etc. y que por ello cumplirá con sus objetivos sociales si ayuda a resolver los problemas del país. En caso de que no sea posible aceptar un candidato es importante orientarlo; es decir, dirigirlo hacia otras posibles fuentes de empleo; ó hacia el incremento de sus recursos a través de una escolaridad adecuada; o hacia la solución de sus problemas de salud, en caso de que esta sea la causa de la no-aceptación, etc.

9.10.3.3 Etica profesional

Parece que muchos seleccionadores no se han dado cuenta cabal de las enormes implicaciones éticas y humanas de su trabajo, a juzgar por la proliferación de oficinas de selección que no cumplen los más elementales principios técnicos de esa función. Es imprescindible insistir en que el proceso de selección implica una serie decisiones. Ahora bien esas decisiones pueden afectar la vida futura del candidato. Si no es aceptado, si se le coloca en puesto para el cual no tiene habilidades; para el cual tiene mas habilidad de las necesarias, etc. , son circunstancias que pueden convertirse en fuentes de frustraciones para el candidato y que, por tanto, puede minar su salud mental y la de su familia y afectar negativamente a la organización. Es imprescindible pues, que el seleccionador tenga plena consciencia de que sus actividades puedan afectar, a veces definitivamente, la vida de otras personas. Es esta una gravísima responsabilidad.

9.11 Administración de recursos humanos

Para ubicar el papel de la administración de recursos humanos es necesario empezar por recordar algunos conceptos. Así pues, es preciso traer a la memoria el concepto de administración general. Aunque existen múltiples definiciones, o más o menos concordantes, para el propósito de este tema, diríamos que es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizaciones contando para ello con una estructura a través del esfuerzo humano coordinado.

Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano esta dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí que toda la organización deba prestar primordial atención a sus recursos humanos. En la practica, la administración se efectúa a través del proceso administrativo: planear, ejecutar y controlar.

9.11.1 Objetivos

Las organizaciones, a fin de poder funcionar, necesitan satisfacer objetivos organizaciones, dados por el medio y la propia organización.

9.11.2 Recursos

La organización para lograr sus objetivos, requiere de una serie de recursos; estos son elementos que administrados correctamente le permitirán o le facilitaran alcanzar sus objetivos. Son de tres tipos a saber:

9.11.2.1 Recursos materiales

Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.

9.11.2.2 Recursos técnicos

Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.

9.11.2.3 Recursos humanos

No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: Conocimientos experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc. Los recursos humanos son más importantes que los otros dos; pueden mejorar y perfeccionar el empleo y el diseño de los recursos materiales y técnicos, lo cual no sucede a la inversa.

Así pues, la administración de recursos humanos es el proceso administrativo aplicado al crecimiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

En virtud de que otros términos se emplean frecuentemente, y para diferenciarlos del concepto anterior, se anotan a continuación una lista de ellos con sus contenidos:

9.12 Relaciones humanas

Cualquier interacción de dos o más personas constituyen una relación humana. Las relaciones no se dan exclusivamente entre los miembros de una organización sino en todas partes: el invitado a una fiesta de cumpleaños entra en relaciones con otros

invitados. Este termino se convierte en sinónimo de lo que Strauss (1967) denomina "cortesía industrial", tratar bien a los subordinados, jefes y compañeros, felicitarlos en su cumpleaños, etc.

9.13 Relaciones industriales

El termino queda reducido a la industria, y evidentemente a organizaciones bancarias, gubernamentales, educativas, de beneficencia, etc., donde se requieren también los recursos humanos. Además, entre los proveedores y la fabrica y entre esta y sus clientes, también se establecen relaciones.

9.14 Relaciones laborales

Este termino se ha reservado por costumbre a los aspectos jurídicos de la administración de recursos humanos; se emplea frecuentemente asociado a las relaciones colectivas de trabajo como sinónimo de relaciones a obrero-patronal.

9.15 Manejo de Personal

Es una fase de la administración que se ocupa de la utilización de las energías humanas, intelectuales y físicas, en el logro de los propósitos de una empresa organizada; empero, el termino utilización implica una idea de explotación, repulsiva a la persona y, además, esta función no se encuentra exclusivamente en las empresas.

La palabra manejo da idea de que se esta tratando con maniquíes y no con hombres. Poder (1960) dice que estos dos términos se han reservado para las relaciones entre la organización y la persona individual con el cual quedan fuera los aspectos colectivos.

9.16 Organigramas

Toda estructura organizacional, incluso una deficiente, se puede presentar en forma gráfica puesto que un diagrama simplemente señala las relaciones entre los departamentos a lo largo de las líneas principales de autoridad. Por consiguiente, resulta en cierta forma sorprendente encontrar que ocasionalmente la alta gerencia se

enorgullece de no tener un organigrama o de creer que éste se debe mantener en secreto.

9.16.1 Ventajas

Es evidente la falsedad de estas razones para no presentar en forma de diagrama la estructura de la organización. Las relaciones entre subordinados y superiores existen no debido a la elaboración de un organigrama sino, más bien, por las relaciones esenciales de dependencia. En cuanto a la formación de que el organigrama crea una sensación de demasiada comodidad que ocasiona falta de interés por parte de aquellos que han "llegado", éstos son asuntos de la alta dirección: reorganizar cuando el ambiente de la empresa lo exija, desarrollar una tradición de cambio y hacer que los administradores subordinados alcancen estándares de desempeño adecuados y bien comprendidos. Los administradores que creen que se puede lograr un espíritu de equipo sin describir las relaciones con claridad, se engañan a sí mismo, pues su actitud sólo prepara el camino para politiquerías, intrigas, frustración, evasión de responsabilidad, falta de coordinación, duplicación de esfuerzos, políticas indefinidas, toma de decisiones incierta y otras manifestaciones de ineficiencia organizacional.

Puesto que el organigrama muestra las líneas de autoridad para la toma de decisiones, en ocasiones el simple hecho de presentar la organización en una gráfica puede mostrar las incongruencias y complejidades, lo cual facilita su corrección. El organigrama también le muestra a los administradores y al personal de nuevo ingreso cómo encajan dentro de toda la estructura.

9.16.2 Limitaciones

En muchos organigramas se muestran las estructuras como se supone que deben ser, o solían ser, y no cómo son en realidad. Los administradores olvidan rediseñar las gráficas o vacilan en hacerlo, pasando por algo que las estructuras de las organizaciones son dinámicas y que no se debe permitir que los organigramas caigan en la obsolescencia.

Otra dificultad con los organigramas es que las personas pueden confundir las relaciones de autoridad con la posición. El funcionario de "staff" que depende del

presidente de la empresa puede aparecer en la parte superior del organigrama mientras que un funcionario de línea regional quizá aparezca uno o dos niveles más abajo.

Aunque en los buenos organigramas se intente hacer que sus niveles concuerden con los niveles de importancia en la empresa, ello no siempre se logra. Este problema se puede manejar exponiendo con claridad las relaciones de autoridad y utilizando el mejor indicador de la posición: los niveles salariales y de bonificaciones. Por ejemplo, es poco probable que se escuche decir que el gerente general de Chevrolet, en General Motors, tiene una sensación de inferioridad debido a que su posición en la gráfica esté por debajo del secretario de la compañía.

9.17 Requisitos para la instalación y funcionamiento de un negocio

1) Solicitar su inscripción en la Secretaría de Relaciones Exteriores (para que autoricen el nombre de la Sociedad).
2) Acudir con un notario para realizar el Acta Constitutiva (Establecer el nombre, domicilio, razón social, objetivo, como esta formado el patrimonio, quienes serán los socios, quién será el administrador, duración de la sociedad, etc.).
3) Solicitar su inscripción a la Secretaria de Hacienda y Crédito Público. (SHCP)
4) Presentar el Acta Patronal y de los trabajadores ante el IMSS.
5) Solicitar la inscripción ante la Tesorería General del Estado (Impuesto 2% sobre nómina etc.).

9.18 Características y requisitos que debe reunir el personal

Se podría decir que el personal tiene que cubrir con una serie de requisitos y características para ocupar cada uno de los puestos respectivamente.

Nota: El orden en que se encuentran no es de importancia.

- El personal debe tener la capacidad de llevar a cabo una responsabilidad que se le ha asignado de acuerdo a sus características.
- Debe conocer el organigrama y antecedentes de la empresa y negocio en el que labora, para saber a quien dirigirse en caso de algún problema administrativo o de orden personal.

- El trabajador debe estar dispuesto a hacer capacitado cuando su trabajo así lo requiera y estar consciente que será un beneficio tanto de la empresa como de él mismo.
- Debe existir una comunicación mutua entre el trabajador y el administrador, compartir ideas y resolver los problemas en conjunto e irse actualizando día con día cuando este así lo requiera.

CAPÍTULO 10

Análisis del comportamiento y la toma de decisiones sobre la base de resultados

10.1 Tipos de control

El control es una actividad que comprende la comparación regular y sistemática de los resultados reales con los objetivos planeados, con el propósito de determinar si los objetivos han sido alcanzados o si se deben hacer ajustes. Los mejores tipos de control son el preventivo; esto es anticipar las desviaciones de los objetivos o estándares planeados para el propósito de modificar las actividades y procedimientos antes que una desviación realmente ocurran.

Por desgracia, no todas las desviaciones pueden anticiparse, de manera que con frecuencia se usa un segundo tipo de control se llama correctivo: esto es, se emprende una acción para regresar las condiciones a las normas previamente establecidas. En algunos casos los objetivos se revisan a la luz de las situaciones cambiantes. En pocas palabras el control es una actividad que ayuda a los gerentes a reconocer cuándo existen obstáculos en el logro de sus objetivos. Cuando usted está controlando, está intentando asegurarse de que las actividades están procediendo según lo planeado.

Existen tres pasos básicos comprendidos en la función de controlar:

1. Establecer métodos para evaluar las normas de desempeño.
2. Comparar los resultados actuales con los estándares establecidos con anterioridad.
3. Emprender una acción correctiva o preventiva, cuando sea necesario, para asegurar que el desempeño satisface las normas originales.

En consecuencia usted puede ver que el controlar, establece los medios de informar a usted y a otros gerentes si los objetivos se alcanzaron según se planeó, así como un velocímetro de un auto le informa al conductor si ciertos estándares (límites de velocidad) se han seguido o se han roto.

10.2 Areas de control

10.2.1 Control de inventarios

El control de inventarios es un sistema para equilibrar la necesidad de tener materiales y productos en existencia, con los costos de compra, manejo y almacenamiento de tales artículos. En las compañías más grandes puede haber un gerente de materiales cuyo trabajo de tiempo completo es el control de inventarios.

Los requisitos básicos del control de inventarios son:

1).- Mantener las cantidades de materiales en existencias suficientes para cubrir las necesidades de producción y

2).- Evitar tener capital inmóvil en cantidades excesivas de inventarios.

Por ejemplo, la Ford Motor Company, tubo que rebajar su producción de automóviles debido a que no tenía el número suficiente de motores disponibles para instalarlos en los chasis y carrocerías que habían sido manufacturados. Los cierres debido a insuficiencias de materiales o suministros pueden ser costosos para cualquier compañía. Tales cierres pueden ser el resultado de un mal control.

10.2.2 Control de la producción

En teoría, el término significa estar seguro de que todo en el proceso de la producción se hace en forma correcta. Sin embargo, en la práctica las máquinas se detienen en ocasiones, los trabajadores se enferman o van a la huelga, o puede haber escasez de los materiales críticos.

Por lo general, los gerentes aplican cinco tipos de controles al proceso de la producción: planeación, ruteo, programación, despacho e inspección.

10.2.3 Control de costos

Los objetivos actuales y futuros de su organización serán difíciles de alcanzar sin conciencia de los costos y sin un esfuerzo deliberado para mantener los costos dentro de límites razonables.

Las áreas típicas que necesitan control son:

1. Costos laborales
2. Costos de mantenimiento y reparación.
3. Desperdicio, productos rechazados y defectuosos, chatarra.
4. Suministros (lienzos, lápices, etc.).
5. Servicios públicos (calefacción luz y fuerza).

10.2.4 Control de seguridad

Se define la seguridad como "la disposición para responder en forma efectiva y segura, en especial en las situaciones que producen tensión".

10.3 Consideración del tiempo para determinar su continuidad

En realidad lo que debemos administrar son nuestras actividades no el tiempo.

El primer paso en la administración de sus actividades futuras de manera más efectiva, es analizar sus actividades pasadas observar el pasado reciente lo puede ayudar a decidir que actividades y comportamientos deben ser eliminados, modificados o delegados a otros.

Un método para analizar sus actividades es mantener un registro de sus actividades diarias durante por lo menos dos semanas resumidas. Entonces podrá decir en forma más objetiva que actividades podrán cambiarse o eliminarse.

Algunos de los tipos comunes de actividades a los que muchos supervisores se dedican incluyen la planeación y el trabajo creativo, la asignación de trabajos, la supervisión directa, inspección, el papeleo de rutina, el uso del teléfono, asesoramiento a los empleados, asistir a juntas, tareas y proyectos inesperados, emergencias y pausas en el trabajo.

Usted debe decidir cuáles son sus actividades típicas y luego hacer un registro de actividades diarias.

Existen ahora en el mercado aparatos diseñados para ayudar al gerente a administrar su tiempo, en especial al que está atado a su escritorio. Uno de tales aparatos originalmente desarrollado en Suecia, se llama el Extensor. Es un aparato electrónico diseñado para ayudar al ajetreado gerente a descubrir a donde sé esta yendo su tiempo.

Este instrumento se puede colocar sobre el escritorio del gerente, o en su versión portátil más pequeña, en el bolsillo del sujeto. El aparato emite una señal a intervalos al azar unas treinta veces al día. Al sonido, el gerente perfora una tarjeta en el aparato que describe lo que está haciendo en ese instante.

Otro punto importante para obtener resultados satisfactorios es intentar organizar sus actividades totales de manera que le ofrezcan sensaciones de logro regulares y a corto plazo.

Una técnica útil para lograr esto es dividir sus objetivos grandes o a plazo más largo en una serie de segmentos pequeños a plazos más cortos.

Un punto que vale la pena destacar es: Trate de cerciorarse de que sus propios objetivos y las fechas límite para alcanzarlos sean realistas. El no ser capaz de cumplir con sus fechas críticas autoimpuestas puede ser una experiencia frustrante. También, cerciorarse de dar margen para lo inesperado al fijar los objetivos y las fechas para su terminación. Desee cierto margen de tiempo para el caso de que no todo salga exactamente como se planeó originalmente.

Todo tipo de administración requiere que usted tome decisiones. La administración del tiempo no es distinta, requiere que usted establezca prioridades; esto es, cuándo deben hacerse qué actividades específicas.

Se han creado varias técnicas para el propósito de decir cuándo y cuales son las tareas que deben hacerse. Un método bien conocido es el Sistema de prioridades ABC de Alan Lakein. Lakein sugiere que primero se formule una lista de todas las cosas que se tienen que hacer, las tareas a largo plazo, a plazo medio y a plazo corto. Luego recomienda que decida usted cuáles son los puntos de importancia para hacerlos ahora, cuáles en el futuro cercano y cuáles mucho después.

10.4 Criterios para tomar una decisión sobre la base de resultados

Todas las organizaciones tienen objetivos que alcanzar y problemas que quieren resolver.

Hay numerosas maneras de llegar a decisiones, algunas más efectivas que otras.

Examinemos ahora algunos de los enfoques más comunes a la toma de decisiones.

Se relaciona en forma estrecha a la función de planeación, Básicamente una decisión es la parte de las actividades de un gerente en la cual elige un curso de acción entre dos o más alternativas. Sin una toma de decisiones efectiva los gerentes serían incapaces de desempeñar sus funciones administrativas, alcanzar los objetivos organizacionales o prevenirlos o resolver los problemas de la organización.

Con demasiada frecuencia, la persona que se forma juicios basados en experiencias pasadas, las tendencias personales e incluso el humor del momento y por los sentimientos más que por las realidades actuales.

La toma de decisiones intuitiva es subjetiva y con frecuencia implica las emociones de una persona. Todos hemos vistos los errores que cometen los gerentes organizacionales. Un número demasiado grande de tales errores es el resultado de la toma de decisiones por corazonadas en vez de lógica.

10.5 Solución lógica de los problemas

10.5.1 El sistema de los siete pasos

1. Definir el problema.
2. Reunir y analizar los datos para verificar la definición.
3. Formular soluciones alternativas para el problema.
4. Analizar las implicaciones de las alternativas.
5. Seleccionar y aplicar la mejor alternativa.
6. Seguirla para ver si se están logrando sus objetivos.
7. Modificar su método si es necesario.

10.5.2 Definir el problema

Antes que usted pueda formular la definición de un problema debe reunir toda la información posible dentro de los límites del tiempo disponible. También debe aplicar lo que se llama pensamiento situacional a su análisis, esto es, buscar experiencias similares, pero reconociendo que cada situación es única y puede requerir una solución distinta.

10.5.3 Reunir y analizar los datos

Buscar información objetiva que se relaciones y verifique el verdadero problema, y no a lo que podrían ser falsas suposiciones. Sin embargo la verificación es una parte necesaria y critica de este paso.

10.5.4 Alternativas existentes

En ocasiones usted descubre, después de formular lo que cree que son alternativas realistas, que hacen que su segunda o tercera solución parezca aún más realista y razonable que la primera. También, al formular más de una alternativa cuenta con algo de reserva si fracasa su primer intento. En algunos casos, incluso se puede decidir que la mejor alternativa es no emprender ninguna acción en absoluto.

10.5.5 Cuales son los resultados probables de cada alternativa

Este es un paso de suma importancia. Algunos supervisores eligen una alternativa en particular sin analizar cuidadosamente sus implicaciones. Sin embargo usted debe intentar anticipar los efectos probables tanto positivos como negativos que cada alternativa tendrá sobre la situación, para evitar crear más problemas de los que esperaría resolver si hiciera una mala elección.

10.5.6 Elija y actúe sobre su mejor alternativa

Ya ha evaluado sus alternativas, de manera que ha llegado el momento de elegir y actuar sobre la alternativa que usted cree logrará sus mejores objetivos. Sin embargo recuerde el concepto de pensamiento situacional. Podría tener que alterar su decisión si las cosas no resultan exactamente como se espera.

10.5.7 Seguimiento

Debe contar con algunos procedimientos de control establecido, con un sistema para el seguimiento que le asegure que sus acciones cumplen sus objetivos. Antes que transcurra mucho tiempo, examine entonces cuidadosamente la situación para ver sí sus acciones al alcanzado los objetivos intentados.

10.5.8 Modifique cuando sea necesario

Por desgracia las cosas no siempre resultan como se espera, si durante su seguimiento encuentra usted que no logró sus objetivos, puede tener que volver a estudiar el problema y aplicar otras alternativas o incluso volver a comenzar el proceso.

Quienes han aprendido a usar este sistema de los siete pasos y a aplicarlo han encontrado que este enfoque más lógico a la toma de decisiones los ha ayudado inmensamente a reducir el numero de fracasos y de esfuerzos no efectivos. Si usted usa el sistema de los siete pasos, en realidad lo ayudará bastante.

En algunas organizaciones, las decisiones difíciles son "remitidas a un comité", sea un comité permanente en funciones o a uno que se establezca para manejar una situación especifica, llamado comité ad hoc. Se puede definir a un comité como dos o más personas que oficialmente se reúnen para el propósito de considerar asuntos o

problemas relacionados con la organización. Se puede pedir que los supervisores sirvan en un comité de vez en vez.

Los supervisores también deben involucrar a sus subordinados cuando sea posible, para proporcionar insumos a las actividades de la toma de decisiones y la solución de problemas.

La creatividad, la habilidad para pensar en forma original y útil, es una característica adicional que puede ayudar a los supervisores a tomar decisiones más eficientes.

10.6 Comparación del éxito esperado contra el éxito real

Por entrevistas hechas a personas de empresas o gentes que tienen sus negocios particulares nos dijeron que sacando un promedio de lo que se espera por día, semana o por mes y los resultados reales siempre se esta variando a veces ligeramente arriba de lo esperado y aveces también ligeramente debajo de lo que se esperaba esto por los problemas imprevistos que ocurren. Siempre sé esta cerca de lo esperado cuando el negocio tiene una buena administración, control y toma de decisiones adecuadas.

Otro de los puntos importantes es que al contratar personal para que labore en la empresa o negocio, este, tiene que cumplir con algunas características para que pueda ser un empleado que ayude a que la empresa o negocio salga adelante.

CAPÍTULO 11

Caso práctico
Implementación de un negocio de compraventa de automóviles nuevos y usados

11.1 Breve historia

Para empezar este caso practico, nos ubicaremos en el mes de febrero de 1989, año en el cual el país apenas se reponía de una crisis sexenal, y en el cual la situación económica y social del mismo se encontraba aparentemente tranquila y apenas empezaba a repuntar y se visualizaba una apertura económica saludable y prometedora para los emprendedores, y por lo tanto para aquel que tuviera una de estas inquietudes, de ser emprendedor, de convertirse en pequeño empresario, todo el panorama se percibía mas exitoso.

Uniendo objetivos, esto es, conjuntando esfuerzos, ideas y capitales; un grupo de tres hermanos, se abocaron a la tarea de formar una empresa, dado que a el mayor de nosotros lo desocuparon de su trabajo, y esta idea de instalar nuestra propia empresa se fue cristalizando; y aportando cada uno nosotros parte de nuestro patrimonio (dinero), se empezó a pensar el giro comercial al que nos ibamos a dedicar, así como el tamaño, la ubicación del negocio, ya sea rentado (con opción a compra), o comprado.

Después de muchos análisis, platicas y conversaciones, llegamos a la conclución de que nos dedicaríamos a la compra-venta de autos usados, ya que en primera instacia,

dos de nosotros ya teníamos experiencia en este giro comercial en sus ratos libres, en época de estudiantes, en forma ocasional.

Esta pequeña empresa, requería de un espacio físico para estacionar, y ofrecer en exibición y ventas y mantener limpios de 8 a 10 vehículos, un pequeño cuarto que serviría de oficina para la atención a los clientes, y también, para custodiar una maquina de escribir, una línea telefónica y un pequeño archivero, todas estas circunstancias nos motivaban para así poder definir el tamaño de local de acuerdo con las necesidades que teníamos, ya que nunca antes habíamos tenido un curso de ventas y que teníamos que entender conforme a la marcha y aprender la función de compras, la función de ventas, y el tercer punto que encierra el "triángulo" de esta empresa, es el "financiamiento", punto crucial en cualquier negocio, puesto que el objetivo de cualquier empresa, es vender sus productos de contado, pero no nos podíamos "cerrar", al hecho de que teníamos que financiar parte de nuestra inversión a algunos de los posibles clientes y así poder hacer las ventas, que como en toda empresa son nuestro objetivo.

No podemos definir que es más importante, si vender de contado (que sería lo ideal), o vender a crédito, lógicamente, al vender de contado ya sabes lo que te ganaste o lo que vales, y a crédito, nunca sabes lo que vales hasta que el cliente te paga los documentos.

Debo de confesar que estabamos llenos de confianza y de optimismo en que pronto habría resultados positivos (números negros), como todo entusiasta profesionista que inicia un negocio, queríamos seguir las leyes de la administración científica, por lo tanto diseñamos un organigrama acompañado de un manual de la organización, donde quedaban claramente especificadas, las funciones de cada uno de nosotros, y los limites de autoridad y responsabilidad.

Al inicio de nuestras actividades como emprendedores, en primer instancia o en los primeros dos vehículos que fueron adquiridas para su venta, nos resultaron actividades y o gastos que nunca contemplamos en la operación del negocio y aquí quiero subrayar que esto se resolvió con la practica de una comunicación efectiva de los tres socios y que fortaleció o nos dio retroalimentación para efectuar la función de compra, esto es que estuvieran bien checadas las unidades, para así ofrecerlas al los

clientes, y que éste no ofreciera ninguna objeción alguna para la compra, o para la de decisión de comprar el automóvil.

También al momento de llevar a cabo las primeras operaciones nos dimos cuenta de las necesidades del propio mercado o de los gustos y preferencias del cliente, y por lo tanto nos enfrentamos a que nuestro capital estaba invertido en unidades de poco movimiento o que no eran del agrado de nuestros clientes, esto es, invertíamos en unidades que nos gustaban a nosotros, lógicamente para revender, pero donde tenemos ubicado el negocio, este tipo de automóviles no se venden, o su desplazamiento es muy lento, por el mismo costo o porque el modelo es muy reciente y por lo tanto tuvimos, que enfocar nuestras compras a otro nivel, esto es a otro tipo de mercancía, mas económica, y vimos que su resultado o su comportamiento era distinto, era lo que los clientes querían, esto es, algo mas económico que estuviera al alcance de su presupuesto.

Muchas veces nosotros al comprar este tipo de unidades, lógicamente entre mas años tengan de uso las unidades, mas detalles traerán y por lo tanto es un mercado mas difícil, puesto que muchas de las veces los automóviles vienen con muchos detalles de diferente índole y al venderlos ya sea de contado, o al financiarlos, por los mismos años de uso que tienen, empiezan a presentar fallas y por consiguiente los clientes dejan de cubrir sus pagos para arreglar esos detalles.

Por esta situación requeríamos de nuevas aportaciones de capital, para satisfacer esta demanda de mercado, que nos pedía otro tipo de unidades, otros marcas mas comerciales, de modelos mas bajos, y por lo tanto, se tomo la decisión de buscar créditos externos, conseguir recursos frescos, para aumentar nuestras unidades en exhibición y así poder satisfacer la gustos y/o necesidades de los clientes que nos visitaban, esto es de buscar créditos bancarios (líneas de crédito), a tenernos que enfrentar a barreras crediticias para que nuestro negocio no se quedara fuera del mercado.

Otra problemática que se vivió en la operación del negocio fue, que antes de iniciarlo, nos enfrentamos a un problema sindical, todavía no metíamos un automóvil al local para su exhibición y ya estabamos demandados por un sindicato, del cual no teníamos conocimiento y eso que ahí en el negocio todavía no contratábamos a ninguna persona, pero esto no es para explayarlo en este trabajo, porque nos meteríamos a un

campo que la mayoría de nosotros no lo habíamos vivido, pero lo que si debemos de puntualizar, es que se debe de requerir asesoría externa especializada, con gentes que conozcan de estas situaciones y además de utilizar el sentido común, para ejecutar acciones efectivas y alejadas de la violencia o de las peripecias a las que se debe de enfrentar todo negocio que se inicia en el ámbito de generar fuentes de empleo, esto es en la operación de un negocio aunque sea familiar.

11.2 Operación del negocio

Aquí en este caso, puede parecer una situación muy cómoda, el hecho de cerrar una venta. Pero esto, lleva muchos ingredientes como para cantar victoria, entendiendo, que el hecho de finiquitar una operación no quiere decir que esta misma, sea un hecho para estar exentos de que ésta operación nos pueda llevar a feliz termino o quiera decir que ya tenemos una utilidad asegurada, porque esto nos lleva a la situación de que el cliente viene a nuestro establecimiento porque tiene una necesidad, en este caso una necesidad "insatisfecha", el cliente quiere un automóvil, por lo mismo es que nos visita.

Para satisfacer esta "necesidad" del cliente, de nosotros depende de satisfacérsela, debemos de utilizar y de poner en practica todas nuestras habilidades y/o estrategias tales como:

a).- La psicología en la labor de venta.

b).- Como detectar a un cliente potencial.

c).- Detectar y/o medir la influencia de cónyuge.

d).- Financiamientos y requisitos contra los de la competencia

e).- Nuestros financiamientos contra los de la competencia, etc.

11.2.1 La Psicología en la labor de venta

La Psicología en la labor de las ventas, juega un papel muy importante, puesto que es aquí donde nosotros como vendedores, necesitamos detectar a través de platicas previas con el cliente, las necesidades de este, sin que el mismo se de cuenta de que estamos encausándolo a nuestro objetivo, que es el de cerrar una venta.

Muchas de las veces, este plan de ataque debe de empezar por ser muy superficial para después irlo profundizando, dependiendo del comportamiento que el cliente tenga con respecto a nuestro sondeo, puesto que la mayoría de los clientes siempre andan buscando la mejor unidad, hablando respecto a nuestro negocio, y al mejor precio del mercado.

También nuestra función es quitarle las posibles barreras psicológicas que el mismo cliente trae, en cuanto al miedo de enfrentar un compromiso o al de adquirir un financiamiento porque, ¿quien quiere gastar dinero?.

11.2.2 Como detectar a un cliente potencial

Los clientes potenciales, son todos aquellos posibles interesados en la compra de automóviles usados y nuevos, que nos visitan con la idea o con la necesidad de hacerse de un automóvil propio.

Es la persona a la que se le muestran tres o cuatro alternativas de lo que el anda buscando.

Para saber si es un cliente potencial, muchas de las veces ni con toda la experiencia que tengamos en las ventas podemos detectar si se va a cerrar la operación; por lo tanto siempre es de mucha importancia el interrogatorio que se le haga al cliente (prospecto), porque con esta información sabremos que necesidades tiene, para nosotros encauzarlo para la compra de "X" o "Y " automóvil.

Quizás podríamos generar algún cuestionamiento como:

a).- Que tipo de marca es la que anda comprando

b).- Dos puertas o cuatro puertas

c).- Algún color en especial

d).- Transmisión standard. o automático

e).- De 4, 6 u 8 cilindros

f).- Lo quisiera de contado o a crédito

g).- Cuanto tiene usted destinado para comprar un automóvil, etc.

Hay que señalar, que este cuestionamiento se tiene que hacer de tal forma que el cliente no lo tome como tal, esto es, que el cliente no se incomode con estas preguntas, que si bien es cierto, no son como un prototipo de investigación o sea no tienen que seguirse en ese orden, o cada cual las puede utilizar a su libre albedrío.

Este cuestionamiento se le aplica al cliente, siempre que ya hayan pasado algunos minutos, por decir de 3 a 5 minutos, observando "X" unidad, pues de lo contrario, si lo abordamos desde que va entrando al establecimiento, nos lo podría tomar como una agresión y se cohibiría y se iría de nuestro negocio.

Hay que tener mucho cuidado al respecto y siempre tener en mente que al cliente hay que inspirarle confianza, disminuirle las posibles barreras psicológicas que traiga para que no se nos haga más difícil hacerle nuestro cuestionamiento.

Al hacerle esta serie de preguntas, el cliente, si te deja terminar con el cuestionamiento, se puede catalogar como que el cliente es un cliente potencial, porque otros, los que nada mas andan de "mirones", no te dejan terminar con el cuestionamiento, muchas veces porque creen que ya los estas acosando para hacerles la venta, mas sin embargo es donde se descubre que son de los que nada mas andan perdiendo el tiempo.

11.2.3 Saber detectar y/o medir la influencia del cónyuge en la compra

Un factor muy importante que debemos de tomar muy en cuenta al estar tratando con el cliente es "la influencia del cónyuge" o de la familia, amistades, etc., para que el cliente tome una decisión, porque muchas veces, no es decisión de una sola persona la adquisición de un bien, si no es que muchas veces el cliente se hace acompañar de terceras personas, para poder definirse y muchas veces por estas mismas compañías no se define y no toma ninguna decisión.

Para realizar alguna venta hay que tratar de pedirle el mínimo de requisitos posibles al cliente pero que sean los mas esenciales que se necesitan para darle el crédito al mismo, porque por las mismas experiencias pasadas, todos ponemos objeciones, cuando son demasiadas o investigaciones muy engorrosas o excesivas.

11.2.4 Financiamientos y requisitos contra los de la competencia

No debemos de olvidar y de tomar en cuenta, que es muy importante el "entorno económico" que rodea a nuestro negocio, en el cual hay que estar preparados para las mejores épocas del año, donde tendríamos que invertir mas dinero para surtir nuestro inventario y así poder levantar nuestras ventas.

Podríamos decir que los mejores meses o donde se cumplen los mejores pronósticos de ventas son en los meses de Noviembre, Diciembre, Enero y Febrero, cada año, en estos meses, se cumple un ciclo repetitivo, y esto es lo que nos impulsa a seguir con nuestro objetivo, de comprar mas, para poder vender mas automóviles, que es la finalidad de nuestra empresa.

Para esto debemos estar actualizados, en cuanto a la elasticidad y/o versatilidad de financiamientos y de la serie de requisitos que tiene la competencia, para adecuarnos o superar a la misma.

Esto es con el fin de que nuestros planes de financiamiento sean mas atractivos que los que pudiesen manejar nuestros competidores.

En una operación de ventas se requiere de varias habilidades para el finiquito de la operación de ventas.

Se requiere visualizar la labor de las ventas de la competencia y hay que tomarlos en cuenta para saber como le hacen ellos para satisfacer las necesidades del cliente, que es el que va a tomar la decisión de compra.

Todo lo anterior se puede mencionar muy fácil y rápidamente, pero requiere la utilización de muchos conocimientos, experiencias y habilidades y ponerlos en nuestra mente para adoptar una posición y actitud que lógicamente cuestan un gran desgaste, puedo asegurar que esto que se acaba de mencionar es tan amplio e importante que también puede ser un tema para estudiar y que serviría para una tesis.

11.2.5 Adecuación de nuestros esquemas de créditos

La mayoría de las veces, las gentes que acuden los diversos establecimientos que se conocen como lotes de autos, acuden al mismo porque tienen la necesidad de comprar un automóvil a crédito, porque les es imposible comprar un automóvil al contado, y van a pedir información de las unidades que están en exhibición y así como

también para saber los requisitos que se necesitan para poder sacar una automóvil a crédito, así como los diferentes esquemas de financiamiento que se ofrecen (duración del financiamiento), así como las tasas de intereses que se manejan, si son fijas o variables, garantías que se ofrecen sobre las unidades etc, todo esto con el fin de saber si se acomoda a sus ingresos.

Cabe hacer mención que a mucha de la gente que va a nuestro establecimiento la tenemos que convencer de las bondades y/o garantías que se tienen al comprar un automóvil en un lugar establecido, como en el caso de nosotros, puesto que hay un negocio que respalda la legalidad de la adquisición (procedencia) del automóvil en mención, esto es que es una unidad adquirida de buena fe, nos es robada, y sobre todo la legalidad de la papelería en este caso que todas las unidades que se depositan en los lotes de autos, cuentan con toda su papelería en orden o en regla, esto es que no tienen adeudos municipales o federales pendientes, y si así fuese, el negocio, tiene la obligación de poner al corriente todos estos adeudos, esto lo digo en el caso de nuestro negocio.

Es de mencionar, que también hay mucha gente que le tiene pavor al hecho de comprar un automóvil en un lote de autos, por los siguientes factores:

* Todos los lotes de autos te trincan
* Todos tienen muy mala fama
* Todos cobran muchos intereses
* Los carros los venden muy caros y al dárselos a cuenta te roban
* Todos los carros los compran muy baratos y no sirven
* No te dan garantía
* Si no lo pagas te lo quitan
* Piden muchos requisitos, Etc.

Por alguna de las razones antes mencionada, y en algunas veces con razón, mucha gente desconfía de este tipo de negocios, pero así como algunas personas piensan así de los lotes de autos, también hay gente que piensa lo contrario, estas son algunas razones por las cuales la gente sigue comprando en estos negocios:

- Con "X" cantidad de dinero, no completo nada de contado
- Con lo que tengo de dinero, voy a comprar puros problemas
- Con el dinero que tengo, no compro lo que a mi me gusta
- Si quiero algo bueno me tengo que encharcar
- Al comprar fiado puedo comprar lo que yo quiero
- Lo fiado no es caro, cuando no hay dinero
- Si no lo compro así, nunca me voy a hacer de algo
- Nunca voy a poder ahorrar para comprarlo de contado
- De aquí a que junte el dinero, ya aumentaron de precio

Casi siempre, cuando a alguien le preguntamos por su negocio, o por sus planes de ventas o financiamientos, siempre nos van a contestar que los planes que ellos tienen, nadie mas los tiene o nadie mas los maneja. Esto quiere decir que el plan de ellos, siempre será el mejor.

En el ámbito de los negocios, esto no es permitido porque, hay que estar a la vanguardia de los acontecimientos económicos mundiales o internos del país, para generar los planes de financiamiento que más convengan tanto a nosotros, así como a nuestros clientes, para estar dentro del mercado. Estos deberán de ser, mas impactantes que los de la competencia, con esto no quiero decir que no es bueno copiar a la competencia, lo bueno seria, que fuera uno (nosotros), los que marcáramos la pauta, para que los demás nos siguieran, si les fuera posible, porque siempre lo que un negocio hace, se sabe en los negocios del mismo giro.

11.3 Comportamiento del mercado contra la operación del negocio

Casi siempre el comportamiento del mercado se mide por lo que uno espera del negocio o por las expectativas que uno generó, o por el muestreo del mercado que se hizo, pero la mayoría de las veces estas, son superiores a las reales. ¿Por que?, pues porque uno piensa que teniendo muchas de las veces el negocio bien instalado, el siguiente paso es el de empezar con las ventas, que es el objetivo de nuestra inversión.

Pues bien en el caso muy particular, estas expectativas, no eran muy buenas pero no eran malas, vamos a decir el negocio funciono bien en sus inicios, se compraban una

cierta cantidad de automóviles, por semana por quincena o por mes, siempre unidades que fueran de acuerdo a nuestro presupuesto, porque si bien es cierto, los clientes se tenían que acostumbrar alas unidades que nosotros en esos momentos podíamos manejar(comprar),y gracias a dios, el negocio siempre iva viento en popa, claro había problemas, como en cualquier negocio ejemplo: el la gente de mantenimiento de los automóviles, esto es los que los lavaban los automóviles, en los talleres donde los metíamos a darles su afinación etc., fallas en el proceso administrativo a, esto es muchas de las veces no teníamos tiempo para hablarles a los clientes para recordarles que su pago ya se había vencido, a pesar de que algunos clientes no pagaban sus documentos, no lo resentíamos tanto porque teníamos mucha venta y mucha cartera por cobrar.

11.4 Epocas de crisis, la historia

Algunas veces al querer empezar un negocio, no tomamos muy en cuenta a los factores externos que pueden llegar a afectar nuestro negocio, no lo piensa uno objetivamente, siempre lo pensamos subjetivamente, o uno siempre los quiere minimizar, mas sin embargo es a veces en que estos factores, tienen tanto peso en este medio ambiente que nos urgen a tomar una decisión, "cerrar o cambiar de giro" .

Es muy duro reconocerlo, pero mas vale tarde que nunca.

Así como a nuestro negocio le pasó con la crisis del '94, nosotros si podemos contarlo porque todavía existimos, porque a otros negocios del mismo giro o de giro diferente, los desaparecieron de la faz de la tierra, porque nunca, nadie había vivido una experiencia similar, digo similar porque fué una crisis de las mas severas (crisis sexenal, devaluación, recesión, etc.), no como en las crisis anteriores, en las cuales, la gente como quiera compraba (no había recesión, había circulante), y vendía sus productos, y en esta crisis, en especial la del año de 1994,; como que muchos negocios nos preparamos para la devaluación, esto es, ya la veíamos venir y pensábamos " cada seis años pasa lo mismo", pues vamos a invertirle, al cabo lo que compremos ahorita, mañana va a costar mas caro, y los resultados ya los conocemos, invertimos lo que teníamos y hasta lo que no teníamos, y empezaron los problemas de liquidez; con los créditos hipotecarios, con los créditos para los negocios, con los créditos de las arrendadoras, con los créditos de las tarjetas de crédito etc.

Antes del error de diciembre, había mucha facilidad para conseguir los créditos, casi los daban sin pedirte muchos requisitos por cumplir, esto es que estaba muy fácil de adquirir cualesquier cosa a crédito y los intereses estaban muy baratos o accesibles.

En aquel tiempo era muy fácil vender tu producto, y la gente que te los compraba a crédito o al contado no batallaba para pagártelos aun y así se los financiara a 24 meses, todos los esquemas de créditos eran muy similares, en cualesquier parte te daban crédito.

Como lo comentaba anteriormente, se vino la falta de liquidez, los clientes dejaron de pagarnos sus créditos, todos nos empezaron a quedar mal con los pagos, las ventas se nos cayeron casi mas del 50 %, y como es lógico, "una cadenita", nosotros también empezamos a quedar mal con los compromisos que antes del error de diciembre nos habíamos echado a cuestas, también empezamos a desocupar gente, la idea como en todo negocio en época de crisis, teníamos que reducir los gastos para poder sobrevivir.

La prioridad era, en recuperar nuestra cartera de créditos vencidos, y ser mas selectivos en la asignación de los nuevos créditos que debíamos de otorgar con los nuevos esquemas del mercado a los que teníamos que recurrir, ya que como lo describimos antes, la gente nos había dejado de liquidar sus créditos y por lo tanto teníamos que ejercer un sin número de demandas mercantiles muy tediosas y engorrosas y también costosas en su momento para a ver si con estas medidas recuperábamos algo de nuestra cartera vencida, para así segur vigentes en el mercado.

Hicimos una reestructuración de nuestros compromisos bancarios para sortear la crisis, un replanteamiento sobre nuestras estrategias de compras y/o de ventas, se generó mas comunicación con nuestros clientes (compradores y deudores), para buscar soluciones para poner al corriente sus créditos, siempre con la premisa de que lo que pasó, pasó, sin buscar culpables y con la idea de compartir los costos que esta crisis nos dejo.

11.5 El mercado

Cuando empezamos con la idea de entrarle al negocio de la compra venta de automóviles, vimos que el mercado para conseguir un automóvil era muy extenso, esto es que se podían conseguir aquí, esto es localmente o nacionalmente, viajando a las distintas ciudades fronterizas.

1.- Mercado Local; Los medios por los que se puede conseguir alguna unidad para su venta, localmente pueden ser los siguientes:

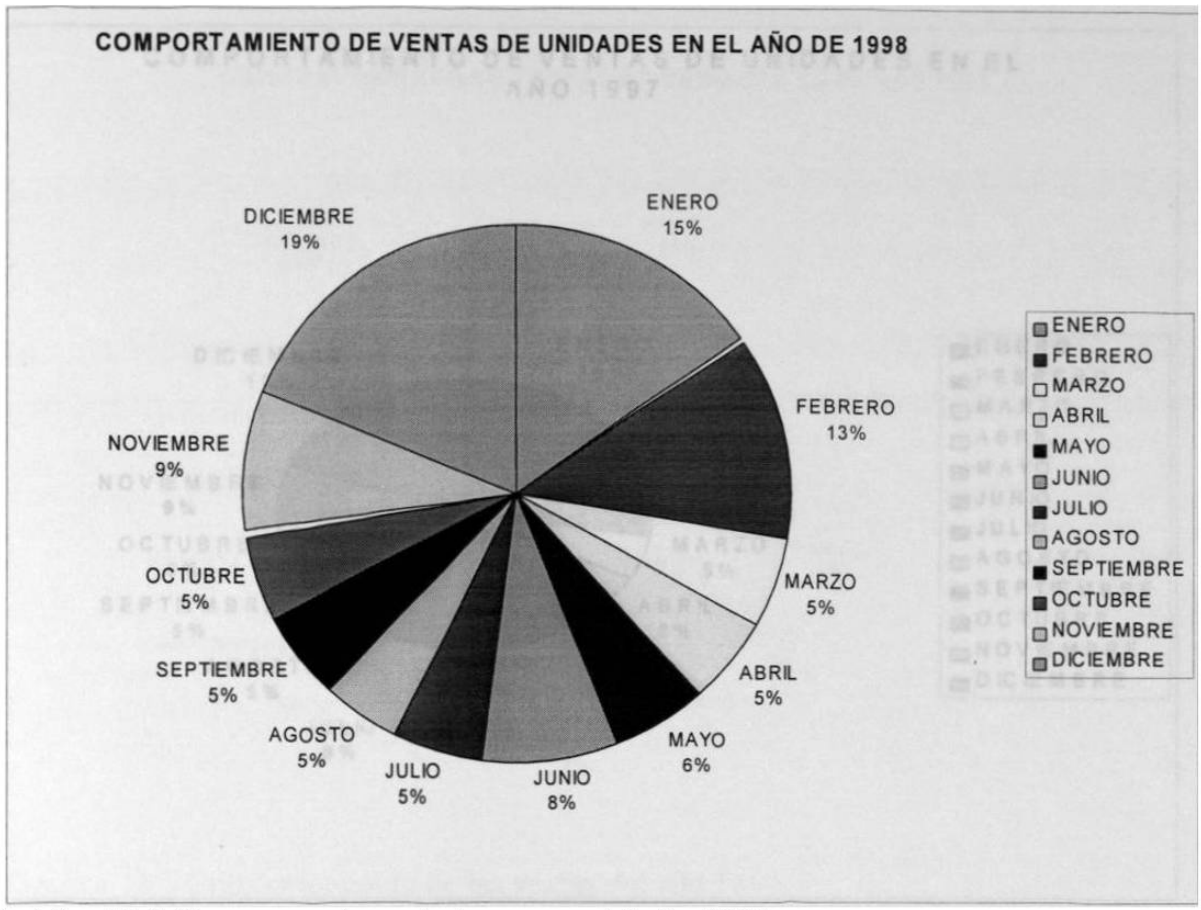
a) Por medio de los avisos de ocasión de los periódicos
b) Por medio de amistades
c) Por medio de los Tiánguis de automóviles
d) Por medio de los mismos clientes que nos compraron antes, etc.

2.- Mercado nacional. Cuando en el medio local se escasea la mercancía, tiene que conseguirse fueras del estado, esto es en las ciudades fronterizas como por ejemplo:

a) En Reynosa Tamps.
b) Tampico Tamps.
c) Ciudad Victoria Tamps.
d) Veracruz
e) Piedras Negras Coahuila
f) Saltillo Coahuila
g) Rosita Coahuila, etc.

Es por esto, que como expusimos anteriormente, cuando no se puede conseguir aquí locamente, la mercancía, tiene uno que conseguirla en otras partes.

Esto no quiere decir, que consiguiendo la mercancía fueras de aquí, nos vaya a salir esta misma más económica (hay que cargarle todos los gastos que se tienen que hacer por el hecho de salir de nuestro territorio, estos gastos son: los de comidas, hoteles, comisiones, etc.), sino porque tenemos que conseguirla de donde sea para tenerla en nuestra sala de exhibición.



Gráfica 11.1 Comportamiento de las ventas del año 1998

TABLA DE VENTAS DEL AÑO DE 1998	
MES	CANTIDAD DE AUTOS
ENERO	45
FEBRERO	37
MARZO	16
ABRIL	15
MAYO	17
JUNIO	23
JULIO	16
AGOSTO	14
SEPTIEMBRE	15
OCTUBRE	15
NOVIEMBRE	26
DICIEMBRE	56
TOTAL DE UNIDADES	295

Tabla 11.1 ventas del año 1998

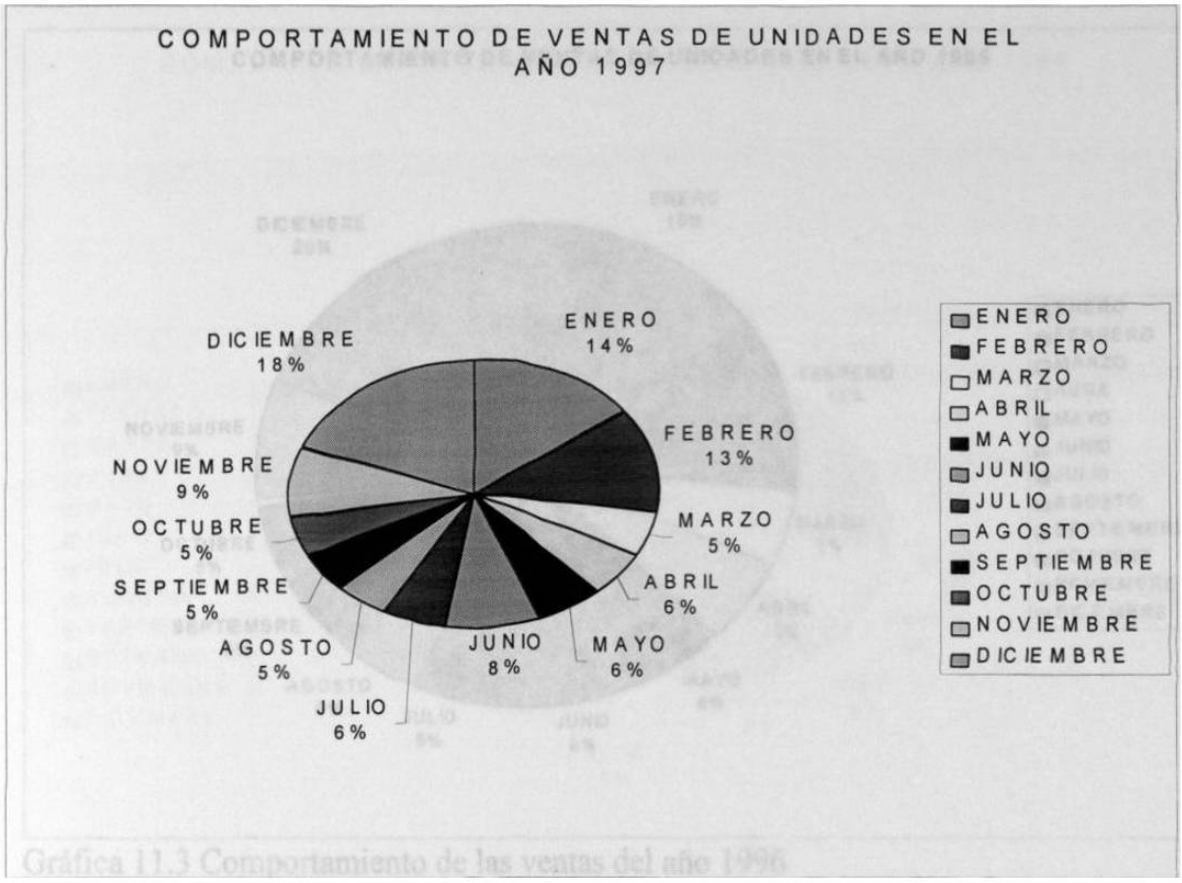
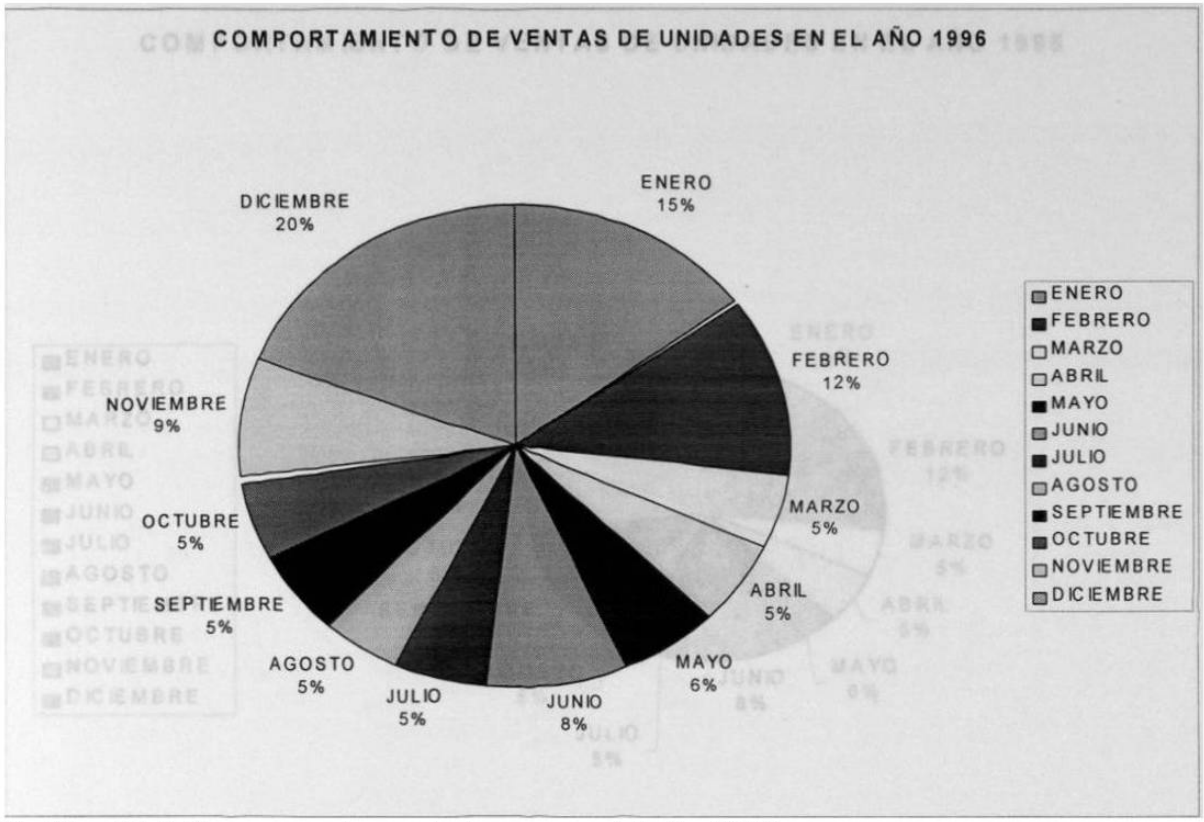


Figura 11.2 Comportamiento de las ventas del año 1997.

Tabla 11.2 Ventas del año 1997

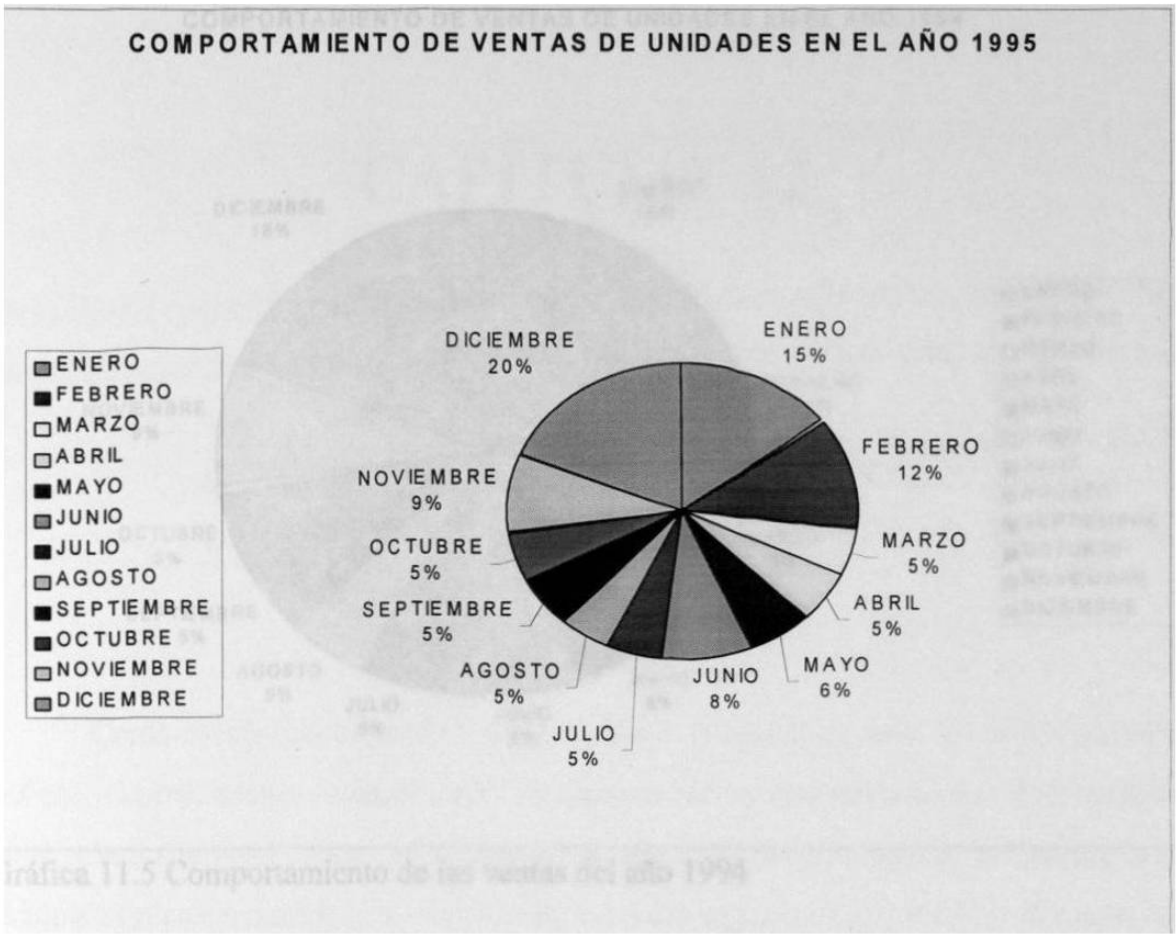
TABLA DE VENTAS DEL AÑO DE 1997	
MES	CANTIDAD DE AUTOS
ENERO	38
FEBRERO	32
MARZO	13
ABRIL	14
MAYO	15
JUNIO	20
JULIO	14
AGOSTO	12
SEPTIEMBRE	12
OCTUBRE	12
NOVIEMBRE	22
DICIEMBRE	48
TOTAL DE UNIDADES	252



Gráfica 11.3 Comportamiento de las ventas del año 1996

TABLA DE VENTAS DEL AÑO DE 1996	
MES	CANTIDAD DE AUTOS
ENERO	22
FEBRERO	18
MARZO	8
ABRIL	8
MAYO	9
JUNIO	12
JULIO	8
AGOSTO	7
SEPTIEMBRE	8
OCTUBRE	8
NOVIEMBRE	13
DICIEMBRE	28
TOTAL DE UNIDADES	149

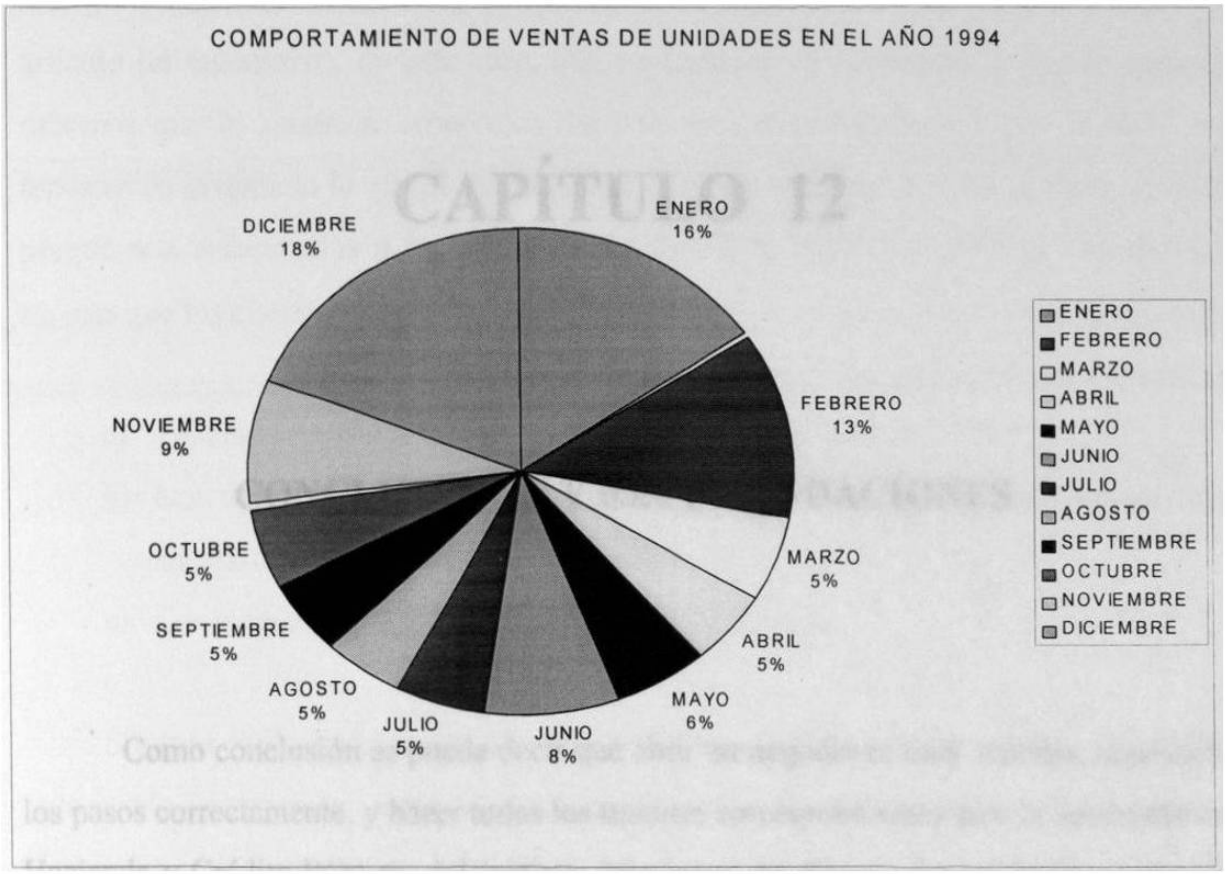
Tabla 11.3 Ventas del año 1996



Gráfica 11.4 Comportamiento de las ventas del año 1995

TABLA DE VENTAS DEL AÑO DE 1995	
MES	CANTIDAD DE AUTOS
ENERO	22
FEBRERO	18
MARZO	8
ABRIL	8
MAYO	9
JUNIO	12
JULIO	8
AGOSTO	7
SEPTIEMBRE	8
OCTUBRE	8
NOVIEMBRE	13
DICIEMBRE	28
TOTAL DE UNIDADES	149

Tabla 11.4 Ventas del año 1995



Gráfica 11.5 Comportamiento de las ventas del año 1994

TABLA DE VENTAS DEL AÑO DE 1994	
MES	CANTIDAD DE AUTOS
ENERO	60
FEBRERO	49
MARZO	21
ABRIL	19
MAYO	23
JUNIO	30
JULIO	20
AGOSTO	18
SEPTIEMBRE	20
OCTUBRE	20
NOVIEMBRE	34
DICIEMBRE	72
TOTAL DE UNIDADES	396

Tabla 11.5 Ventas del año 1994

CAPÍTULO 12

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Como conclusión se puede decir que abrir un negocio es muy sencillo, siguiendo los pasos correctamente, y hacer todos los tramites correspondientes ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, del Instituto Mexicano del Seguro Social, la Secretaría de Ecología (si es necesario), el problema esta en darle seguimiento al renovar documentos para la mejora del negocio, así como también pagar los impuestos requeridos por SHCP y las cuotas impuestas por el IMSS, y sobre todo que el negocio no perjudique a terceras personas, ya sea física o moralmente.

Sabemos a donde dirigirnos cuando queramos abrir un negocio, además de que antes de abrir este negocio; deberá planearse y especificarse el tipo de negocio, así como la oferta y demanda de este negocio en el lugar va a estar localizado; así como los riesgos y beneficios que este negocio pueda causar a sus vecinos.

Siempre que se inicia un negocio, nos vamos a enfrentar a un sin numero de situaciones, algunas de las cuales no son de nuestra competencia, o no son de las que habíamos contemplado como el hecho de creer que nuestro negocio ya esta afianzado o bien cimentado dentro del mercado o dentro de nuestros competidores más cercanos y esto lo podemos pensar en el entendido de que nos estamos perdiendo dinero, pero que quizás el negocio no esta ganando lo suficiente como para seguir contemplando la gran inversión que se tiene, esto es de que puede haber inversión de más en nuestro inventario y que no lo podemos medir por la gran variedad de artículos o modelos que debemos

manejar en nuestros exhibición, ya que nuestros clientes, muchas veces nos piden el artículo (el automóvil), en este caso, que no tenemos en inventario, y por lo general sabemos que la situación económica del país esta emproblemada y por lo tanto no tenemos en inventario lo que el cliente nos pide y esto a su vez a veces es desmotivante porque nos enfrentamos a hacer una re-ingeniería de nuestro negocio y manejar las marcas que los clientes nos piden, como por ejemplo:

a) Tenemos autos del modelo 1996, y nos piden del modelo 1991;
b) Los tenemos con transmisión automática, y nos lo piden con transmisión standard;
c) Los tenemos en 4 pts., y nos lo piden de 2 pts. etc.

Sin mas explicación, y como recomendación, entendemos que en cualesquier giro comercial, llamémosle; Lote de Autos, Ferretería, Deposito de cerveza y vinos, Carnicería, etc.; nunca nos debemos de dar por vencidos; es imposible tener en inventario lo que la mayoría de la gente nos pida, nunca vamos a poder tener en el inventario, "surtido rico", porque el día que vendamos algún producto de nuestro surtido rico, ese día vamos a carecer de ese artículo.

Por lo tanto esto no quiere decir que se llegue a manejar solo lo que nosotros queramos, siempre debemos estar de acuerdo en que vamos a manejar lo que el mercado nos pida, esto es, en las necesidades del propio mercado, ya que es el que nos va a marcar la pauta, y siempre tratando de mejorar esta situación quizás llevando un banco de datos (de información de clientes), o sugerencias de los mismos clientes, para así detallar y conformar nuestro inventario y re-invertir, como lo hemos llevado a cabo en los artículos (productos), que nos son mas solicitados.

BIBLIOGRAFÍA

Anaya Editores
Ley Federal del Trabajo
1993 México D.F.

Anzola Rojas, Sérvulo
Administración de pequeñas empresas
Editorial Mc. Graw Hill
Pág. 4 México, 1993.

Arias Galicia, Fernando
Administración de Recursos Humanos
Editorial México Trillas
México, 1989

Armstrong, Gary y Kotler, Philip
Fundamentos de Mercadotecnia.
Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
2ª Edición. México, 1994

Benitez, Homero y Solis, José Orlando
Aprovecha la Crisis, Crea tu Empleo.
Gobierno del Estado de Nuevo León.
Secretaria del Trabajo – 1995.

Call y Holahay
Microeconomía.
Grupo Editorial Iberoamèrica.
1996.

CAINTRA (Cámara Nacional de la Industria de la Transformación)

CANACOPE (Cámara Nacional de Comercio en Pequeño)

CANACO (Cámara Nacional de Comercio)

Deán, Joel
Política de Inversiones.
Editorial Labor.
México D.F. 1990

Desarrollo Empresarial de Monterrey A.C.
Desarrollo del Emprendedor.
Editorial. Mc. Graw. Hill.
México, 1993

E. Jerome, Mc. Carthy.
Comercialización..
Editorial Ateneo.
México D.F. 1986

Fundamentos de Mercadotecnia, Textos y Casos.
Editorial Limusa
México 1979. 1ª Edición.

García Mynez, Eduardo
Introducción al estudio del Trabajo
Porrua S.A.
1994 México D.F.

Kenneth J., Albert
Como Iniciar su Propio Negocio.
Editorial Mc. Graw Hill
México, 1993

Kotler, Philip
Dirección de Mercadotecnia, Análisis, Planeación y Control.
Editorial Diana México.
1ª Edición Enero de 1981.
6a Impresión Abril de 1986.

Moto Salazar, Efrain
Elementos de Derecho
Porrua S.A.
1994 México D.F.

Sánchez, Cantù
El Plan de Negocios del Emprendedor.
Editorial Mc. Graw Hill.
México, 1994

Sánchez, Lic. Carlos, García, C.P. Ramiro, Alejandro, C. Ing. Gilberto
(Cámara Nacional de Comercio en Pequeño, CANACOPE).

Sierra Rojas, Andrés
Ciencia Política
Porrua S.A.
1994 México D.F.

Weldon J., Taylor
Mercadotecnia un Enfoque Integrador..
Editorial Trillas
México 1977.

LISTA DE TABLAS

Tabla	Nombre	Página
8.1	Causas y porcentajes de fracasos. . . .	95
8.2	Causas aparentes de fracasos. . . .	94
11.1	Ventas del año 1998.	.139
11.2	Ventas del año 1997.	.140
11.3	Ventas del año 1996.	.141
11.4	Ventas del año 1995.	.142
11.5	Ventas del año 1994.	.143

LISTA DE GRAFICAS

Gráfica	Nombre	Pagina
7.1	Política fiscal como causa de problemas. . .	. 82
8.1	Conflictos de las relaciones humanas con el personal.	. 85
8.2	Relación actual entre grandes y pequeñas empresas.	. 94
8.3	Causas de fracasos de pequeños y grandes negocios.	. 95
11.1	Comportamiento de las ventas del año de 1998. .	. 139
11.2	Comportamiento de las ventas del año de 1997. .	. 140
11.3	Comportamiento de las ventas del año de 1996. .	. 141
11.4	Comportamiento de las ventas del año de 1995. .	. 142
11.5	Comportamiento de las ventas del año de 1994. .	. 143

GLOSARIO

C.A.I.N.T.R.A	Cámara Nacional de la Industria de la Transformación
C.O.N.A.C.O.P.E.	Cámara Nacional de Comercio en Pequeño
CONSECUCION	Obtención, realización, logro
CREDIBILIDAD	Calidad de creíble
DISLEXICO	Persona con dificultad en aprender a leer
EMPRENDEDOR	Que toma iniciativa y las lleva a cabo
ESQUEMA	Representación que se sitúa entre el concepto y la percepción
FRANQUICIA	Exención de derechos
I.M.S.S	Instituto Mexicano del Seguro Social
I.N.E.G.I.	Instituto Nacional Estadístico de Geografía e Informática
INAPELABLE	Inevitable irremediable
INFONAVIT	Instituto de Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores
MERCADEO	Investigación del mercado
O.I.T	Oficina internacional del Trabajo
O.M.S.	Organización Mundial de la Salud
OLIGOPOLIO	Mercado en el que hay pocos vendedor y muchos compradores
PATROCINIO	Protección, amparo
PERSPECTIVA	Conjunto de cosas que se presentan ante la vista en la lejanía
REENFOQUE	Volver a considerar y tratar un asunto
S.C.T	Secretaria de Comunicaciones y Transporte

S.I.C	Secretaria de Industria y Comercio
S.P.P.	Secretaria de Programación y Presupuesto
S.R.E.	Secretaria de Relaciones Exteriores
SINERGIA	Asociación de varios órganos para realizar una función
TRANSACCION	Operación comercial o bursátil
TRIBUTARIA	Que paga impuestos o tributo

RESUMEN AUTOBIOGRAFICO

Datos generales:

Ing. Ramiro Leal Cueva, nacido en la ciudad de Monterrey Nuevo León el día 8 de junio de 1959, siendo el 6° integrante, de una familia formada por diez hermanos, y egresado de la Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica (F.I.M.E.), de la Universidad Autónoma de Nuevo León de la carrera de Ingeniero Administrador de Sistemas en el año de 1985, y en el año de 1999 terminó su Maestría en Ciencias de la Administración con especialidad en Relaciones Industriales, con el tema de "Toma de decisiones para la creación de una pequeña empresa en una situación crítica y actual".

Su domicilio actual es la calle de Autlán num. 130 de la colonia Mitras Sur de la ciudad de Monterrey N.L., y su estado civil es casado, con la Sra. Ma. Irasema de León Campos de Leal.

Experiencia laboral:

Desde el inicio de su carrera se ha dedicado a la compra-venta de automóviles, así como, a la impartición de clases en la Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica, en la cual tiene 11 años de laborar, como maestro por horas.