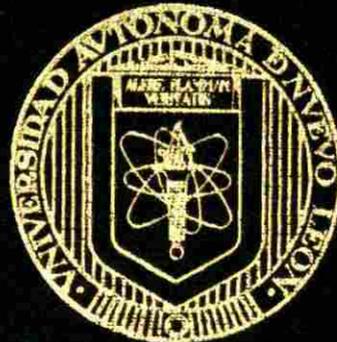


UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA
DIVISION DE ESTUDIOS DE POST-GRADO



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

POR
ING. RAMIRO LEAL CUEVA

T E S I S

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

CD. UNIVERSITARIA

JUNIO DE 1999

TORREJA DE DESCORNIBES PARA LA CREACION DE UNA

PEQUENA EMPRESA EN UNA SITUACION

CRITICA Y ACTUAL

1999

TM
HD 62
L4 .5
C .1



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

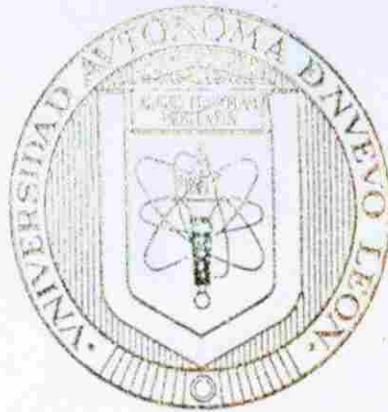


DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA

DIVISION DE ESTUDIOS DE POST-GRADO



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

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL ^{POR} DE BIBLIOTECAS

ING. RAMIRO LEAL CUEVA

TESIS

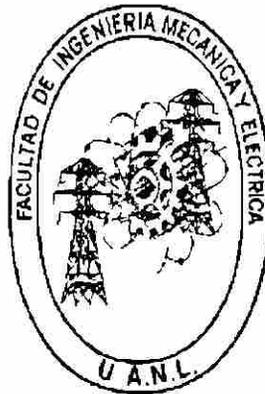
EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA
ADMINISTRACION CON ESPECIALIDAD EN RELACIONES
INDUSTRIALES

Ciudad Universitaria, a Junio de 1999.

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA

DIVISION DE ESTUDIOS DE POST-GRADO



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

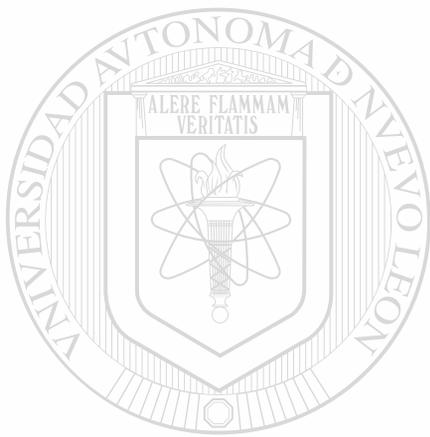
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
POR ®
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS
ING. RAMIRO LEAL CUEVA

TESIS

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

Ciudad Universitaria, a Junio de 1999.

FM



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

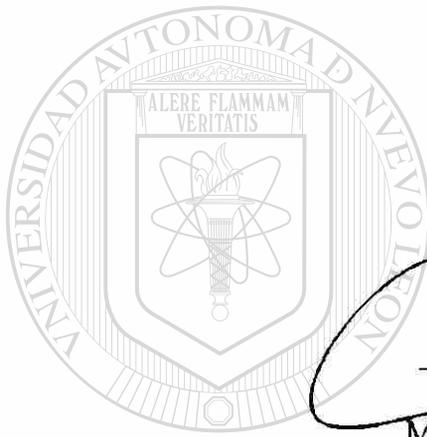


B A

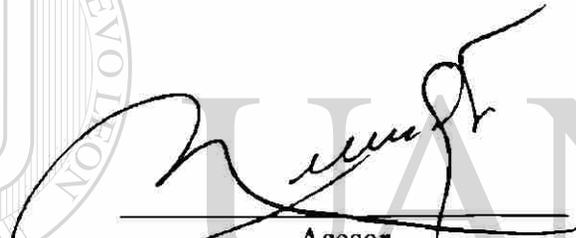
TESIS MAESTRIA

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

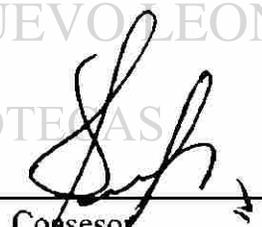
Los miembros del comité de tesis recomendamos que la tesis "TOMA DE DECISIONES PARA LA CREACION DE UNA PEQUEÑA EMPRESA EN UNA SITUACION CRITICA Y ACTUAL" realizada por el alumno Ing. Ramiro Leal Cueva, matricula: 0080856 sea aceptada para su defensa como opción al grado de Maestro en Ciencias de la Administración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



El Comité de Tesis


Asesor
M.D.O. Jesús José Meléndez Oliva


Coasesor
M.C. Roberto Villarreal Garza
Nombre


Coasesor
M.C. Sergio Javier Pérez Guerra
Nombre

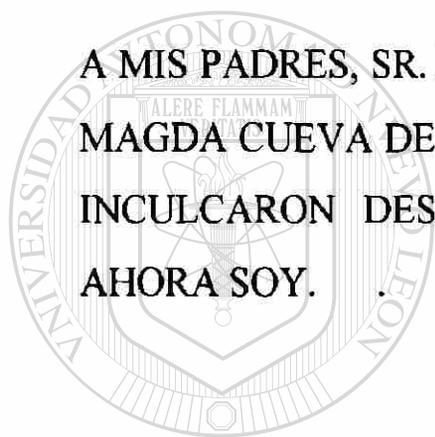

Vó.Bo.
M.C. Roberto Villarreal Garza
División de Estudios de Post-grado

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

DEDICATORIAS

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

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



U A N L

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
A MI ESPOSA MARIA IRASEMA POR EL APOYO Y ESTIMULO
INCONDICIONAL QUE SIEMPRE ME BRINDO.GRACIAS

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

AGRADECIMIENTOS

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

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



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

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

MUCHAS GRACIAS A TODOS ELLOS

DIRECCION GENERAL DE BIBLIOTECAS



PROLOGO

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

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

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

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

SINTESIS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

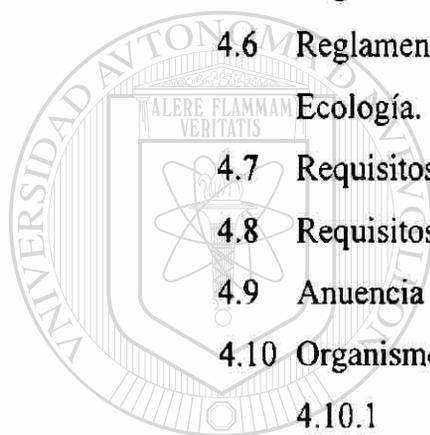
En el capítulo 12, se desarrollaron una serie de conclusiones y recomendaciones sobre el planteamiento de la creación de una pequeña empresa, que en muchas de las veces, hay que tomar una decisión en cuanto a querer crecer y/o establecer nuestro propio negocio.

INDICE

Capítulo	Página
PROLOGO.	i
SINTESIS.	i
1.- INTRODUCCION	
1.1 Descripción del problema a resolver.	19
1.2 Objetivo de la tesis.	20
1.3 Justificación de la tesis.	20
1.4 Metodología de la tesis..	20
1.5 Límites de la tesis.	20
2.- PERFIL DEL EMPRENDEDOR	
2.1 Características de un emprendedor.	22
2.2 Cualidades que hacen a un ganador .	23
2.3 Los siete hábitos de las personas altamente efectivas.	24
2.4 Asunción de riesgos.	25
2.5 Creatividad o innovación.	25
2.6 Decisiones fundamentales y finales.	25
2.7 Designación de funcionarios .	25
2.8 Delegación de autoridad y responsabilidad.	26
2.9 Fijación de los objetivos.	26
2.10 Control.	26
3.- LINEAMIENTOS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA	
3.1 Empresas auténticamente artesanas.	27
3.2 Empresa familiar.	28
3.3 Cooperativas de producción y de consumo.	28

4.- ASPECTOS LEGALES PARA LA CREACION DE UNA EMPRESA

4.1	Aspectos legales..	29
4.2	Normas.	29
4.3	El reglamento interior de trabajo.	30
4.4	Reglamento de higiene industrial.	31
4.4.1	Organismos dedicados al estudio de la higiene industrial.	32
4.5	Reglamento de seguridad industrial.	32
4.6	Reglamento de la Secretaria de Desarrollo Urbano y Ecología.	33
4.7	Requisitos para el tramite de la inscripción patronal.	34
4.8	Requisitos para el registro del trabajador.. . . .	35
4.9	Anuencia de vecinos.	38
4.10	Organismos de los trabajadores.	38
4.10.1	Procedimiento para el registro de los sindicatos.	40
4.10.2	Cancelación del registro de un sindicato por no contar con el número mínimo de socios que fija la ley.	41
4.10.3	Cancelación del registro de un sindicato.	42
4.11	Disposiciones generales de la ley federal del trabajo acerca de las condiciones de trabajo.	43
4.11.1	Salario remunerador.	43
4.11.2	Jornada de trabajo reducida.	43
4.11.3	Jornada semanal, reparto de las horas descanso sabatino	43
4.11.4	Jornada extraordinaria.	44
4.11.5	Prueba del horario de labores.	45



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



Capítulo	Página
4.11.6 Duración de la jornada de trabajo.	45
4.11.7 Horas de reposo o de comida.	46
4.11.8 Carga de la prueba del trabajo en el 7º día.	47

5.- ESTABLECIMIENTOS DE METAS Y OBJETIVOS

5.1 Clasificación de los objetivos.	50
5.1.1 Objetivos individuales y colectivos.	50
5.1.2 Objetivos generales y particulares.	50
5.1.3 Objetivos secundarios y colaterales.	51
5.1.4 Objetivos a corto y a largo plazo.	51
5.1.5 Objetivos naturales, subjetivos o arbitrarios.	51
5.2 Fijación de los objetivos.	51
5.3 Objetivos teóricos.	52
5.4 Aportaciones a la comunidad.	52
5.5 Análisis de la situación.	53
5.6 Motivacionales de compras.	55
5.6.1 Motivacionales racionales y emotivas.	55
5.6.2 Motivacionales conscientes y latentes.	55
5.6.3 Motivacionales primarias, selectivas y de patrocinio.	56 [®]

6.- NECESIDADES DEL MERCADO

6.1 Características atractivas del mercado.	59
6.2 Competencia.	60
6.3 Pros y contras de la competencia.	61
6.4 Aportaciones económicas iniciales.	62
6.5 Estrategias para superar a la competencia.	64
6.6 Lugar y temporada para su posible instalación.	66
6.6.1 Elección del porque de las zona.	67
6.6.2 Elección del emplazamiento de la zona.	67

Capítulo	Página
6.7 Etapas para determinar la instalación de la empresa.	70
6.7.1 Selección del área general.	70
6.7.2 Selección del área particular.	70
6.7.3 Selección del sitio específico.	71
6.8 Factibilidad.	72
6.8.1 Particularidades de las organizaciones de proyectos.	72
6.8.2 Relación con la organización permanente.	73
6.8.3 Características propias del proyecto en desarrollo.	73
6.8.4 Analisis de fortalezas y debilidades propias, participación de terceros	74
6.8.5 Costos incrementales.	74
6.9 Alternativas necesarias de maquinaria y equipo.	75
6.10 Servicios públicos y materia prima.. . . .	76
6.10.1 Disponibilidad de agua.	76
6.10.2 Disponibilidad de energía.	76
6.10.3 Materias primas.	76

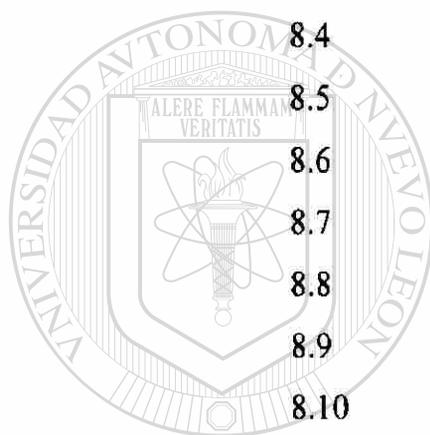
**7.- FACTORES QUE SE DEBEN DE TOMAR EN CUENTA EN
UNA EMPRESA PARA REALIZAR SU PLANEACION**

7.1 Medio ambiente de la empresa.. . . .	78
7.2 Factores económicos.	79
7.3 Factores sociales.. . . .	80
7.3.1 Tasa de crecimiento de la población.	80
7.3.2 Oferta y demanda de recursos humanos.	81
7.3.3 Movimientos estacionales del mercado.	81
7.3.4 Imagen que proyecta la empresa.	81
7.3.5 Tipos de inversionistas.	81
7.3.6 Gustos y preferencias del consumidor.	81
7.4 Factores políticos.	82
7.4.1 Políticas de gobierno.	82

Capítulo	Página
7.4.2 Leyes y regulaciones	82
7.5 Factores tecnológicos.	83
7.5.1 Facilidad de transporte externo.	83
7.5.2 Sustitución de materia prima.. . . .	83

8.- CRITERIOS PARA INICIAR UNA EMPRESA EN UNA SITUACION

CRITICA.	84
8.1 Situación pasada y presente.	84
8.2 Operaciones de la empresa.	84
8.3 Conflictos internos.	84
8.4 Criterios para iniciar un negocio.	84
8.5 Planes para iniciar una negocio.	85
8.6 Pasos para iniciar un negocio.	85
8.7 Listado de clientes potenciales.	86
8.8 Cartas de intencion de compra.	86
8.9 Encuestas de mercado aplicadas.	86
8.10 Formatos de tramites legales realizados y por realizar.	87
8.11 Curriculum personal, clave de la empresa.	87
8.12 Información relevante complementaria.	87
8.13 Características atractivas del negocio.	89
8.14 El dueño y la pequeña empresa.	89
8.15 Franquicias comerciales.	90
8.16 Porcentajes de negocios exitosos o de negocios fracasados.	91
8.17 Comparativas de pequeñas y grandes empresas.	91
8.18 Descifrar las estadísticas de fracasos.	94
8.19 Apoyos financieros del sector público.	96
8.20 Expansión-consolidación.	97
8.21 Etapas de crecimiento.	97



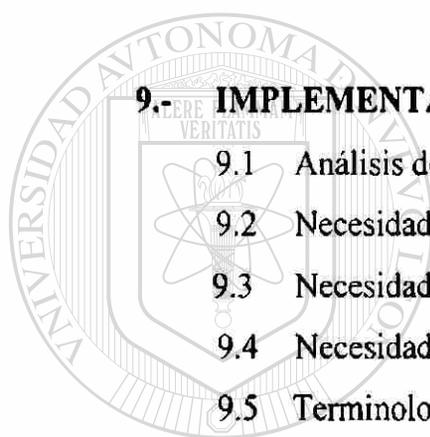
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Capítulo		Página
8.22	Tamaño y giro de la empresa.	99
8.23	Competidores y proveedores.. . . .	99
8.24	La comunicación en la empresa.	100
	8.24.1 Definición de comunicación.	100
8.25	Barreras de la comunicación.	101
	8.25.1 Barreras de semántica.	101
	8.25.2 Barreras psicológicas.	101
	8.25.3 Barreras fisiológicas.	101
	8.25.4 Barreras físicas.	102
	8.25.5 Barreras administrativas.	102

9.- IMPLEMENTACION

9.1	Análisis de puestos.	103
9.2	Necesidad legales.	103
9.3	Necesidad social.. . . .	103
9.4	Necesidad de eficiencia y productividad.	105
9.5	Terminología básica.	105
9.6	Análisis.	105
9.7	Descripción de puestos.. . . .	106
	9.7.1 Descripción genérica.	107
	9.7.2 Descripción analítica.	107
	9.7.3 Puesto.	107
	9.7.4 Categoría.	107
	9.7.5 Requerimientos.	107
	9.7.6 Denominación del puesto.	108
	9.7.7 Clasificación de puestos.	108
	9.7.8 Aplicaciones y utilización.	108
9.8	Metodología del análisis.	109
	9.8.1 Recopilación de la información.	109

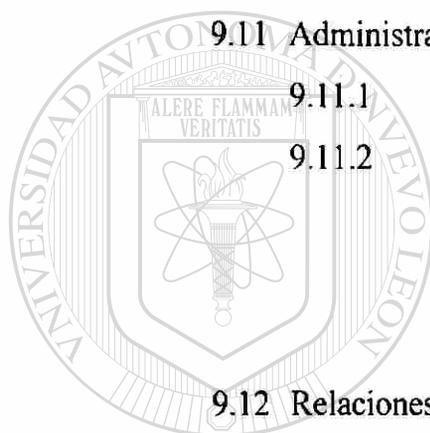


UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Capítulo	Página
9.8.2 Utilización actual en las organizaciones maxicanas.	109
9.9 El profesiograma.	110
9.10 Reclutamiento y selección de personal.	110
9.10.1 Importancia de la selección.	110
9.10.2 Que es la selección.	111
9.10.3 Principios de la selección de personal.	112
9.10.3.1 Colocación.	112
9.10.3.2 Orientación.	112
9.10.3.3 Etica profesional.. . . .	113
9.11 Administración de recursos humanos.	113
9.11.1 Objetivos.	113
9.11.2 Recursos.	113
9.11.2.1 Recursos materiales.	114
9.11.2.2 Recursos técnicos.	114
9.11.2.3 Recursos humanos.	114
9.12 Relaciones humanas.	114
9.13 Relaciones industriales.	115
9.14 Relaciones laborales.	115
9.15 Manejo de personal.	115
9.16 Organigramas.	115
9.16.1 Ventajas.	116
9.16.2 Limitaciones.	116
9.17 Requisitos para la instalación y funcionamiento de un negocio.	117
9.18 Características y requisitos que debe reunir el personal.. . . .	117



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

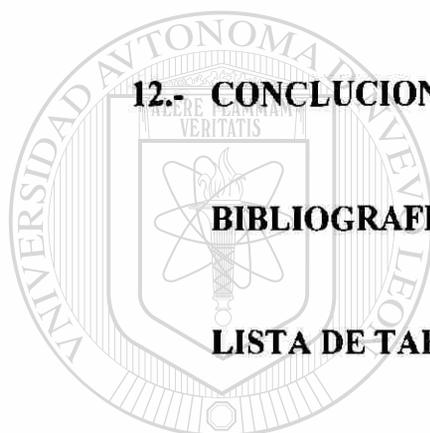
10.- ANALISIS DEL COMPORTAMIENTO Y LA TOMA DE DECISIONES SOBRE LA BASE DE RESULTADOS

10.1	Tipo de control.	119
10.2	Areas de control	120
10.2.1	Control de inventarios	120
10.2.2	Control de producción	120
10.2.3	Control de costos.	123
10.2.4	Control de seguridad	123
10.3	Consideración del tiempo para determinar su continuidad	123
10.4	Criterios para tomar una decisión sobre la base de resultados	123
10.5	Solución lógica de problema	124
10.5.1	El sistema de los siete pasos.	124
10.5.2	Definir el problema	124
10.5.3	Reunir y analizar datos.	124
10.5.4	Alternativas existentes	124
10.5.5	Cuales son los resultados probables de cada alternativa	125
10.5.6	Elija y actue sobre su mejor alternativa	125
10.5.7	Seguimiento.	125
10.5.8	Modifique cuando sea necesario.	125
10.6	Comparación del éxito esperado contra el éxito real.	126

11.- CASO PRACTICO
IMPLEMENTACION DE UN NEGOCIO DE COMPRA VENTA DE AUTOS NUEVOS Y USADOS

11.1	Breve historia	127
11.2	Operación del mercado.	130
11.2.1	La psicología en la labor de ventas.	130

Capítulo	Página
11.2.2 Como detectar a un cliente potencial.	131
11.2.3 Saber detectar y/o medir la influencia del conyuge en la compra.. . . .	131
11.2.4 Financiamientos y requisitos contra los de la competencia.	133
11.2.5 Adecuación de nuestros esquemas de créditos..	133
11.3 Comportamiento del mercado contra la operación del negocio.	135
11.4 Epoca de crisis, la historia.	136
11.5 El mercado.	137
12.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	144
BIBLIOGRAFIA.	146
LISTA DE TABLAS.	150
LISTA DE GRAFICAS.	151
GLOSARIO.	152[®]
RESUMEN AUTOBIOGRAFICO	154



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

CAPÍTULO 1

INTRODUCCION

1.1 Descripción del problema a resolver

Al terminar los estudios de licenciatura, la gran mayoría de gente recién egresada de las diferentes universidades, tienen la idea de que el mundo laboral, a partir de ese momento, va a estar a sus pies, creen que inicia una gran cadena de perspectivas de éxitos, principalmente económicos, pues considera que las grandes empresas estarán disputándose sus servicios como profesional; pero la realidad es muy diferente, ya que la competencia laboral es muy grande.

Para los que afortunadamente se logran contratar en una empresa, pues que bien, pero para los que no corrieron con esa gran suerte, o para las personas que por cualesquier situación fueron despedidas de su trabajo, en esta tesis presentamos la opción de crear una pequeña empresas, considerando que se tiene la manera de conseguir financiamientos, o con recursos propios o por medio de asociarse con otra (s) persona (s), para llegar a la realización de este negocio.

Considerando que toda persona emprendedora siempre esta a la vista de una constante superación, la presente tesis se elaboró con la idea de aportar información para tener otra alternativa para la superación propia, y dejar la pasividad e ir eliminando el conformismo de ser parte de una empresa. Pudiendo ser el diseñador y creador de nuestra propia pequeña empresa.

1.2 El objetivo de la tesis

Es establecer realidades que faciliten la toma de decisiones para la creación de una empresa en una situación crítica, actual, local y regionalmente.

1.3 La justificación de la tesis

La justificación de la tesis, esta soportada en la clarificación y jerarquización de los factores que vamos a identificar para lograr la toma de decisiones y poder desarrollar las posibles estrategias de la proyección de una inversión, y considerando que los tiempos actuales son de difícil competencia en todos los ámbitos y principalmente en el área comercial; por lo tanto nos enfocamos a la investigación y recopilación de información referente a los negocios y todo lo que concierne a ellos, ya que es muy importante, porque la economía local, nacional y mundial esta relacionada con, y desde la pequeña empresa, hacia las grandes organizaciones.

1.4 La metodología de la tesis

La metodología de la tesis que consideramos apropiada para el fenómeno de desarrollo económico de esta sociedad es la siguiente:

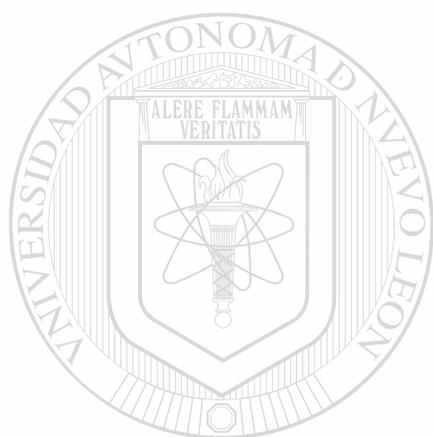
- Entrevistas personalizadas con dirigentes de cámaras especializadas.
- Entrevistas personalizadas con emprendedores satisfechos y no satisfecho
- Datos estadísticos proporcionados por instituciones publicas (IMSS, INEGI CANACO, CAINTRA, CENTRO PATRONAL, CONACOPE, ETC.)
- Aportaciones y experiencias personales.

1.5 Límites de la tesis

La creación de una pequeña empresa no es solamente rentar o comprar un local para adaptarlo a un negocio, sino que incluye una cantidad de requisitos propios y externos que se deben de cumplir. En este trabajo de tesis se investigo lo mínimo necesario para iniciar un negocio en general.

Al momento de mencionar un giro específico de un negocio, faltará información más determinante para su creación.

Por lo tanto consideramos que para una especificación mas exacta, sea necesario llevar a cabo, otra investigación de este estudio mas afondo, sobre el giro del negocio determinado, es decir, esta tesis puede servir de inicio para un segundo trabajo sobre este tema.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

CAPÍTULO 2

PERFIL DEL EMPRENDEDOR

2.1.1 Características de un emprendedor

¿Cuál será la causa más eficiente de la empresa, que con su acción directamente la hace actuar?

Si la esencia de la empresa se encuentra en la coordinación del capital de trabajo y de las funciones técnicas, que logran la producción de bienes y servicios en su conjunto; entonces quién realiza esta coordinación es precisamente el empresario o emprendedor.

Así se puede decir que, es el empresario quien se encarga de “hacer trabajar” a la empresa; quizá esta función, de algún modo, se concentra en todos los que la integran, pero existen algunos aspectos que determinan la verdadera función empresarial, y definen también a las características con las que debe cumplir el emprendedor.

2.2 Cualidades que hacen a un ganador

El conferencista en materia de motivación Patrick O'Dooley se dirige a cientos de audiencias por año. En un momento dado de sus discursos, les pide a los asistentes que le digan las palabras que emplean para describir a un "ganador". Se dirige a una pizarra o a un rotafolio, y a medida que el público le va diciendo las palabras que asocian con un ganador y él anota las primeras diez.

A lo largo de los años, O'Dooley ha conservado estas listas de las 10 cualidades más resaltantes de un ganador y recientemente, las reunió en una lista en orden de frecuencia.

- 1.- Actitud positiva.
- 2.- Entusiasmo.
- 3.- Determinación.
- 4.- Motivación.
- 5.- Confianza.
- 6.- Optimismo.
- 7.- Dedicación.
- 8.- Alegría.
- 9.- Capacidad de escuchar.
- 10.- Paciencia.

La utilidad de esta lista radica en lo que dice, y en lo que omite. Por ejemplo, observe que ninguna de estas cualidades superiores de un ganador esta relacionada con la capacidad física o mental.

Como O'Dooley señala, esto indica que cualquier persona en el mundo puede ser un ganador, puesto que ganar depende más de la actitud que de la aptitud. La persona determina si será un ganador o no en su vida, independientemente de sus habilidades innatas.

Al escribir la lista de las cualidades de un ganador que el público le va diciendo, O'Dooley siempre escribe mal una de las palabras, y alguien se lo indica.

Entonces, O'Dooley revela que es disléxico y que, a menudo, invertía las letras al leer o escribir cuando estaba en la escuela. Sus maestros pensaban que tenía una aptitud baja, por lo que O'Dooley desarrollo lo que podía controlar, es decir, su actitud, él ha logrado mucho más de lo que podía obtener como un simple deletreador perfecto con una actitud pobre.

Para explicar esto de otra manera, O'Dooley también sugiere a los asistentes que se imaginen que algunos de ellos vuelvan a nacer como una barra de hierro bruto de 8 kilos

(con un valor de aproximadamente de \$5.00), y otros como barras de oro de 8 kilos (con un valor de aproximadamente de \$50.000). Las barras de oro son mucho más valiosas que las barras de hierro.

Sin embargo, si las personas de oro son complacientes, y las personas de hierro trabajan en si mismas y se transforman, por ejemplo, en resortes de reloj, pueden pasar de un valor de \$5.00, a cientos de miles de dólares aprovechando al máximo lo que son.

Aun cuando no podamos cambiar en mucho nuestra "materia prima", O'Dooley señala que el "proceso de refinamiento es algo que si podemos controlar".

- Fuente: Patrick O'Dooley, Flight Plan for living: The Art of, Self Encouragement.
- Sugerencia: No considere el potencial en términos de aptitudes físicas o mentales- es la actitud lo que marca la diferencia.

2.3 Los siete hábitos de las personas altamente efectivas

Según Stephen R. Covey

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

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

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

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

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

5.- Buscar primero entender, luego ser entendido (comunicación): Es una de las habilidades maestras de la vida, la clave para construir relaciones y la esencia del profesionalismo. La mayoría de los problemas de credibilidad comienzan con las diferencias de percepción. Para resolver estas diferencias y restaurar la credibilidad se debe practicar la empatía.

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

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

2.4 Asunción de riesgos

Es empresario, aquel que liga su suerte a la empresa.

2.5 Creatividad o innovación

Quién tiene la idea que hace surgir la empresa, o la idea de ampliarla o cambiar su objetivo debe ser considerado empresario.

2.6 Decisiones fundamentales y finales

El empresario debe ser la persona que en último término decide, en forma inapelable, aquellas funciones y actividades de las que depende la vida de la empresa.

2.7 Designación de funcionarios

Puede ocurrir en muchas ocasiones que el empresario se limite a nombrar al más alto ejecutivo, y deje a éste la responsabilidad de todos los demás nombramientos, pero siempre revisa los nombramientos de los demás ejecutivos.

2.8 Delegación de autoridad y responsabilidad

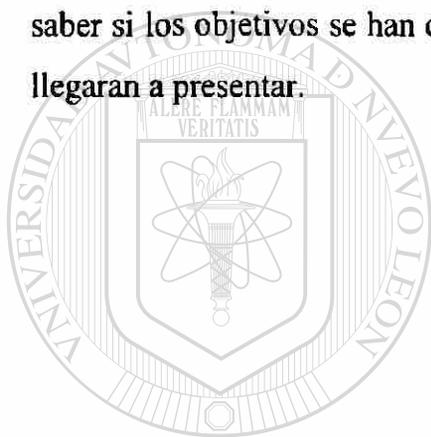
En el empresario se encuentran la suma de facultades para todas las funciones, y en todos los grados; en cada caso delega, las necesarias, a cada jefe y a cada nivel.

2.9 Fijación de los objetivos

Cualquiera que sea la delegación que el empresario haga, siempre dependerá de él y del equipo de trabajo, los que determinan las metas u objetivos que la empresa se propone alcanzar.

2.10 Control

Tiene que conocer al menos los resultados generales cada cierto tiempo, a fin de saber si los objetivos se han cumplido, y si no, corregir las posibles desviaciones que se llegaran a presentar.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

CAPÍTULO 3

LINEAMIENTOS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

Estos suelen ser revisados por el empresario, por estar vinculados a los grandes objetivos de la organización.

Por ejemplo:

Citemos el caso de un empresario; un productor de cine que le encarga a alguno de sus asistentes el desarrollo del argumento, a otros la dirección de la película, a otros les encarga buscar los actores adecuados, contrata el trabajo de los técnicos necesarios, de las agencias de publicidad, todo ello financiado basado en préstamos de bancos o de otras personas o instituciones que aportan el capital, en virtud del prestigio personal del productor o empresario.

También cabe aclarar que las características del empresario pueden variar según el tipo de empresa y sobre todo se remarca en los siguientes casos:

3.1 Empresas auténticamente artesanas

Son aquellas en las que el trabajador labora con instrumentos de su propiedad y sin utilizar trabajo ajeno; por ejemplo: herreros, zapateros, etc., el empresario estará, representado por esta misma persona.

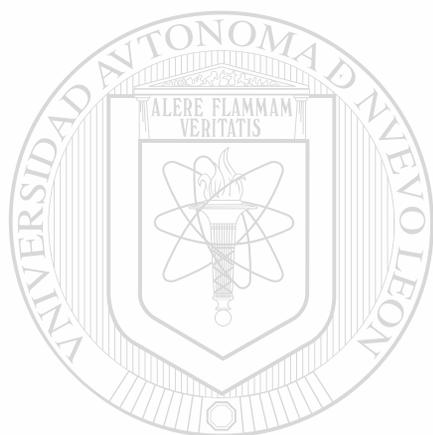
3.2 Empresa familiar

Con frecuencia, los miembros más o menos directos, de una misma familia trabajan en conjunto.

Indiscutiblemente la función empresarial se encuentra casi en todos ellos, pero suele predominar en alguno que, por sus capacidades o demás, dirige a los otros.

3.3 Cooperativas de producción y de consumo

Se caracteriza porque el capital es aportado en partes necesariamente iguales. La mayoría de los cooperativistas asume la función empresarial. En la práctica, suele destacarse alguno por designación, o de hecho, lo asume principalmente.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

CAPÍTULO 4

ASPECTOS LEGALES PARA LA CREACION DE UNA EMPRESA

En este trabajo se presentará información sobre los aspectos legales de aperturas de negocios, tales como requisitos del I.M.S.S., de ecología, horarios, de como obtener franquicias, lo relacionado con los sindicatos, etc., esto es para tener una orientación de cómo abrir un negocio y los requisitos a seguir.

4.1 Aspectos legales

La sociedad debe establecer principios para coordinar las relaciones entre sus diversos miembros, así como aquellos de índole externa; para ello se vale de ciertos medios de los cuales los principales son.

4.2 Normas

Constituyen reglas de conducta o preceptos que regulan la interacción de los individuos, así como entre éstos y las estructuras sociales. Desde luego, todas las ordenanzas legales deben quedar clasificadas aquí. Generalmente las normas conllevan una estructura de sanciones y recompensas para quienes las violen o las adopten, respectivamente.

4.3 El reglamento interior de trabajo

El reglamento interior de trabajo es un instrumento de origen jurídico que constituye gran ayuda para la administración de recursos humanos, puesto que contiene disposiciones que obligan tanto a los trabajadores como a los patrones y tienden a normar el desarrollo de los trabajos dentro de la organización.

El Artículo 422 de la Ley Federal del Trabajo define el reglamento interior de trabajo de la siguiente manera:

Artículo 422. Reglamento interior de trabajo es el conjunto de disposiciones obligatorias para trabajadores y patrones en el desarrollo de los trabajadores en una empresa o establecimiento.

El reglamento interior de trabajo, no deberá contener, “Las normas de orden técnico y administrativo que formulen directamente las empresas para la ejecución de los trabajos”.

Según el artículo 423, las materias que deberá contener dicho reglamento, son:

- I. Horas de entrada y salida de los trabajadores; tiempo destinado para las comidas y periodos de reposo durante la jornada;
- II. Lugar y momento en que deben comenzar y terminar las jornadas de trabajo;
- III. Días y horas fijados para hacer la limpieza de los establecimientos, maquinaria, aparatos y útiles de trabajo;
- IV. Días y lugares de pago;
- V. Normas para el uso de los asientos o sillas a que se refiere el artículo 132;
- VI. Normas para prevenir los riesgos de trabajo e instrucciones para prestar los primeros auxilios;
- VII. Labores insalubres y peligrosas que no deban desempeñar las mujeres y los menores;
- VIII. Tiempo y forma en que los trabajadores deben someterse a los exámenes médicos, previos o periódicos, y a las medidas profilácticas que dicten las autoridades;
- IX. Permisos y licencias;

X. Disposiciones disciplinarias y procedimientos para su aplicación. La suspensión en el trabajo, como medida disciplinaria, no podrá exceder de ocho días. El trabajador tendrá derecho a ser oído antes de que se aplique la sanción;

XI. Las demás normas necesarias y convenientes, de acuerdo con la naturaleza de cada empresa o establecimiento, para conseguir la mayor seguridad y regularidad en el desarrollo del trabajo.

Artículo 425. El reglamento surtirá efectos a partir de la fecha de su depósito. Deberá imprimirse y repartirse entre los trabajadores y se fijará en los lugares más visibles del establecimiento.

4.4 Reglamento de higiene industrial

Las reglamentaciones sobre higiene industrial han sido encaminadas a preservar la salud de los trabajadores y de las colectividades industriales y deben contener todas las medidas preventivas de control en locales, centros de trabajo y medios industriales.

Algunas de ellas se refieren a:

- a) Orientación y ubicación de los locales de trabajo
- b) Materiales de construcción
- c) Sistemas de ventilación
- d) Procedimientos de calefacción
- e) Métodos de iluminación
- f) Suministro de agua potable
- g) Alojamiento y neutralización de las aguas negras
- h) Aseo de los centros de trabajo
- i) Eliminación y transformación de basuras y materiales de desecho
- j) Acondicionamientos higiénicos
- k) Materias primas
- l) Jornada de trabajo, así como trabajo de mujeres y menores
- m) Integración de comisiones mixtas de higiene y seguridad por trabajadores y representantes de la empresa, que tendrán funciones específicas dentro de la

investigación y corrección de condiciones de higiene y seguridad dentro de la empresa

n) Servicio médico

4.4.1 Organismos dedicados al estudio de la higiene industrial

En una empresa:

a).- Departamento de seguridad e higiene industrial.

b).- Comisiones mixtas de higiene y seguridad.

En el país:

a) Secretaría de Salubridad y Asistencia.

b) Secretaría de Trabajo y Previsión Social.

c) Instituto Mexicano del Seguro Social.

d) Asociación Mexicana de Higiene y Seguridad.

Internacionalmente:

a) Oficina Internacional del Trabajo (OIT), (Ginebra, Suiza).

b) Organización Mundial de la Salud (OMS), (Ginebra, Suiza).

c) Asociación Interamericana de Seguridad Social (México, D.F.).

d) Oficina Sanitaria Panamericana.

e) Organización de Salud Pública dependiente de la ONU y de la UNESCO.

4.5 Reglamento de seguridad industrial

Es el conjunto de conocimientos técnicos, y su aplicación para la reducción, control y eliminación de accidentes en el trabajo, por medio de sus causas. Se encarga igualmente de las reglas tendientes a evitar este tipo de accidentes.

Una vez que se ha definido que tipo de empresa se desea establecer, entonces es necesario acudir con las autoridades correspondientes para saber que reglamentos, normas, horarios, etc., se tiene que seguir para instalar este negocio, empresa, establecimiento, etc.

A continuación se citan algunos aspectos generales sobre los reglamentos que se tienen que seguir para la apertura de negocios.

Como ya se mencionó, se deben de seguir ciertos requisitos de ecología para abrir un negocio, estos requisitos se dan en la Presidencia Municipal del Municipio en el cual se abrirá el negocio.

4.6 Reglamentos de la Secretaria de Desarrollo Urbano y Ecología

Secretaria :

Departamento :

Ubicación :

Nombre :

Tramite de / uso de suelo licencia teléfono :

Presentar 2 copias del plano del proyecto a escala.

Requisitos:

Pasos:

- 1.- Solicitud correspondiente que aquí se le proporciona.
- 2.- Acreditar la propiedad o posesión del inmueble (copia simple de la escritura), y en caso de no ser el propietario, presentar carta poder simple que aquí se le anexa.
- 3.- Indicar la ubicación del predio.
- 4.- Copia del plano autorizado de la construcción existente o pago por regularización en modernización catastral (en caso de terrenos baldíos no se considera este punto).
- 5.- Presentar formato con firmas de vecinos propietarios de los predios inmediatos que aquí se le anexa (En caso de que el uso de suelo solicitado sea "condicionado").
- 6.- Copias de identificación con fotografía y firma del propietario, y del solicitante en su caso (Credencial de elector, pasaporte, cartilla militar).
- 7.- Pago de derechos correspondientes:

Tiempo estimado de respuesta: 10 días hábiles

Costos por inicio de trámite de licencia de uso de suelo de acuerdo a la siguiente tarifa:

a) hasta 100 m ² .	6 cuotas	\$168.00
b) mayor de 100 m ² . y hasta 250 m ² .	12 cuotas	\$336.00
c) mayor de 250 m ² . y hasta 500 m ² .	18 cuotas	\$504.00
d) mayor de 500 m ² . y hasta 1000 m ² .	24 cuotas	\$672.00
e) mayor de 1000 m ² .	30 cuotas	\$840.00

Adicionalmente una cantidad por m²., conforme a la siguiente tarifa:

a) hasta 100 m ² .	\$ 2.50
b) mayor de 100 m ² . y hasta 250 m ² .	\$ 5.00
c) mayor de 250 m ² . y hasta 500 m ² .	\$ 7.50
d) mayor de 500 m ² . y hasta 1000 m ² .	\$10.00
e) mayor de 1000 m ² .	\$12.00

En regularizaciones se agrega un 75% al costo final.

Presentar toda la papelería en el módulo de recepción de documentos ubicada en este palacio municipal.

Nota: Estos requisitos varían de acuerdo al negocio que se desea abrir. ®

Cuando se desea prestar servicios del I.M.S.S. o afiliarse a esta institución, es necesario que tanto el dueño de la empresa, o la persona que desea que su empresa este afiliada, así como los trabajadores a los cuales se les prestará este servicio, deben cumplir con ciertos requisitos.

4.7 Requisitos para el trámite de inscripción patronal

Los requisitos que el patrón o persona, tienen que cumplir para que sus empleados cuenten con este servicio son los siguientes:

- Afil-01 aviso de inscripción patronal.

- Clem de inscripción de las empresas en el seguro de riesgo de trabajo (original y dos copias).
- Registro ante la Secretaria de Hacienda y Crédito Público y con el concepto 160 (original y copia).
- Copia de credencial de elector por ambos lados (original y copia).
- Comprobante de domicilio (original y copia).
- Afil-02 aviso de inscripción de trabajadores.

Documentos de acreditación patronal:

- Personas morales: Acta Constitutiva de la Sociedad.
- Asociaciones civiles: Certificado de los Estatutos en el Registro Público.
- Sociedades civiles: constancia del contrato de sociedad en el Registro de Sociedades Civiles.
- Asociaciones y sociedades civiles y extranjeras: oficio de autorización de la Secretaria de Relaciones Exteriores o certificado de inscripción de estatutos en el Registro Publico.
- Sociedades mercantiles y extranjeras: certificado de inscripción en el Registro Público de Comercio y/ oficio de autorización de la Secretaria de Relaciones Exteriores.
- Sindicatos: certificado de registro en la Secretaria del Trabajo y Prevención Social o en la junta de Conciliación y Arbitraje (según sea el caso).
- Sociedades cooperativas: certificados de inscripción en el registro cooperativo nacional o registro publico de comercio.
- Empresas y organizaciones descentralizadas: acuerdo o decreto presidencial.
- Academias, colegios o escuelas: registrarlos ante la Secretaria de Educación Pública.

4.8 Requisitos para el registro del trabajador

Después de que el patrón ha sido dado de alta; el trabajador para darse de alta, al igual que a su familia seguirá estos requisitos:

A partir de esta fecha, ha quedado usted inscrito con derecho a recibir las prestaciones de las leyes del **imss e infonavit**, una vez reunidas las condiciones establecidas en ellas.

Recuerde que el número de seguridad social que se le ha asignado es único e intransferible y deberá proporcionarlo cada vez que solicite algún trámite ante los institutos o ante la aforé de su elección.

Para la obtención del servicio médico, deberá usted acudir a la unidad de medicina familiar que aparece anotada en este aviso para que le sea entregada su **tarjeta de afiliación** y su tarjeta de citas médicas.

Para el registro de sus beneficiarios legales deberá cumplir con los requisitos que establece la ley del seguro social, además de presentar los siguientes documentos:

- **Esposa (o):**
 - *Copia certificada del acta de matrimonio civil.
- **Concubina (río): (con hijos procreados).**
 - *Copia certificada del acta de (sin hijos procreados), nacimiento de cada uno de los hijos.
 - *Comprobante de convivencia y dependencia económica con el asegurado, mínima de 5 años.

- **Hijos : (hasta los 16 años).**
 - *Copia certificada del acta (de 16 a 25 años), de nacimiento.
 - *Copia certificada del acta de nacimiento y comprobante de la escuela del sistema educativo nacional, donde realiza estudios, que indique inicio y término del ciclo escolar.

*Padres:

- *Copia certificada del acta de nacimiento del asegurado y comprobación de convivencia y dependencia económica con el asegurado.

Para todo trámite y solicitud de prestaciones debe presentar la tarjeta de afiliación.

Importante:

- *Cualquier cambio de domicilio, comuníquelo al I.M.S.S. a través de la unidad de medicina familiar de su adscripción.

Revise que su salario este correctamente anotado, ya que es la base para otorgarle los beneficios que establecen las leyes del seguro social y del infonavit.

Es obligatorio que toda empresa cuyo riesgo de trabajo es alto, tenga afiliados al I.M.S.S. a todos sus trabajadores.

La inscripción de las empresas en el seguro de riesgos de trabajo, se da en dejar la forma, en la cual se citan: El nombre o razón social, la delegación, el(los) registro (s), patronal (es), así como:

- a) Datos generales en los que se encuentran: La fecha de elaboración del formato, nombre o razón social (nombre del patrón, ya sea este persona física o moral), domicilio (la ubicación del centro de trabajo y en caso de existir), anotar la ubicación de los establecimientos o sucursales con que cuente el mismo municipio o en el distrito federal, teléfono y fax, registro (s) patronal (es), (se anota el número de registro(s) patronal(es) en el Instituto Mexicano del Seguro Social).
- b) Actividad Económica y giro: Especificar su giro, esto es, indicar el (o los) giro(s) actual(es) del patrón, especificando el nombre común y uso al que se destina el producto que explota o servicio que presta.
- c) Materias primas y materiales: Anotar el nombre común de las materias primas y materiales que emplea el patrón para el desarrollo de su (s) actividades.
- d) Maquinaria y equipo: Se detalla el número, nombre, uso al que se destina, combustible o energía que consume y capacidad o potencia de las maquinas, equipos y transportes que utiliza el patrón para el desarrollo de su (s) actividades.
- e) Personal: Anotar el número de trabajadores con que cuenta el patrón por grupos de oficios y ocupaciones.
- f) Procesos de trabajo: Describir los procesos de trabajo de las actividades del patrón.
- g) Clase de riesgo manifestada por el patrón: De acuerdo a los artículos 10, 11, y 13 del Reglamento para la Clasificación de Empresas y Determinación del Grado de Riesgo del Seguro de Riesgos del Trabajo, así como nombre y firma del patrón o representante legal.

h) Aquí es uso exclusivo del I.M.S.S.

Aparte de esto se entregará una forma, la cual es una anuencia de vecinos, en la cual el interesado de instalar un negocio debe enseñárselas a sus vecinos colindantes y dárselos a que la firmen de que están de acuerdo con la instalación de ese negocio.

4.9 Anuencia de los vecinos

Estoy de acuerdo con el establecimiento cuyo giro es de: _____

Ubicado en: _____

Fraccionamiento: _____

En el municipio de _____, N.L.; puesto que no causa ningún problema, por lo cual no tengo inconveniente en otorgar mi firma.

(Las firmas deberán de ser de los vecinos colindantes).

Nombre: _____

Calle: _____

No. _____ Fraccionamiento: _____

Teléfono: _____

Firma: _____

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

4.10 Organismos de los trabajadores

Artículo 356. Sindicato es la asociación de trabajadores o patrones, constituida para el estudio, mejoramiento y defensa de sus respectivos intereses.

Artículo 357. Los trabajadores y los patrones tiene el derecho de constituir sindicatos, sin necesidad de autorización previa.

Artículo 358. A nadie se le puede obligar a formar parte de un sindicato o a no formar parte del, cualquier estipulación que establezca multa convencional en caso de separación del sindicato o que desvirtué de algún modo la disposición contenida en el párrafo anterior, se tendrá por no-puesta.

Artículo 359. Los sindicatos de trabajadores tienen derechos a redactar sus estatutos y reglamentos, elegir libremente a sus representantes, organizar su administración y sus actividades y formular su programa de acción.

Artículo 360. Los sindicatos de trabajadores pueden ser:

- I) Gremiales, los formados por trabajadores de una misma profesión, oficio o especialidad;
- II) De empresa, Los formados por trabajadores que presten servicios en una misma empresa;
- III) Industriales, los formados por trabajadores que presten servicios en dos o más empresas de la misma rama industrial;
- IV) Nacionales de Industria, los formados por trabajadores que presten sus servicios en una o varias empresas de la misma rama industrial, instaladas dos o más Entidades Federativas; y
- V) De oficios varios, los formados por trabajadores de varias profesiones. Estos sindicatos solo podrán constituirse cuando en el municipio de que se trate, el número de trabajadores de una misma profesión sea menor que veinte.

Artículo 361. Los sindicatos de patrones pueden ser:

- I) Los formados por patrones de una o varias ramas de actividades industriales o empresariales;
- II) Nacionales, los formados por patrones de una o varias ramas de actividades de distintas Entidades Federativas.

Artículo 362. Pueden formar parte de los sindicatos los trabajadores mayores de catorce años.

Artículo 363. No pueden ingresar en los sindicatos de los demás trabajadores, los trabajadores de confianza. Los estatutos de los sindicatos podrán determinar la condición y los derechos de sus miembros, que sean promovidos a un puesto de confianza.

Artículo 364. Los sindicatos deberán constituirse por veinte trabajadores en servicio activo o con tres patrones, por lo menos. Para la determinación de mínimo de trabajadores se tomará en consideración aquellos cuya relación de trabajo hubiese sido rescindida o dada por terminada dentro del periodo comprendido entre los treinta días anteriores a la fecha de presentación de la solicitud de registro del sindicato y la que se otorgue a este.

Artículo 365. Los sindicatos deben registrarse en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en los casos de competencia federal y en las Juntas de Conciliación y Arbitraje en los de competencia local, a cuyo efecto remitirán por duplicado:

- I) Copia autorizada del acta de la asamblea constitutiva;
- II) Una lista con el numero, nombre y domicilio de sus miembros y con el nombre y domicilio de los patrones, empresas o establecimientos en los que se prestan los servicios;
- III) Copia autorizada de los estatutos;
- IV) Copia autorizada del acta de la asamblea en que se hubiese elegido la directiva.

— Los documento a que se refieren las fracciones anteriores serán autorizados por el Secretario General, el de Organización y el de Actas, salvo lo dispuesto en los estatutos.

4.10.1 Procedimiento para el registro de los sindicatos

En los artículos 264, 365 y 366 de la Ley Federal del Trabajo se establece un procedimiento meramente administrativo para que un sindicato obtenga su registro de la autoridad laboral correspondiente. Por lo tanto esta no puede aplicar los preceptos que rigen el procedimiento para la tramitación y resolución de los conflictos individuales o colectivos de naturaleza jurídica, sino que debe ceñirse exclusivamente a lo que disponen los preceptos mencionados, siendo ilegal que se ordenen diligencias de oficio con fundamento en lo que dispone el artículo 765 de la citada Ley Federal del Trabajo.

Artículo 366. El registro podrá negarse únicamente:

- I) Si el sindicato no se propone la finalidad prevista en el artículo 356;
- II) Si no se constituyó con el número de miembros fijados en el artículo 364;
- III) Si no exhiben los documentos a que se refiere el artículo anterior.

Artículo 367. La Secretaría del Trabajo y Previsión Social, una vez que haya registrado un sindicato, enviará copia de la resolución a la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje.

Artículo 368. El registro del sindicato y de su directiva, otorgado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social o por las Juntas locales de Conciliación y Arbitraje, produce efectos ante todas las autoridades.

Artículo 369. El registro del sindicato podrá cancelarse únicamente:

- I) En caso de disolución; y
- II) Por dejar de tener requisitos legales.

La Junta de Conciliación y Arbitraje resolverá acerca de la cancelación del registro de dicho sindicato.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

4.10.2 Cancelación del registro de los sindicatos por no contar con el número mínimo de socios que fija la ley

Si lo que se demanda es la cancelación del registro de un sindicato por haber dejado éste de tener el número de socios mínimo que fija la Ley, es intrascendente que la Junta no entre a considerar si el sindicato se formó o no con trabajadores pertenecientes a la empresa o con los que habían dejado de serlo, porque no está demandado la nulidad de la inscripción, caso en que sí se procedería el estudio de si las personas que constituyeron la organización eran o no trabajadores de la misma empresa.

Artículo 370. Los sindicatos no están sujetos a disolución, suspensión o cancelación de su registro, por vía administrativa.

4.10.3 Cancelación del registro de un sindicato

Si bien es cierto para que el registro de una agrupación sindical se cancele, se sigue un procedimiento meramente administrativo, que consiste en la debida comprobación, ante las autoridades competentes de trabajo de los requisitos que la Ley exige para considerar dicha agrupación, también lo que es una vez registrado el sindicato, gozando por lo tanto, de personalidad jurídica, para proceder a la cancelación de su registro, no se debe seguir el mismo procedimiento, ya que existen, por parte de los elementos pertenecientes al sindicato, derechos adquiridos; en este caso debe demandarse su cancelación ante la Junta de Conciliación y Arbitraje, siguiéndose el juicio arbitral correspondiente, que se iniciará con la demanda, la que debe ser legalmente notificada al sindicato demandado, para que éste, proponga las excepciones concluyendo con alegar lo que a su derecho convenga y dictándosele el laudo que habrá de resolver sobre la procedencia o improcedencia de la cancelación solicitada.

Artículo 371. Los estatutos de los sindicatos contendrán:

- I) Denominación que le distinga de los demás;
- II) Domicilio;
- III) Objeto;
- IV) Duración. Faltando esta disposición se entenderá constituido el sindicato por tiempo indeterminado;
- V) Condiciones de admisión de miembros;
- VI) Obligaciones y derechos de los asociados;
- VII) Motivos y procedimientos de expulsión y correcciones disciplinarias. En los casos de expulsión se observarán las normas siguientes:
 - a) La asamblea de trabajadores se reunirá para el solo efecto de conocer de la expulsión.
 - b) Cuando se trate de sindicatos integrados por secciones, el procedimiento de expulsión se llevará acabo ante la asamblea de la sección correspondiente, pero el acuerdo de expulsión deberá someterse a la decisión de los trabajadores de cada una de las secciones que integren el sindicato.

- c) El trabajador afectado será oído en defensa, de conformidad con las disposiciones contenidas en los estatutos.
- d) La asamblea conocerá de las pruebas que sirvan de base al procedimiento de las que ofrezca el afectado.
- e) Los trabajadores no podrán hacerse representar ni emitir su voto por escrito.
- f) La expulsión deberá ser aprobada por mayoría de las dos terceras partes del total de los miembros del sindicato.
- g) La expulsión sólo podrá decretarse por los casos expresamente consignados en los estatutos, debidamente comprobados y exactamente aplicables al caso.

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

Artículo 56. Las condiciones de trabajo en ningún caso podrán ser inferiores a las fijadas en esta ley y deberán ser proporcionales a la importancia de los servicios e iguales para los trabajos iguales, sin que pueda establecerse política, salvo las modalidades expresamente consignadas en esta Ley.

Artículo 57. El trabajador podrá solicitar de la junta de Conciliación y Arbitraje la modificación de las condiciones de trabajo, cuando el trabajo no sea remunerador o sea excesiva la jornada de trabajo o ocurran ciertas circunstancias económicas que la justifiquen.

4.11.1 Salario remunerador

Si existe contrato colectivo de trabajo, un trabajador individualmente considerado no puede deducir una acción para que la Junta le fije un salario remunerador, pues su pretensión lleva implícita la modificación del mismo, que de manera general asigna a cada categoría el salario correspondiente, por lo que una acción de tal naturaleza tiene carácter colectivo y solo puede ser ejercitada por el sindicato titular del mismo contrato.

Artículo 58. La Jornada de trabajo es el tiempo durante el cual el trabajador está a disposición del patrón para prestar su trabajo.

4.11.2 Jornada de trabajo reducida

La jornada de trabajo de acuerdo con la Ley Laboral, es el tiempo durante el cual el trabajador está a disposición del patrón para prestar su trabajo no señalándose mínimo en el desempeño de la misma, sino solo máximos, por lo cual es perfectamente válido establecer entre el patrón y el trabajador una jornada de trabajo de cuatro horas para los días sábados, ya que con la misma no se desbordan los máximos.

Artículo 59. El trabajador y el patrón fijarán la duración de la jornada, sin que pueda exceder los máximos legales.

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

4.11.3 Jornada semanal, reparto de las horas, descanso sabatino

El artículo 69 de la anterior ley federal del trabajo establece que previo acuerdo con el patrón, los trabajadores podrán repartirse las horas de trabajo en la semana de 48 horas, a fin de permitirle al obrero del sábado en la tarde " o cualquier modalidad equivalente". En consecuencia, en un principio será lícito para distribuir la jornada semanal de lunes a viernes, para dar a los obreros el sábado completo, por ser ésta una modalidad equivalente al reparto de las horas que se haga para descansar el sábado únicamente por la tarde, sin que se incurra en infracción por la violación a ese precepto.

4.11.4 Jornada extraordinaria

Si un sindicato y el patrón convienen en que con el fin de permitir el reposo de los trabajadores el día sábado, se repartan las horas de trabajo correspondientes al sábado, en los restantes días laborales de la semana, quedan de esta suerte, aumenta la jornada ordinaria en una hora; como ésa que se agrega a la semana no correspondientes a los días trabajados de lunes a viernes, sino que són las que normalmente se trabajan en el día sábado, resulta evidente que cuando este último es de descanso obligatorio en los

señalados en la Ley Federal del Trabajo, los trabajadores no tienen por que asistir a sus labores, y por consiguiente no trabajar la hora en que fue aumentada la jornada ordinaria durante la semana previa a la fecha citada, ya que dicha hora no corresponde a cada uno de los días trabajados, sino concretamente a la jornada del sábado, de donde resulta igualmente incuestionable que la hora trabajada durante esa semana, constituye tiempo extraordinario.

4.11.5 Prueba del horario de labores

El horario de labores se comprueba con la tarjeta de asistencia, en donde se señala la entrada y la salida; pero no con las nóminas o lista de raya, dado que esos documentos sólo se contiene todo lo relacionado al salario.

El artículo 60. Especifica lo siguiente:

Jornada diurna, es la comprendida entre las seis y las veinte horas.

Jornada nocturna, es la comprendida entre las veinte y las seis horas.

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

Artículo 61. La duración máxima de la jornada será: ocho horas la diurna, siete la nocturna y siete horas y media la mixta.

Artículo 62. Para fijar la jornada de trabajo se observará lo dispuesto en el Artículo 5º fracción III.

4.11.6 Duración de la jornada de trabajo

Cuando el trabajador es contratado sin pactarse expresamente que su jornada será solo de una fracción ordinaria, y que debido a esa se le remunerara con menos salario mínimo, la presunción lógica y jurídica es en el sentido en que fue contratado para desarrollar una jornada regular con derecho por lo menos al salario mínimo, de manera

que si dentro de un juicio obrero-patronal alega el empleador que el empleado desarrolla solo una fracción de la jornada normal, es aquel a quien corresponde probar esta situación excepcional.

Artículo 63. Durante la jornada continua de trabajo se concederá al trabajador un descanso de media hora, por lo menos.

Artículo 64. Cuando el trabajador no pueda salir del lugar donde presta sus servicios durante las horas de reposo o de comidas, el tiempo correspondiente le será computado como tiempo efectivo de la jornada de trabajo.

4.11.7 Horas de reposo o de comida

De conformidad con el artículo 64 de la Ley Federal del Trabajo, cuando el trabajador no puede salir del lugar donde presta sus servicios, durante las horas de reposo o de comida, el tiempo correspondiente le será computado como tiempo efectivo de la jornada de trabajo. De lo cual deviene que el patrón le toca la carga de probar durante el juicio que el trabajador descansa la media hora que se interrumpían las labores, fuera de la empresa o cuando menos que podía salir de la misma durante esa media hora.

Artículo 65. En los casos de siniestro o riesgo inminente en que peligre la vida del trabajador, de sus compañeros o del patrón, o la existencia misma de la empresa, la jornada de trabajo podrá prolongarse por el tiempo estrictamente indispensable para evitar esos males.

Artículo 66. Podrá también prolongarse la jornada de trabajo por circunstancias extraordinarias, sin exceder nunca de tres horas diarias ni de tres veces por semana.

Artículo 67. Las horas de trabajo a que se refiere el artículo 65, se retribuirán con una cantidad a la que corresponda a cada una de las horas de la jornada.

Artículo 68. Lo trabajadores no esta obligados aprestar sus servicios a un tiempo mayor del estipulado dentro de este capitulo.

La prolongación del tiempo extraordinario que exceda de nueve horas a la semana, obliga al patrón a pagar tiempo excedente con un doscientos por ciento mas de salario que corresponda a las horas de la jornada, sin perjuicio de las sanciones establecidas en esta ley.

Artículo 69. Por cada seis días de trabajo disfrutará el trabajador de un día de descanso, por lo menos, con goce de salario íntegro.

4.11.8 Carga de la prueba del trabajo en el séptimo día

Si bien es verdad de acuerdo con el criterio sustentado por la Cuarta Sala de la Corte, el patrón tiene la obligación de probar el pago de los salarios por tener en su poder los elementos necesarios como listas de raya, nominas, recibos, etc., También lo es dicho criterio solo puede ser aplicado al pago de séptimos días ordinarios porque el trabajador tiene derecho a cobrar su salario, aunque no lo trabaje; pero tratándose de séptimos días trabajados, por constituir una prestación extraordinaria, al trabajador le corresponde probar haberlos trabajados, para tener derecho a su cobro.

Artículo 70. En los trabajos que requieran una labor continua, los trabajadores y el patrón fijarán de común acuerdo los días en que los trabajadores deban disfrutar de su descanso semanal.

Artículo 71. En los reglamentos de esta ley se procurará que el día de descanso semanal sea el domingo.

Los trabajadores que presten servicio en día domingo tendrán derecho a una prima adicional de un veinticinco por ciento, por lo menos, sobre el salario de los días ordinarios de trabajo.

Artículo 72. Cuando el trabajador no preste su servicio durante todos los días de la semana, o cuando en el mismo día o en la misma semana preste servicios a varios patrones, tendrá derecho a que se le pague la parte proporcional del salario de los días de descanso, calculada sobre el salario de los días que hubiese trabajado o sobre el que hubiese percibido a cada patrón.

Artículo 73. Los trabajadores no están obligados a prestar servicios en sus días de descanso. Si se quebranta esta disposición, el patrón pagará al trabajador, independientemente del salario que le corresponda por el descanso, un salario doble por el servicio prestado.

Artículo 74. Son días de descanso obligatorio:

1. El 1. de enero;
2. El 5 de febrero;
3. El 21 de marzo;
4. El 1. de mayo;
5. El 16 de septiembre;
6. El 20 de noviembre;
7. El 1. de diciembre de cada seis años, cuando corresponda a la transmisión del poder Ejecutivo Federal;
8. El 25 de diciembre;
9. EL que determinen las Leyes Federales y Locales Electorales, en el caso de elecciones ordinarias, para ejecutar la jornada electoral.

Artículo 75. En los casos del artículo anterior, los trabajadores y los patrones determinarán el número de trabajadores que deban prestar sus servicios. Si no se llegan a un convenio, lo resolverá la Junta de Conciliación Permanente o en su defecto la Junta de Conciliación y Arbitraje.

Los trabajadores quedarán obligados a prestar servicios, y tendrán derecho a que se les pague, independientemente del salario que les corresponda por el descanso obligatorio, un salario doble por el servicio prestado.

Artículo 76. Los trabajadores y los patrones que tengan más de un año de servicios, disfrutarán de un período anual de vacaciones pagadas, que en ningún caso podrán ser inferior a seis días laborales, y que aumentarán en dos días laborales hasta llegar a doce, por cada año subsecuente de servicios.

Artículo 77. Los trabajadores que presten servicios discontinuos y los de temporada, tendrán derecho a un período anual de vacaciones, en proporción al número de días trabajados en el año.

Artículo 78. Los trabajadores deberán disfrutar de seis días de vacaciones continuas por lo menos.

Artículo 79. Las vacaciones no podrán compensarse con una remuneración. Si la relación de trabajo termina antes de que se cumpla el año de servicios, el trabajador tendrá derecho a una remuneración proporcional al tiempo de servicios prestados.

Artículo 80. Los trabajadores tendrán derecho a una prima no menor de veinticinco por ciento sobre los salarios que les correspondan durante el período de vacaciones.

CAPÍTULO 5

ESTABLECIMIENTO DE METAS Y OBJETIVOS

La palabra objetivo (de ob-jactum), implica la idea de algo hacia lo cual se lanzan o dirigen nuestras acciones. Suele también conocerse con el nombre de meta, y representa lo que se espera alcanzar en el futuro como resultado del proceso administrativo.

La importancia de la fijación de objetivos es clara y definitiva; ellos dan a la empresa la razón de ser de la empresa.

5.1 Clasificación de los objetivos:

Los objetivos por sus características se clasifican de la siguiente manera:

5.1.1 Objetivos individuales y colectivos

Cuando algunas personas entran a formar parte de un grupo, lo hacen con la mira de obtener un bien común; pero, los objetivos del grupo pueden ser opuestos, total o parcialmente, a los objetivos perseguidos por algunas de las personas que lo forman.

5.1.2 Objetivos generales y particulares

Se entiende que un objetivo es general, cuando es mas amplio en relación con otros que están subordinados a él, que son los medios para conseguir ese objetivo más

elevado y amplio, los objetivos de la división de producción, de la de ventas, finanzas, etc., son particulares respecto a los objetivos de la empresa, que se consideran generales.

5.1.3 Objetivos secundarios y colaterales

Los **objetivos secundarios**, son los medios para la consecución de los objetivos básicos o primordiales, así un objetivo básico del departamento de ventas será lograr el nivel de ventas más estable y productivo de la compañía.

Objetivos colaterales, son aquellos que, sin ser buscados directamente como los principales, se obtienen casi espontáneamente al desarrollar los secundarios; la publicidad tiene como objetivo fundamental, lograr mayores ventas, pero, bien enfocadas, puede servir para mejorar las relaciones públicas.

5.1.4 Objetivos a corto y a largo plazo

Los objetivos deben realizarse en el plazo más corto posible, pero existen algunos, que de antemano se prevé que no podrán obtenerse si no es después de un tiempo determinado.

5.1.5 Objetivos naturales, subjetivos o arbitrarios

Un objetivo natural es aquél que, por sus propias características, busca determinada función en la organización, etc.

Objetivo arbitrario es aquél que se propone el empresario o jefe de un grupo, o la persona que dirige o realiza la acción, distinto a la naturaleza propia de esa actividad o función, así el fin natural de la empresa lucrativa es que ésta produzca beneficios, pero el empresario puede crear y mantener su empresa, así sea para lograr un prestigio social, o para prestar un servicio a la sociedad, etc.

5.2 Fijación de los objetivos

El contar con puntos de vista de otras personas, sobre todo si estas pueden

enfocar el problema desde ángulos muy distintos a los nuestros, pueden revelarnos datos muy importantes que debemos tomar en cuenta, y que a nosotros solos, se nos habrían ocultado de ahí la importancia de los comités, las juntas, los seminarios, etc.

El escribir los objetivos, permite analizar mas concienzudamente el objetivo que nos proponemos, fijar su alcance verdadero, comparar las etapas sucesivas o graduales por medio de los cuales pensamos llegar hasta él.

¿Quién debe fijar los objetivos?

La fijación de los objetivos es función de los dueños o empresarios. La esencia de la función del elemento directivo del mando, es señalar “ lo que debe hacerse ”; al administrador corresponde mas bien establecer “ como debe hacerse ”, y ver que se haga.

Sin embargo, el administrador con mucha frecuencia debe sugerir a su Consejo Directivo la modificación, adaptación, reenfoque, ampliación y aun supresión de objetivos generales, pero sobre todo, debe fijar muchos de los objetivos particulares a corto plazo.

5.3 Objetivos teóricos

En primer lugar hay que plantear desde el inicio del negocio metas específicas y alcanzables, también se debe planear bien el tiempo que se le deberá dar al negocio para que se puedan alcanzar estas metas; deberá de ser un periodo de tiempo razonable; dependiendo del tipo de empresa que se esta planeando presentar.

Se deberá llevar acabo alguna estadística para comparar el ritmo del negocio, esto se puede hacer ayudándose de las auditorias o bien de los inventarios realizados cada cierto período de tiempo.

Cuando la administración de una empresa comercial comienza a pensar en entrar al mercado, esta incluyendo, asumiendo o afirmando un producto o servicio específico.

5.4 Aportaciones a la comunidad

Se deberán estudiar las necesidades del público y ver si con el negocio que se tiene planeado abrir, se podrán cubrir algunas de estas necesidades, es necesario, que

éste tipo de negocio ayude en algo a la comunidad para que pueda tener éxito; ya sea prestando un servicio o proporcionando artículos (ventas), que el publico en general pueda llegar a solicitar.

Para ayudar a decidir que tipo de negocio se instalará, se pueden hacer algunas encuestas o visitas a la gente que se encuentran cerca del área donde se tiene pensado instalarlo.

Las empresas comerciales productoras de artículos de consumo, consideran a la mayor parte de los consumidores como clientes potenciales. Obviamente cada consumidor no puede recibir una atención individual cuando se están diseñando las características del producto. En vez de esto se puede identificar a un gran grupo de consumidores de modo que se puedan crear una o mas ofertas de mercado que sean atractivas a sus necesidades y a su comportamiento de compra.

Si la selección de consumidores con características comunes (segmento del mercado), se hace, tanto el consumidor como la empresa deberán alcanzar sus objetivos.

5.5 Análisis de la situación

Se deberá hacer un previo análisis de la situación entre las que se encuentran, la oferta y la demanda de la empresa o negocio que se desea instalar. También se deberá ver en que situación se encuentra él publico que posiblemente acude al negocio, esto es para ofrecerle especialmente lo que ellos necesitan al precio que ellos puedan alcanzar a pagar.

En ocasiones: Los clientes pueden agruparse según la ocasión en la cual tienen la idea de hacer la adquisición, o de utilizar un producto.

Beneficios requeridos: Una poderosa forma de segmentación, consiste en agrupar a los clientes según los diferentes beneficios se buscan en el producto.

Estatus del usuario: Muchos mercados pueden segmentarse en:

Usuarios antiguos;

Usuarios potenciales primerizos y;

Usuarios regulares de un producto.

Se pueden analizar los siguientes aspectos:

- 1- Definir el mercado, meta y mezcla detallista:
 - *Imagen de la tienda
 - *Plaza
 - *Precio
 - *Promoción
- 2- Analizar los factores incontrolables (leyes, Reglamentos, etc.).
- 3- Realizar una apropiada investigación.
 - a) Mercado
 - b) Patrones de Consumo
 - c) Ubicación del Negocio, etc.
- 4- Realizar una planeación financiera objetiva.
Cuanta cantidad voy a necesitar para empezar mi negocio (mercancía, adecuación del local, servicios, gastos de operación, fondo de contingencia).
- 5- Seleccionar un lugar adecuado para el negocio.
- 6- Desarrollar el diseño exterior e interior apropiado.
- 7- Establecer una organización administrativa del negocio (definir funciones de puestos).
- 8- Desarrollar una planeación de la mercancía (cuanto y cuando voy a comprar).
- 9- Seleccionar a los proveedores (Proveedores = Activo Intangible).
- 10- Conocer los términos de negociación con los proveedores.
- 11- Establecer los precios de acuerdo con el mercado.
- 12- Conocer y establecer los procedimientos para la distribución de las mercancías.
- 13- Desarrollar procedimientos para el control de las mercancías.
- 14- Seleccionar y desarrollar personal de ventas creativo.
- 15- Desarrollar la publicidad efectiva.
- 16- Realizar una promoción de ventas efectivas.
- 17- Desarrollar una apropiada exhibición en la tienda.
- 18- Establecer políticas de servicios al consumidor.

19- Desarrollar los sistemas de control operacional

Debemos esforzarnos al escribir nuestros objetivos, en clasificarlos y jerarquizarlos adecuadamente, establecer los límites dentro de los cuales pensamos alcanzarlos, determinar con precisión todas aquellas áreas a las que correspondan.

Cuando se pretende poner un negocio es necesario tener en cuenta ciertos aspectos importantes que giran en torno a él, este caso lo expondremos en las “necesidades del mercado” en el capítulo 6 en la página 57.

5.6 Motivacionales de compras

Las motivaciones de compras, son las razones por las cuales las personas compran un producto determinado o compran en una tienda determinada. Los motivantes de compras se detallan en las siguientes tres agrupaciones:

5.6.1 Motivacionales racionales y emotivas

a) Las motivaciones racionales (o económicas); están asociadas a un modo de pensar cuidadoso, al razonamiento y a la autoaprobación. Se opina que las motivaciones racionales incluyen maniabilidad, eficiencia, dependibilidad, confiabilidad en el servicio, mejoramiento de la propiedad y economía en las compras o en el uso.

b) Las motivaciones emocionales con frecuencia están asociados a muy poco o a ningún razonamiento formal. Se cree que los motivos emocionales incluyen: satisfacción de los sentidos, preservación de la especie, tomar descanso y diversión, orgullo, sociabilidad, esfuerzo y curiosidad relativa al misterio, etc.

5.6.2 Motivacionales conscientes y latentes:

a) Los motivos conscientes son reconocidos con claridad y expresados por los compradores sin que se les despierte mediante operaciones de mercado.

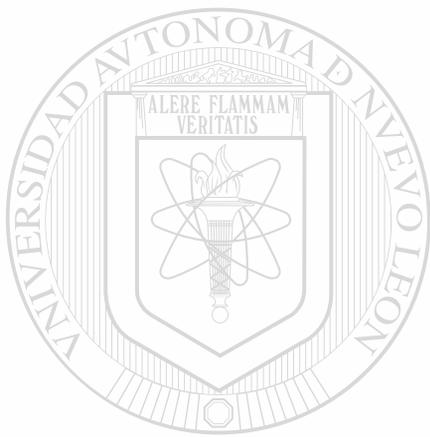
b) Los motivos latentes no son reconocidos por los compradores sino hasta que algún aspecto de las operaciones de mercadeo les llame la atención.

5.6.3 Motivacionales primarias, selectivas y de patrocinio

a) Un motivante primario, es el que influye en la decisión del consumidor para que compre un tipo general de producto, como un automóvil, una consola de televisión etc.

b) Un motivante selectivo, es aquél que influye en la decisión del consumidor para comprar una marca determinada del producto.

c) Un motivante de patrocinio, es aquél que influye en la decisión del consumidor para comprar el producto a un proveedor en especial.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

CAPÍTULO 6

NECESIDADES DEL MERCADO

La responsabilidad social o comunitaria en los negocios, refleja su preocupación por los efectos sociales y económicos de sus empresas.

El comportamiento responsable hacia su comunidad, es demostrado por las acciones que son llevada a cabo no para aumentar sus utilidades sino para satisfacer una necesidad social o resolver un problema social.

Estas acciones pueden variar desde controlar las emisiones de humo hasta construir una cancha de fútbol en un parque.

La mayoría de la gente piensa que las compañías o negocios deben de buscar no solo los objetivos económicos, sino también los sociales.

Al considerar sus responsabilidades con la comunidad, los negocios deben conservar los intereses de muchos grupos, estos grupos son los inversionistas, como consumidores, empleados, grupos de minoría, mujeres, gente anciana, personas discapacitadas etc.

Un negocio aparte de brindarles un servicio, debe de estar consciente de que hay otros aspectos para el bienestar de toda una comunidad y ayudándolos o proporcionándoles algunas mejorías.

El concepto de transacciones conduce al de mercado. Un mercado es un conjunto de compradores reales o potenciales de un producto.

Transacción monetaria.- Es una transacción de mercadotecnia en la que los bienes o servicios se cambian por dinero.

Transacción de trueque.- Es una transacción de mercadotecnia en la que los bienes o servicios se cambian por otros, y similares en proporción.

Mercado.- Es el conjunto de compradores reales o potenciales de un producto.

En las sociedades avanzadas, los mercados no necesitan ser lugares físicos donde interactúan compradores y vendedores. Con las comunicaciones y los transportes modernos, un mercader bien puede anunciar su producto en los programas nocturnos de la televisión, tomar los pedidos de cientos de clientes por teléfono y enviarles los bienes por correo por la mañana, sin haber tenido nunca un contacto físico con ellos.

Un mercado puede organizarse en base a un producto, a un servicio o a cualquier cosa que tenga valor. Por ejemplo, el mercado de trabajo, está formado por las personas que están dispuestas a trabajar a cambio de salarios o de productos. El mercado de dinero, es otro mercado importante que nace para satisfacer las necesidades de la gente.

El mercado de donadores, ha surgido para satisfacer las necesidades económicas de las organizaciones no lucrativas.

La mercadotecnia significa trabajar con mercados para que se lleven a cabo intercambios con la finalidad de satisfacer las necesidades y deseos de los seres humanos.

Los procesos de intercambio implican trabajo. Los vendedores necesitan buscar compradores, identificar sus necesidades, diseñar buenos productos, promoverlos, almacenarlos y entregarlos, y también asignarles un precio.

Existen cinco conceptos alternativos bajo los cuales las organizaciones conducen las actividades de mercadotecnia: los conceptos de producción, producto, venta, mercadotecnia y mercadotecnia social.

El concepto de producción, sostiene que los consumidores prefieren los productos que son fáciles de encontrar a muy buen precio, por lo cual la administración debe centrarse en mejorar la producción y la eficiencia de la distribución.

El concepto de producto, sostiene que los consumidores prefieren los productos que ofrecen mejor calidad, rendimiento y características, así que una organización tiene que dedicar cierta energía para introducir constantes mejoras a sus productos.

El concepto de venta, sostiene que los consumidores no comprarán suficientes productos a menos que la organización emprenda un gran esfuerzo de promoción y ventas.

El concepto de mercadotecnia, sostiene que para lograr los objetivos de la organización es indispensable determinar las necesidades y el deseo del mercado meta y proporcionar los satisfactores con mayor efectividad y eficiencia que los competidores.

El concepto de mercadotecnia social, sostiene que la organización debe determinar las necesidades, los deseos y los intereses del mercado meta.

6.1 Características atractivas del mercado

Es importante utilizar medios de publicidad para llamar la atención de la gente, pero todavía más importante es consentir al público utilizando promociones u ofertas para que estas llamen la atención del mismo.

Se deberá planear con mucho cuidado estos detalles ya que se correría el riesgo de perder o malbaratar el servicio o el producto que se ofrece y ese sería un gran error.

El servicio que se tenga para con los clientes, es muy importante, ya que en muchas ocasiones, hacer que el cliente este cómodo es la mejor oferta que se le puede brindar.

El objetivo de la comunicación es provocar alguna relación en el auditorio, esta reacción puede ser de nivel cognoscitivo, afectivo o del comportamiento.

El primer paso en el desarrollo de un programa publicitario es la determinación de los objetivos de la publicidad.

Un objetivo publicitario es una tarea específica que debe llevarse a cabo con una audiencia meta específica durante un periodo determinado. Los objetivos de la publicidad pueden ser informar, convencer y/o recordar.

La publicidad informativa se utiliza mucho para lanzar una nueva categoría de productos o cuando el objetivo es construir la demanda primaria.

La publicidad para convencer, cobra mayor importancia cuando se incrementa la competencia y el objetivo de la empresa es construir una demanda selectiva.

Las organizaciones utilizan la publicidad de diferentes maneras. En las compañías pequeñas, la maneja alguna persona del departamento especializado cuyas tareas son determinar el presupuesto, estar en contacto con la agencia representativa y administrar la publicidad por correo directo, las exhibiciones de los distribuidores y otras no realizadas por la agencia. En general las agencias se utilizan por las ventajas que estas representan.

Una parte de la publicidad para convencer, se ha convertido en publicidad comparativa, la cual compara, directa o indirectamente, una marca con otra u otras.

La publicidad para recordar es importante para los productos maduros, pues hace que los consumidores sigan pensando en el producto.

6.2 Competencia

Las empresas se enfrentan a una amplia gama de competidores. El concepto de mercadotecnia afirma que para tener éxito, una empresa debe satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores, mejor que la competencia. También debe adaptarse a las estrategias de los competidores que atienden a los mismos consumidores meta.

No hay estrategia de mercadotecnia competitiva que sea ideal para todas las empresas.

Hay estrategias triunfadoras para grandes compañías, pero también estrategias perdedoras, y las compañías pequeñas pueden utilizar las que les produzcan más beneficios. Unas y otras tienen que utilizar aquellas estrategias que las sitúen en una mejor posición de mercado respecto a la competencia.

La competencia incluye la rivalidad entre las empresas que tratan de crear transacciones entre los clientes en el mismo segmento de un mercado. Se han utilizado los términos siguientes para describir a la competencia:

Competencia pura;

Competencia perfecta;

Competencia manuable;

Competencia imperfecta;

Monopolio;

Oligopolio y

Duopolio.

Cada uno de ellos ha sido definido por alguien para un objeto especial.

La competencia es algo que todos damos por concedido como consecuencia natural de las actividades relacionadas que nos rodean. La naturaleza de la competencia varía según los tipos de sistemas que se incluyan. Esto no es exclusivo de las empresas comerciales.

La presión competitiva constante de las empresas rivales, crea muchos de los problemas y oportunidades con los cuales deben tratar los gerentes de mercadotecnia. La competencia se lleva a cabo en muchos niveles diferentes.

¿Dónde se localizan las empresas de los emprendedores? Muchas comienzan en su propia casa: en el cuarto del emprendedor, en el patio, etc. . Otras aprovechan la infraestructura de algún negocio de un familiar o de un amigo, otras, en algún local rentado, y las menos se localizan en algún edificio construido en especial para la empresa. En suma, quizás la empresa del emprendedor sea la más versátil en cuanto a su lugar de inicio, por otro lado, estas empresas tienen una gran movilidad buscando siempre mejores condiciones para realizar mejor sus funciones.

6.3 Pros y Contras de la competencia

Si se tiene cerca la competencia se podrá:

Pros:

- Hacer comparación de productos.
- Hacer una comparación de precios.
- La gente acudirá a esta zona con mayor frecuencia.

Contras:

- * Pérdida de clientela.

6.4 Aportaciones económicas iniciales

Se deberá saber exactamente con cuanto se cuenta para iniciar el negocio y tener planeado cuando probablemente, se podrá recuperar.

Después de determinar los objetivos, la empresa debe establecer su presupuesto.

El analizar condiciones, cambios y tendencias económicas es fuente de ideas para crear empresas.

- a) Estudiar empresas existentes en un estado o región.

Las micro o pequeñas empresas son un gran apoyo para la mediana y gran industria por la enorme cantidad de productos y servicios que requiere.

- b) Examinar necesidades de abastecimiento, distribución, eliminación de industria existente.

Pueden presentarse oportunidades si las empresas, Surten materiales y componentes de fuentes distantes a altos costos de transporte y/o tiempos de entrega errática.

Existen componentes especializados comunes a varias compañías que los producen internamente y que se les pudiera surtir a menor precio aprovechando las economías de escala o especialización, por ejemplo, un taller de fabricación de dados para troquelar.

- c) Analizando tendencias de población, datos demográficos, cambios sociales.

El aumento de la población incrementa la demanda de muchos productos y servicios y las costumbres, hábitos, modas, etc. de la sociedad evolucionan de manera constante; esto se puede aprovechar para generar alguna idea para invertir.

d) Analizar recursos naturales.

Pensar cómo se pueden dar los valores agregados a los recursos naturales y escoger aquéllos con potencial de industrialización y/o comercialización.

e) Analizar habilidades de mano de obra.

Detectar posibilidades de aprovecharla. Las grandes habilidades artesanales de muchos mexicanos se pueden aprovechar no solo para la manufactura de artesanías (incluso para la exportación), sino como adiestramiento para producir piezas o herramientas, dados, troqueles, etc. que requieren esa habilidad.

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.

Quiénes prefieren empresas pequeñas en general inician otras empresas de otros giros y con frecuencia se asocian con 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.

Una forma relativa de crecer a través de la franquicia; 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 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 franquicias se debe tener un producto o servicio con características franquiciables y documentar todos los métodos, procedimientos, políticas, etc. para transmitirlos al que compra la franquicia.

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

Se describirán ciertos factores específicos que se deben tomar en cuenta:

- **Etapa de la vida del ciclo del producto.** Los nuevos productos requieren de presupuestos elevados que les permitan darse a conocer y conseguir que los consumidores los aprueben.
- **Participación en el mercado.** Las marcas que tienen gran participación en el mercado normalmente necesitan gastar más en relación con aquellas cuya participación es menor.
- **Competencia y ruido.** En un mercado en el que abundan los competidores, una marca que desee sobresalir, debe hacerse oír por encima del ruido.

6.5 Estrategias para superar a la competencia

Son una serie de estrategias cuya aplicación depende de los resultados que quieran obtener y de la situación que presenta la propia empresa y sus competidores. Estas estrategias se diseñan para empresas grandes, pequeñas y medianas.

Los competidores influyen activamente en la elección de mercados de una empresa, en los intermediarios de la mercadotecnia, en los proveedores, en la mezcla de productos, así como también en la mezcla de mercados.

La empresa debe pugnar por entender lo que en esencia se está vendiendo al cliente, o mejor todavía, lo que el cliente está comprando. También debe percatarse de todas las formas en que el cliente puede obtener la satisfacción buscada.

Los ejecutivos hábiles de marketing constantemente vigilan todos los aspectos de las actividades mercadológicas de sus competidores:

- Sus productos
- Sus precios
- Sistema de distribución
- Programas promocionales

Hoy en día el destino de muchas compañías estadounidenses se ve afectado por la competencia internacional. Con el fin de competir en el ámbito internacional, muchas empresas de este país y del extranjero han formado alianzas; en algunas de esas alianzas conviven antiguos rivales comerciales.

La compañía automovilística *FORD* y *VOLKSWAGEN* se fusionaron en Brasil y Argentina para crear "*AUTOLATINA*". Dos grandes constructoras, el grupo Bechtel (USA) y Siemens (ALEMANIA), se aliaron para atender las plantas de energía nuclear instaladas en Estados Unidos.

La competencia de marca proviene de empresas que venden productos semejantes.

En una empresa hay que tener buenos vendedores para que la competencia que esta a un lado, no pueda ganarnos. Si alguno de nuestros vendedores no esta dando frutos para la empresa, entonces la determinación va a ser liquidarlo inmediatamente, y sé conseguirá otro agente de ventas.

Una empresa debe de tener una estrategia superior a la de los clientes, y lo que tanto sube y baja de precios debe ser menor al de la competencia con el objetivo de desbancarlos.

La empresa debe de tener las suficientes ofertas cada quincena o según el día festivo que sea por ejemplo: Hay que dar buenas ofertas y por supuesto dar las promociones necesarias para poder ganar a la competencia de al lado).

Todas las compañías deben ver a futuro, y desarrollar estrategias de largo plazo que se adapten a las cambiantes condiciones de sus industrias. No hay una sola estrategia ideal para todas. Cada una debe encontrar el plan de juego que mejor se adapte a su situación, sus oportunidades, objetivos y recursos.

La dura tarea de elegir la estrategia global para la supervivencia a largo plazo y el crecimiento de una compañía se llama planeación estratégica.

Son muchas las compañías que operan sin planes formales. Sin embargo, una planeación formal puede traer grandes beneficios. Impulsa a los administradores a pensar en el futuro de manera sistemática y mejora la interacción entre los ejecutivos.

La planeación estratégica es el proceso de desarrollar y mantener una estrategia entre las metas y capacidades de una empresa y sus cambiantes oportunidades de mercadotecnia.

Las pruebas de mercado proporcionan a los administradores la información necesaria para tomar la decisión final sobre el lanzamiento de un nuevo producto.

Evalúe de una manera realista las fuerzas y debilidades de los productos de la competencia y nombre las empresas que los producen. Indiquen con precisión los datos utilizados para determinar el valor competitivo de los productos de la empresa.

Compare los productos de la competencia, precio, funcionamiento, servicio, garantía y tres características pertinentes. Conviene presentar estos datos en un cuadro competitivo.

Pase revista a las fuerzas y debilidades de las empresas rivales, y revise que pudieran hacer los competidores cuando usted entre al mercado.

¿Existe un líder en el nivel de precios? ¿En el nivel de calidad? ; Explique porque ciertas empresas han penetrado o abandonado el mercado durante los últimos años.

Resuma los logros de su producto frente a la competencia actual o futura.

Indique quiénes son los clientes mayores que están dispuestos a comprar el producto de su empresa. Sea preciso en cuanto al alcance de este compromiso y las razones por las que se han comprometido.

Estime el sector del mercado y el volumen de sus ventas en unidades y en pesos, en un período de 3 años, en función de las fuerzas y debilidades de su producto, y de las oportunidades y dificultades del mercado.

6.6 Lugar y temporada para su posible instalación

No existe información confiable sobre el número de propietarios de negocios recién iniciados que hayan comenzado desde cero, en lugar de comprar una concesión o un negocio en operación, pero la información que se tiene, es que los propietarios de negocios **que recién se inician**, comienzan de “cero”. En realidad muchas personas nunca consideran una ruta cuando piensan dedicarse a los negocios, esto es ilógico.

Debido al alto riesgo y a una naturaleza mas complicada inherente a comenzar desde cero. Se cree que uno debe embarcarse en este tipo de iniciación solo cuando se le ha dado una cuidadosa consideración.

La dirección de mercadotecnia debe interesarse vivamente por las decisiones de la firma respecto a la ubicación. Las tiendas de menudeo deben estar situadas cerca del mayor número posible de clientes potenciales, por la importancia que tiene la comodidad del comprador en la clientela del establecimiento. Hasta los almacenes deben estar

ubicados cerca de los puntos de concentración de los consumidores, con objeto de asegurar una entrega más rápida y barata de los mismos.

La toma de decisiones relativas a emplazamientos puede considerarse como un proceso de dos etapas:

- a).- Elegir una zona general.
- b).- Elegir un emplazamiento concreto.

6.6.1 Elección del porque de la zona

Aunque el problema de la inversión de la zona es fácil de resolver al principio, porque todo gira en torno a la posibilidad de calcular las utilidades esperadas en función de la inversión. Las características mas importantes de los costos de la zona, tales como los de terreno y los de publicidad, son bastante fáciles de determinar. Lo que suele ser difícil de calcular puede ser la demanda potencial.

6.6.2 Elección del emplazamiento de la zona

Tras determinar las zonas de buenas perspectivas, la firma tiene que decidir cuántos establecimientos comerciales conviene instalar y los lugares concretos de su emplazamiento.

La zona donde está emplazada una tienda está afectada por otros factores además del tipo de mercancía. Uno de ellos es el número de artículos distintos que trabaja la tienda.

La utilidad que espera un consumidor de ir a comprar a un comercio de la localidad depende de muchas variables, entre ellas como, la popularidad de la tienda, la entrega, el crédito, las normas relativas al servicio, las promociones, el espacio para el estacionamiento, el aire acondicionado, etc.

Al realizar la empresa un análisis comercial detallado de un establecimiento propuesto, lo primero que tiene que hacer es preparar más zonas, en las que conste su densidad de población de las otras tiendas competidoras que puedan estorbar sus movimientos y se deben de tomar los siguientes factores.

1.- Comprar una concesión es la manera menos “riesgosa” de comenzar un negocio, cualquier persona de negocios en potencia debería explorar la posibilidad de comprar una concesión, conversando con algunos concesionarios en las áreas en las que este interesado, sabrá rápidamente si esta es una ruta viable para usted.

2.- Haga un examen de sus necesidades personales, es importante para usted tener una independencia total? ¿Trata siempre de ver las cosas “a su manera”,?. Si la contestación a estas preguntas es si, entonces comenzar desde cero puede ser la mejor ruta para usted.

3.- Un ultimo factor que tiene peso en su decisión con respecto a comenzar desde cero, es el tamaño del negocio. La mayor parte de los nuevos negocios pequeños, puede empezarse con un compromiso modesto, con su concepto de negocios, no arriesgando mucho, de manera que no tendrá mucho que perder si falla.

La filosofía de Bill Morgan es la adecuada para cualquier persona que desea comenzar un negocio desde cero, consiste en lo siguiente:

- Mantenga sus gastos de estructura en mínimo.
- Evite los adornos innecesarios.
- No contratar a nadie que no pueda utilizar todo el tiempo.
- No contrate personas demasiado calificadas ya que ellas cuestan mas. Esto le ayuda a mantener su flexibilidad.
- Considere alquilar sus equipos. Esto evitara que arriesgue mas capital y le permitirá suspender los gastos asociados con cualquier equipo que ya no necesite.

¿Esta pensando en comenzar un nuevo negocio similar a otros ya existentes?

Si es así, quizá este bien. Es probable que ello disminuya su riesgo y aumente sus probabilidades de éxito.

Los negocios existentes similares a su negocio le pueden decir dos cosas.

1.- Dele mayor importancia, usted puede saber si existe una historia de éxito consistente para este tipo de negocios.

2.- Si esta satisfecho acerca de la historia de éxito, repita entonces en su negocio las condiciones principales que han contribuido al éxito del otro.

No existe una forma segura de protegerse contra los imitadores de ideas, pero hay una estrategia que debería considerar. En lugar de comercializar su idea de un producto por su cuenta, paténtelo, luego venda los derechos de manufactura y de comercialización del producto a una compañía grande, prestigiosa y que venda en todo el país. Este tipo de arreglo le puede dar el tipo de mercadotecnia que usted no podría desarrollar por si mismo, su gran socio podría saturar el mercado antes de tratar de engañar a “los grandes”, que tienen departamentos legales de mucho poder.

Aunque este procedimiento podría disminuir sus ganancias potenciales, contienen otro ángulo beneficioso, elimina los dolores de cabeza. Usted no tendrá que preocuparse acerca de las materias primas, precios, ausencia de los empleados, o el equipo que se descompone en el peor momento. Todo lo que tendrá que hacer es cobrar sus cheques de regalías.

Para lanzar un nuevo producto, la empresa debe tomar cuatro factores:

¿ Cuándo?

Lo primero es decidir si es el momento de introducirlo al mercado.

¿ Donde?

La compañía debe de decidir si lanza su nuevo producto en un solo lugar en una región o varias, en el mercado nacional o en el internacional. Pocas empresas tienen la confianza, capital y capacidad para introducir nuevos productos en todo el país. Por el contrario, planearán una expansión de mercados a lo largo de cierto tiempo

¿ A quién?

Dentro de su programa de expansión de mercados, la compañía debe dirigir su distribución y promoción a los mejores prospectos; ya cuenta con su perfil de los mejores, pero ahora debe afinar su identificación de mercados y buscar especialmente a los adoptantes tempranos, los usuarios más constantes y los líderes de opinión.

¿ Cómo?

La compañía también debe de desarrollar un plan de acción para introducir el nuevo producto en los mercados seleccionados.

6.7 Etapas para determinar la instalación de la empresa

- 1.- Selección del área en general.
- 2.- Selección del área particular.
- 3.- Selección del sitio específico.

6.7.1 Selección del área general

Este punto es necesario cuando no se conoce el área de una ciudad.

Se debe analizar la ciudad que resulte mejor evaluada, en cuanto al:

- 1- Tamaño geográfico del área.
- 2- Análisis de la población en cuanto a tendencias de crecimiento (edad, ingreso, necesidades de compra).
- 3- Análisis de desarrollo comercial de la ciudad.
- 4- Servicios disponibles.
- 5- Restricciones legales.
- 6- Condiciones laborales.

6.7.2 Selección del área particular

Cuando ya tienes la ciudad seleccionada, ahora que es lo que te conviene.

- 1- Localización del mercado.
- 2- Análisis del patrón de consumo considerando la preferencia del consumidor para realizar sus compras de bienes y servicios.

- a) Centro.
- b) Avenida.
- c) Centro Comercial.

6.7.3 Selección del sitio específico

Para decidir la ubicación del negocio, analizamos lo siguiente:

- 1- Consumidores potenciales.
- 2- Vecinos comerciales.
- 3- Vías de acceso.
- 4- Transporte.
- 5- Historia del lugar.
- 6- Estacionamiento.
- 7- Tendencia de crecimiento de la zona.

El primer paso en la localización de un establecimiento comercial deberá consistir en un estudio de las comunidades en donde se podría establecer el negocio. Un factor que se ha de tener muy en cuenta es la edad de la población, sus hábitos de compra y si está creciendo o decreciendo en número.

- **Tráfico de clientes**

La importancia de este factor se manifiesta por el hecho de que las grandes cadenas de almacenes realizan recuentos de tráfico y otros análisis antes de localizar una nueva unidad. Un establecimiento en una esquina es mucho más favorable que otro en cualquier parte de la manzana.

- **Localización de los competidores**

Los comerciantes al por menor suelen establecerse en los centros comerciales. Estos centros se basan en la presunción de que el cliente que compra en una tienda visitará otros establecimientos contiguos. Muchos detallistas tratan de situarse cerca de sus competidores. El mismo principio rige a instituciones financieras y oficinas de ventas.

- **Características del vecindario**

Los hábitos normales de la gente en la vecindad de un negocio pueden afectar a sus operaciones. Por ejemplo, una localización próxima al sitio en que trabaja la gente puede ser ideal para un tipo de negocio, mientras que otra empresa estaría mejor localizada en un vecindario residencial

6.8 Factibilidad

La identificación y el análisis de los factores relevantes de la organización corresponderá a cinco agrupaciones o categorías interrelacionadas entre sí, pero que separaremos para efectos de la discusión, ellas son:

- Particularidades inherentes a las organizaciones de proyectos en general.
- Relación con la organización permanente de la empresa.
- Características propias del proyecto en cuestión.
- Análisis de fortalezas, debilidades y participación de terceros.
- Costos incrementales o marginales.

6.8.1 Particularidades de las organizaciones de proyectos

Las organizaciones de los proyectos presentan diferencias sustanciales con las empresas en marcha, tanto en su definición formal como en su funcionamiento. Del análisis de estas diferencias se comprenderá por que los esquemas funcionales, decisionales y de comunicaciones de las operaciones no son aplicables en forma ventajosa a la administración de inversiones.

a).- La organización del proyecto es esencialmente transitoria, con duración definida tanto para las funciones como para las personas. Ello requiere consideraciones en la movilización y desmovilización de la misma.

b).- Al igual que las fases, la organización del proyecto es dinámica, flexibilizando sus líneas para apoyar a las actividades que resulten críticas en cada una de las distintas etapas (financiamiento, ingeniería, compras, construcción, etc.).

6.8.2 Relación con la organización permanente

La relación con la organización permanente de la empresa, parte de una definición previa y ciertamente externa al proyecto, la cual es la de centralizar sus actividades fuera del giro normal (como proyecto-empresa), como parte de las operaciones en marcha, como unidad independiente que reporta solo al gerente general o directorio de la empresa, etc.

Para tomar esta decisión previa, sin duda se habrán considerado diversos aspectos, como los de la relación de control por parte de los socios, ventajas tributarias, desconcentración de las operaciones, y otros que exceden a la administración del proyecto mismo. Sin embargo, esta decisión puede llegar a imponerle también, directa o indirectamente, restricciones a la autonomía y efectividad de dicha organización.

Considerando que las empresas enfrentan proyectos de diferentes tamaños, con grados variables de complejidad, diferente duración, rutinarios y no rutinarios, etc. lo que se pretende es adecuar la organización a las necesidades de cada caso particular.

El punto importante es que el grado de autonomía de gestión en relación a las operaciones permanentes debe ser evaluado y dimensionado adecuadamente, para no restarle flexibilidad y eficiencia al equipo del proyecto con procedimientos y mecanismos que no le son propios.

6.8.3 Características propias del proyecto en desarrollo

Cuando nos referimos a la profundidad de los trabajos que deberán desarrollarse, estamos pensando en la agregación sucesiva o vertical que será necesario implementar para su ejecución, ya sea directamente o indirectamente, pero con injerencia y

responsabilidad del proyecto. Por otra parte, cuando nos referimos al abanico de especialidades, lo hacemos en un sentido funcional (horizontal).

Como podrá comprenderse, un proyecto de reemplazo de maquinaria en un proceso en marcha, con tecnología y características estándares, representa un nivel de profundidad mínimo, en contraposición a un proceso nuevo, que puede requerir bajar a un nivel seis o siete para confirmar aplicaciones tecnológicas directamente, en cuyo caso la unidad técnica no podrá evitar su participación. Un razonamiento equivalente es aplicable al abanico funcional que será necesario desplegar, dependiendo de las necesidades objetivas del proyecto y de los servicios que este en condiciones de prestar ventajosamente la organización permanente. Al respecto, no siempre ocurre que utilizar los servicios permanentes de la organización represente una ventaja para el proyecto, puesto que la dinámica de estas unidades, así como los ciclos de sus operaciones habituales pueden ser muy diferentes a la requerida.

6.8.4 Análisis de fortalezas y debilidades propias, participación de terceros

El análisis de fortalezas y debilidades propias, y de terceros para definir la organización, es también aplicable por la dirección responsable a todas las actividades que están dentro del alcance del proyecto. En otras palabras, este análisis debe contemplar una evaluación en base a la experiencia y la lógica de las tareas que puedan ser ventajosamente ejecutadas por el proyecto y cuales no. Aquellas en las cuales la organización permanente puede tener alguna ventaja logística o know-how especial, tendrán que ser delegadas; otras, en las que existan empresas de ingeniería, constructoras de servicios o de inspección técnica con ventajas obvias, deberán ser licitadas y contratadas convenientemente; aquellas críticas, de difícil coordinación o contraloras, deberán centralizarse en el proyecto.

6.8.5 Costos incrementales

Una última categoría que nunca podrá estar ausente al definir la organización del proyecto, será la cuantificación de los costos incrementales, para proceder a su implementación.

Al realizar una evaluación de los costos involucrados, no se debe olvidar que muchos de ellos se producirían de todos modos, sea quien sea el que ejecute las funciones encomendadas.

A menudo, cuando el gerente decide que una unidad de línea preste los servicios requeridos al proyecto, no toma en cuenta que el jefe de la misma deberá de todas maneras solicitar personal de apoyo, computadoras, expansión de superficie para archivos, incrementos de horas de sobretiempo, etc., para cumplir las funciones adicionales. Además, lo que ignora el gerente es que aun terminado el proyecto habrá muchos costos que jamás podrá volver a reducir a su nivel original. Este último razonamiento debería, por el contrario, llevarnos a estar dispuestos a incurrir en costos algo mayores durante un periodo muy preciso, si con ello evitamos traspasar una carga permanente a las operaciones.

Una empresa desea que compren una y otra vez los bienes o servicios que tiene a la venta. Una buena dirección debe intentar desarrollar en el trato general con sus clientes una reputación de honradez, cortesía y eficiencia. Siempre es una buena inversión la de inculcar una imagen favorable de la empresa en la conciencia de la comunidad.

6.9 Alternativas necesarias de maquinaria y equipo

El problema de la selección del equipo es parte integral de la tarea más amplia de conseguir las adecuadas instalaciones.

La selección de maquinaria y equipo debe estar basado en la adecuación del objeto al fin pretendido. Se deben considerar los siguientes factores:

- 1- Ahorro de tiempo o de mano de obra.
- 2- Mejora de la precisión.
- 3- Grado de especialización requerido.
- 4- Disponibilidad de especialistas.
- 5- Costos de mantenimiento, servicio y reparación.

Un punto que se debe considerar en la compra de una maquina es la cantidad de beneficios que se pueden obtener de ella, si es que se obtiene alguno. Si no se va a utilizar muy a menudo una maquina especial es dudoso que se deba adquirir. Las maquinas ahorran tiempo y trabajo; por tanto, si la precisión es un factor importante, la producción de la maquina debe ser mas precisa que el trabajo manual.

6.10 Servicios públicos y materia prima

6.10.1 Disponibilidad de agua

Dentro de las empresas que dependen en gran manera de disponibilidades abundantes de agua están incluidas las químicas, las papeleras, las textiles, las alumínicas y las de acero. Las necesidades de agua de estas industrias son tan grandes que las disponibilidades municipales de agua suelen ser insuficientes. La elección de la localización de una planta puede estar muy influida por la disponibilidad de un suministro independiente de agua.

6.10.2 Disponibilidad de energía

Para muchas empresas son esenciales, unas fuentes de energía seguras y a bajo costo. La empresa debe decidirse entre la producción propia de la energía o la dependencia de una empresa de servicios públicos. La producción propia de energía puede suponer una fuerte inversión en la instalación y equipos y la aceptación de unos gastos fijos relativamente altos.

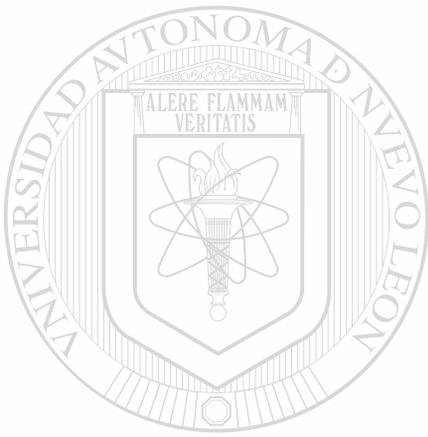
Teniendo en cuenta que la disponibilidad y el costo de energía varían grandemente con la situación geográfica de la empresa, estos factores pueden desempeñar un papel decisivo en la determinación del lugar donde se ha de establecer la empresa.

6.10.3 Materias primas

La importancia de la proximidad a las materias primas varía con la naturaleza de cada negocio. La consideración principal es la de asegurar un abastecimiento constante de materias primas, sin depender de las condiciones de transporte o las condiciones

atmosféricas. La naturaleza y la cantidad de las materias primas pueden determinar que la empresa se establezca cerca del origen de estas mismas materias.

No es siempre posible establecer la fábrica cerca del origen de todas las materias primas que se necesiten, a pesar de que esto sería lo deseable. La localización de la empresa debe estar determinada por el estudio de los costos relativos al transporte de las materias primas y de embarque de los productos terminados.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

CAPÍTULO 7

FACTORES QUE SE DEBEN DE TOMAR EN CUENTA EN UNA EMPRESA PARA REALIZAR SU PLANEACION

7.1 Medio ambiente de la empresa

El analizar las condiciones, los cambios y las tendencias económicas, es fuente de ideas para crear empresas.

Afecta directamente a la empresa en forma positiva o negativa, por lo cual los elementos que lo integran deben ser tomados en cuenta, estos son:

a).- Estudiar empresas existentes en un estado o región.

Las microempresas o pequeñas empresas son un gran apoyo para la mediana y gran industria por la enorme cantidad de productos y servicios que requiere.

b).- Examinar necesidades de abastecimiento, distribución, y la eliminación de industrias existentes.

Pueden presentarse oportunidades si las empresas:

Surten materiales y componentes de fuentes distantes a bajos costos de transporte y/o tiempos de entrega efectivas.

Existen componentes especializados comunes a varias compañías que los producen internamente y que se les pudiera surtir a menor precio aprovechando las

economías de escala o especialización, por ejemplo, un taller de fabricación de dados para troquelar.

c).- Analizando tendencias de población, datos demográficos, cambios sociales.

El aumento de la población, incrementan la demanda de muchos productos y servicios y las costumbres, hábitos, modas, etc. de la sociedades, evolucionan de manera constante; y esto se puede aprovechar para generar alguna idea para invertir.

d).- Analizar recursos naturales.

Pensar cómo se pueden dar el valor agregado a los recursos naturales y escoger aquéllos con potencial de industrialización y/o comercialización.

e).- Analizar habilidades de mano de obra.

Detectar posibilidades para aprovecharla. Las grandes habilidades artesanales de muchos mexicanos se pueden aprovechar no solo para la manufactura de artesanías (incluso para la exportación), sino como adiestramiento para producir piezas o herramientas, dados, troqueles, etc, que requieren esa habilidad.

7.2 Factores económicos

a) Participación en el mercado

Es el numero de personas que compran bienes y o servicios a una empresa

b) Localización de materia prima y mano de obra

Es el lugar donde se va a comprar lo necesario para la fabricación o venta del producto. La ubicación de una empresa es importante, por la distancia existente entre el pequeño empresario, la materia prima y los trabajadores.

c) Recursos financieros

Es la cantidad de dinero con que cuenta el pequeño empresario para invertir en una empresa, lo cual dispondrá para cuando ya se encuentre en funcionamiento.

d) Inflación

Afecta mucho a las pequeñas empresas. La inflación se observa en el aumento de los costos de los productos, medios de transporte, etc.

e) Gastos públicos

Algunas veces el gobierno compra ciertos productos. Si el pequeño empresario produce o vende algo necesario para el gobierno, este puede llegar a comprar sus productos.

f) Índice del costo de vida

Se debe de considerar cuanto le cuesta vivir al pequeño empresario, a sus empleados y a sus clientes. Obviamente, tal consideración se hará en función de la inflación.

g) Ingreso personal

Es la cantidad de dinero que recibe cada empleado por su trabajo de acuerdo con el tipo de función que realiza, es lo que se le paga.

h) Precios de materia prima

Es recomendable considerar a varios proveedores para que de esta manera el pequeño empresario compare, cual es el que le da el precio mas bajo por la materia prima, y pueda ofrecer el producto a precios más bajos.

7.3 Factores sociales**7.3.1 Tasa de crecimiento de la población**

Como la población crece año con año, también influye directamente sobre la empresa a la hora de un posible crecimiento, además, cambia el numero de personas en cada segmento de edades, debido a lo cual, cambia el tipo de productos demandados.

7.3.2 Oferta y demanda de recursos humanos

Es la cantidad de personas que están dispuestas a trabajar en una actividad sea cual sea, la demanda de tales recursos es el numero de personas que le son necesarias al pequeño empresario para que su pequeña empresa funcione.

7.3.3 Movimientos estacionales del mercado

Las ventas de un producto o servicio, tienen sus puntos altos y bajos, ello se debe a situaciones de mercado que todo pequeño empresario debe conocer y tomar en cuenta.

7.3.4 Imagen que proyecta la empresa

Las opiniones y comentarios que todo empresario oye con relación a su empresa, si los comentarios son buenos quiere decir que la imagen de la empresa es buena, si los comentarios son malos la empresa no es totalmente aceptada.

7.3.5 Tipos de inversionistas

Esto se debe a:

- Ahorros personales o de parientes y/o amigos cercanos.
- Prestamos
- Fondos y fideicomisos.

7.3.6 Gustos y preferencias del consumidor

Cuando un pequeño empresario va a abrir una empresa, lanzar un nuevo producto o aumentar la producción de uno que ya se produce debe de hacer un estudio de mercados. Se deben hacer ciertas preguntas a los clientes potenciales como por ejemplo:

¿Qué lugar frecuenta usted para hacer sus compras?

¿Qué productos compraría usted si todos tuvieran el mismo precio?

¿Por qué compraría usted el X producto?

Después de todas estas preguntas a los posibles clientes el pequeño empresario debe conocer que es lo que estos quieren.

7.4 Factores políticos

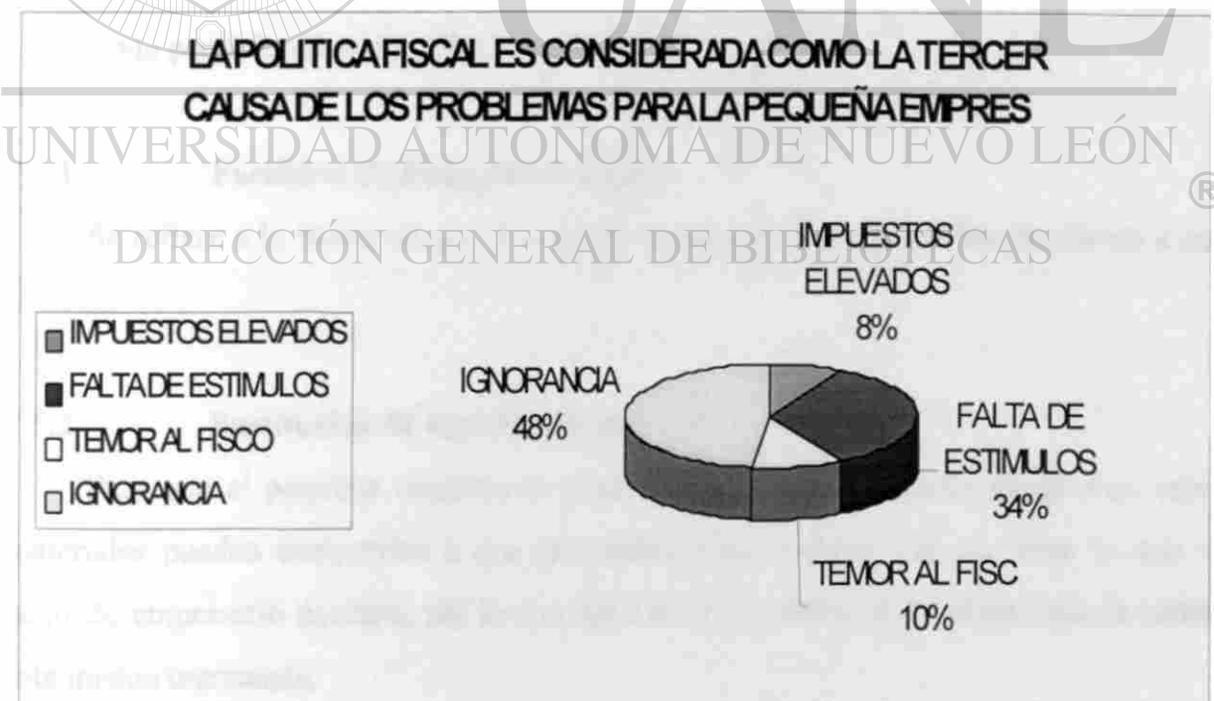
7.4.1 Políticas de gobierno

El gobierno puede afectar a una empresa en forma positiva y/o negativa, positivamente cuando ofrece prestamos a través de sus fondos y de diversos fideicomisos, y negativamente por medio de las regulaciones, impuestos, etc., lo cual puede limitar sus actividades como empresa.

7.4.2 Leyes y regulaciones

Para abrir y operar una pequeña empresa se deben de conocer las leyes que el gobierno establece, para evitar problemas con este mismo.

De acuerdo con el giro de la empresa, tendrá que cumplir con ciertas regulaciones y leyes, el gobierno se rige por algunas leyes y esas leyes, aplicadas a una pequeña empresa deben cumplirse.



Gráfica 7.1 Política fiscal como causas de problemas

Las secretarías que se deben tomar en cuenta dentro de toda empresa son:

- Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- Secretaría de Industria y Comercio.
- Secretaría de Comunicaciones y Transportes.
- Secretaría de Relaciones Exteriores.
- Secretaría de Programación y Presupuesto.

Se incluyen ciertas leyes, como:

- Ley del Seguro Social
- Ley del ISSSTE
- Ley Federal del trabajo
- Ley Federal de Protección al consumidor

7.5 Factores tecnológicos

Casi toda la tecnología de las empresas es semimecanizada.

Toda pequeña empresa debe de considerar:

7.5.1 Facilidad de transporte externo

Se refiere a la forma en que el pequeño empresario transporta los productos a sus clientes.

7.5.2 Sustitución de materia prima

Para que el pequeño empresario pueda producir necesita tener materiales, estos materiales pueden comprarlos a una proveedor, pero a veces este no tiene lo que el pequeño empresario necesita, por lo que debe de tener varios proveedores que le surtan esta misma mercancía.

CAPITULO 8

8.1 Criterios para iniciar una empresa en una situación crítica

Una situación crítica, es el momento más importante de las razones por medio de las cuales se empiezan a buscar las alternativas de abrir una empresa propia, una de ellas puede ser la falta de dinero (el sueldo no es suficiente ó de plano se está desempleado); contradictorio, para iniciar una empresa, se requiere dinero, capital para invertir, lo cual dificulta en mayor modo esta tarea.

En el siguiente apartado veremos, algunas posibilidades de “arrancar” con nuestra empresa aun sin tener gran capital para invertir.

8.2 Situación pasada y presente

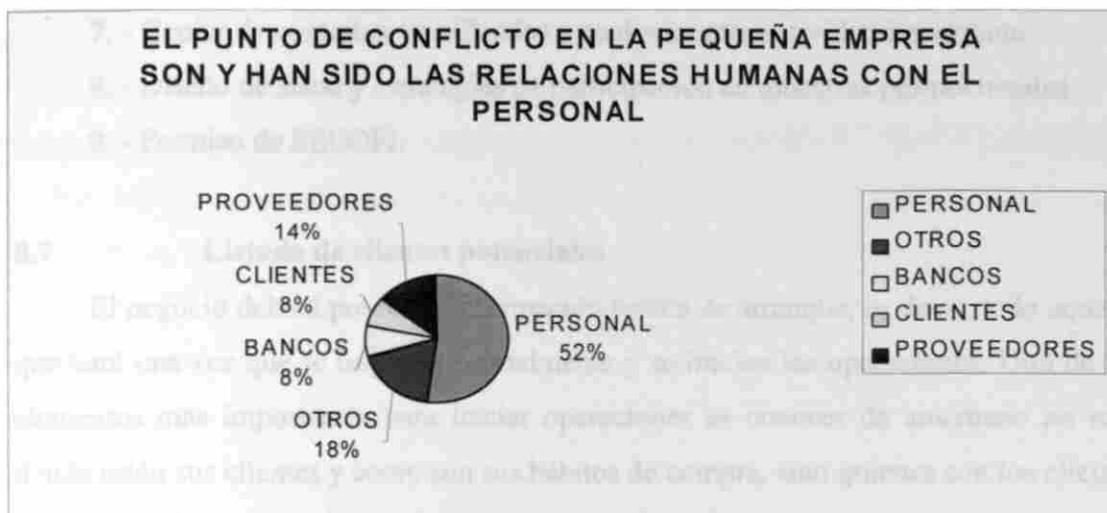
El pequeño empresario debe de tomar en cuenta varios factores que han vivido y están viviendo en las empresas, para que con base a estas experiencias pueda fijar los lineamientos necesarios para manejar la empresa de la manera mas eficaz.

8.3 Operaciones de la empresa

En este punto se deben de considerar todas las operaciones iniciales de la empresa y sus gastos, como el sueldo del personal, papelería compra de equipo y materia prima.

8.4 Conflictos internos

Para que una empresa subsista es necesario eliminar las causas que provocan problemas internos que dificultan el crecimiento de la misma.



Gráfica 8.1 Conflicto de las relaciones humanas con el personal

8.5 Planes para iniciar un negocio

Un plan de negocios debe estar acompañado de toda la información pertinente, que sea factible adquirir, y que pueda respaldar y complementar los datos indicados a lo largo del trabajo. Los anexos pueden ser de diversos tipos, incluyendo desde información directa, relativa al estudio de mercado realizado, o a las proyecciones financieras desarrolladas, hasta información indirecta, como son todas aquellas publicaciones relacionadas con el producto y/o servicio que la empresa ofrece al mercado.

El primer elemento a considerar para formar un negocio con éxito, esta en lo creativo de la idea que le dan al origen, las oportunidades están en cualquier punto solo hay que saber buscarlas.

8.6 Pasos para iniciar un negocio

1. - Carta de intención de compra
2. - Encuestas de mercado aplicadas
3. - Formato de tramites legales por realizar
4. - Curriculum del personal, clase de la empresa
5. - Información relevante complementaria

6. - Directorio de fuentes de información
7. - Copias de contratos, certificados y cualquier otra actividad importante
8. - Diseño de stand y estrategias de participación en muestras promocionales
9. - Permiso de SECOFI.

8.7 Listado de clientes potenciales

El negocio deberá poseer la información básica de arranque, es decir, todo aquello que hará una vez que se implante formalmente y se inicien las operaciones. Uno de los elementos más importantes para iniciar operaciones es conocer de antemano no solo donde están sus clientes y como son sus hábitos de compra, sino quienes son los clientes potenciales de la empresa, por supuesto, si es posible identificarlos individualmente.

Los datos de los clientes potenciales deben presentarse lo más completos posibles, esto es, con dirección, teléfono, nombre y puesto de la persona con la autoridad necesaria para tomar la decisión de adquirir el producto o servicio de la empresa, etc.

8.8 Cartas de intención de compra

Como resultado de la investigación de mercado realizado, en ocasiones se manifiesta un fuerte interés de parte de las organizaciones consultadas, los cuales derivan frecuentemente en solicitudes formales de adquisición del producto o servicio de la empresa; las cartas de intención de compra son precisamente una expresión formal de interés hacia la empresa, y se convierten en un respaldo de gran repercusión en la decisión de otras empresas de convertirse también en clientes de nuestra empresa y de posibles inversionistas que pudieran interesarse en adquirir acciones de la empresa, por lo que es muy recomendable consignarlas en los anexos del plan de negocios.

8.9 Encuestas de mercado aplicadas

El estudio de mercado y las correspondientes conclusiones obtenidas de el, se sustentan en las encuestas aplicadas durante el mismo, por lo que deben ser presentadas en su totalidad, junto con la tabulación de los datos derivados de estas.

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
- Comprar 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, Chilis, Carl's Jr., McDonalds, 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 transmitirlos 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 límites 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.

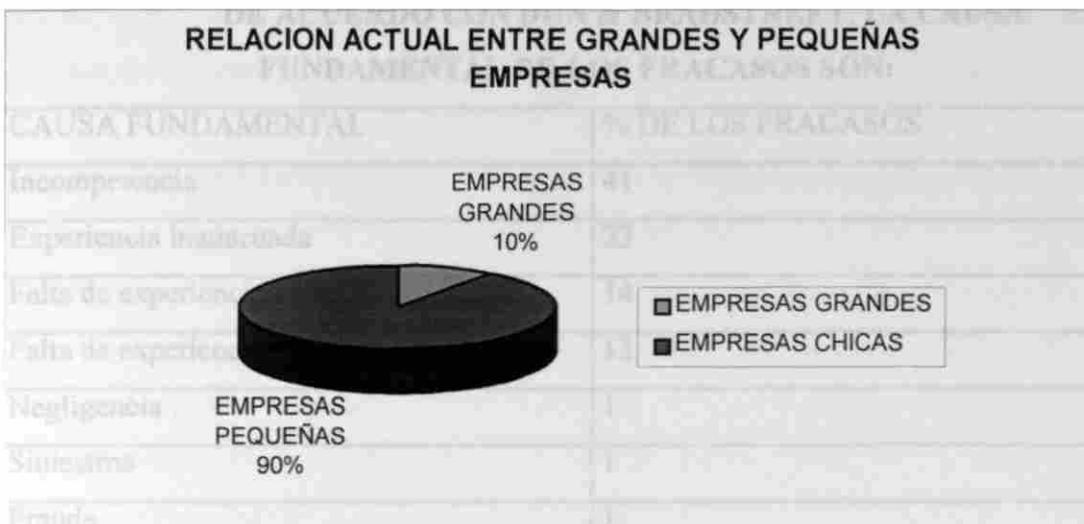
Uno de los mayores problemas con que se encuentra la empresa es el de determinar en que lugar se puede tener mayores posibilidades de tener mayor clientela. Para esto se tiene que considerar los accesos necesarios para que la gente pueda trasladarse con mayor comodidad al negocio u empresa.

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 más publicada y probablemente más confiable acerca del fracaso de negocios pequeños es la publicada por Dun and Brastreet, Inc. En "*The Business Failure Record*". Aunque no está 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.

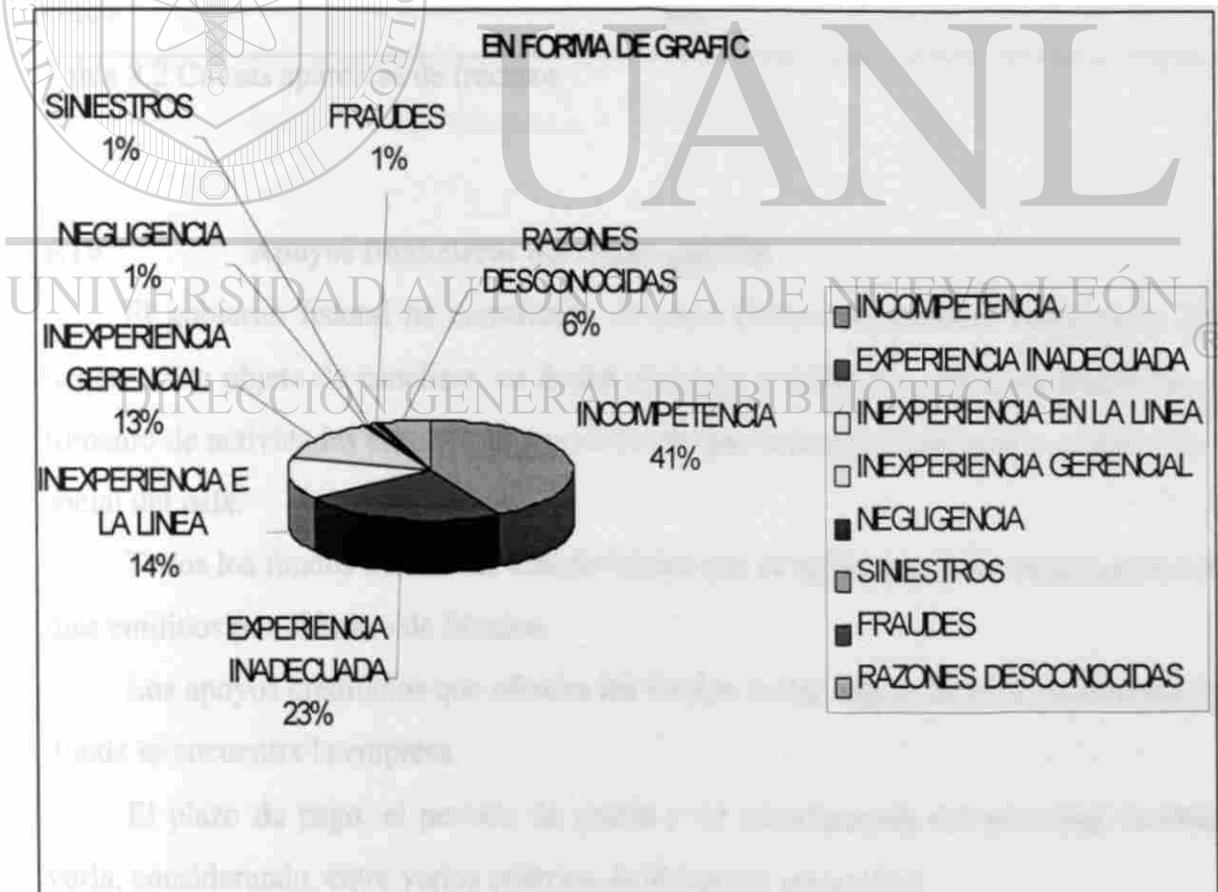
Además, probablemente la tasa de fracasos es mayor para los negocios pequeños que para los grandes. Es interesante saber que la causa del fracaso, como se explica, no varía significativamente de un tipo de negocio a otro.

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 Record* 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 específicas 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 varía, 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 estás 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 puede 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 el número de individuos que posean habilidad, experiencia, etc.
- Haciendo crecer en cada individuo sus propios recursos.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

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 demás.

- 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

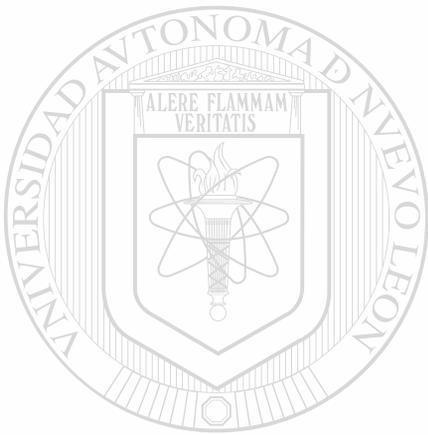
De este tipo son las que impiden emitir o recibir con claridad y precisión un mensaje, debido a los defectos fisiológicos del emisor y/o del receptor. Tales defectos pueden afectar cualquiera de los sentidos. Un ciego, un tartamudo, un mudo, un sordo, pueden ser los ejemplos más claros.

8.25.4 Barreras físicas

La distancia y el exceso de ruido dificulta la comunicación, así como las interferencias 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.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

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 auténtica 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 algún 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, específica 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 organizacionales.
- n) Para efectos de supervisión.

- o) Como valioso instrumento en auditorías administrativas.
- p) Como técnica inicial de una mejor administración de recursos humanos.

9.8 Metodología del análisis

A fin de llevar a cabo el análisis se recomienda emplear una metodología que permita obtener los mejores resultados por medio de la óptima 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 número 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 inherente 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 se 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 más divulgados; sin embargo y a pesar de la aseveración anterior, resulta también uno de los temas más 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, seleccionales, 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 práctica que la selección se efectúa teniendo en mente un puesto específico 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?
- ¿Se está 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 de 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 más 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 organizacionales 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 está 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 práctica, 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 organizacionales, 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 facilitarán 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 maniqués 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 Secretaría 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.).

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

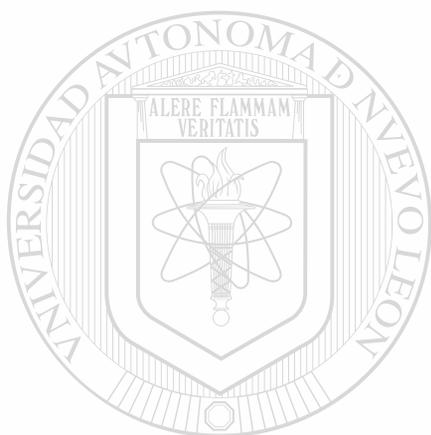
9.18 Características y requisitos que debe reunir el personal

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.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

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. Empezar 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 se está 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 cuáles 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 lógicas.

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 crítica 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 si 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 específica, 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 está variando a veces ligeramente arriba de lo esperado y a veces también ligeramente debajo de lo que se esperaba esto por los problemas imprevistos que ocurren. Siempre se está 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.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

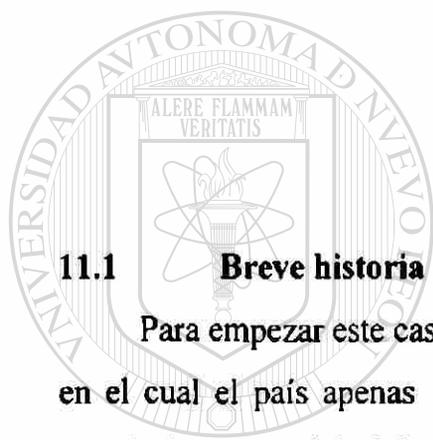


DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

CAPÍTULO 11

Caso práctico

Implementación de un negocio de compraventa de automóviles nuevos y usados



11.1 Breve historia

Para empezar este caso práctico, 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 más 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 de nosotros parte de nuestro patrimonio (dinero), se empezó a pensar el giro comercial al que nos íbamos a dedicar, así como el tamaño, la ubicación del negocio, ya sea rentado (con opción a compra), o comprado.

Después de muchos análisis, pláticas y conversaciones, llegamos a la conclusión de que nos dedicaríamos a la compra-venta de autos usados, ya que en primera instancia,

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 exhibición 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 estábamos llenos de confianza y de optimismo en que pronto habría resultados positivos (números negros), como todo entusiasta profesionalista 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 límites 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, otras 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 tenemos 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 estábamos 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 mí 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 más los tiene o nadie más 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, más impactantes que los de la competencia, con esto no quiero decir que no es bueno copiar a la competencia, lo bueno sería, 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 a las unidades que nosotros en esos momentos podíamos manejar (comprar), y gracias a dios, el negocio siempre iba 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 contarle 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 auestas, 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 seguir 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 dejó.

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.

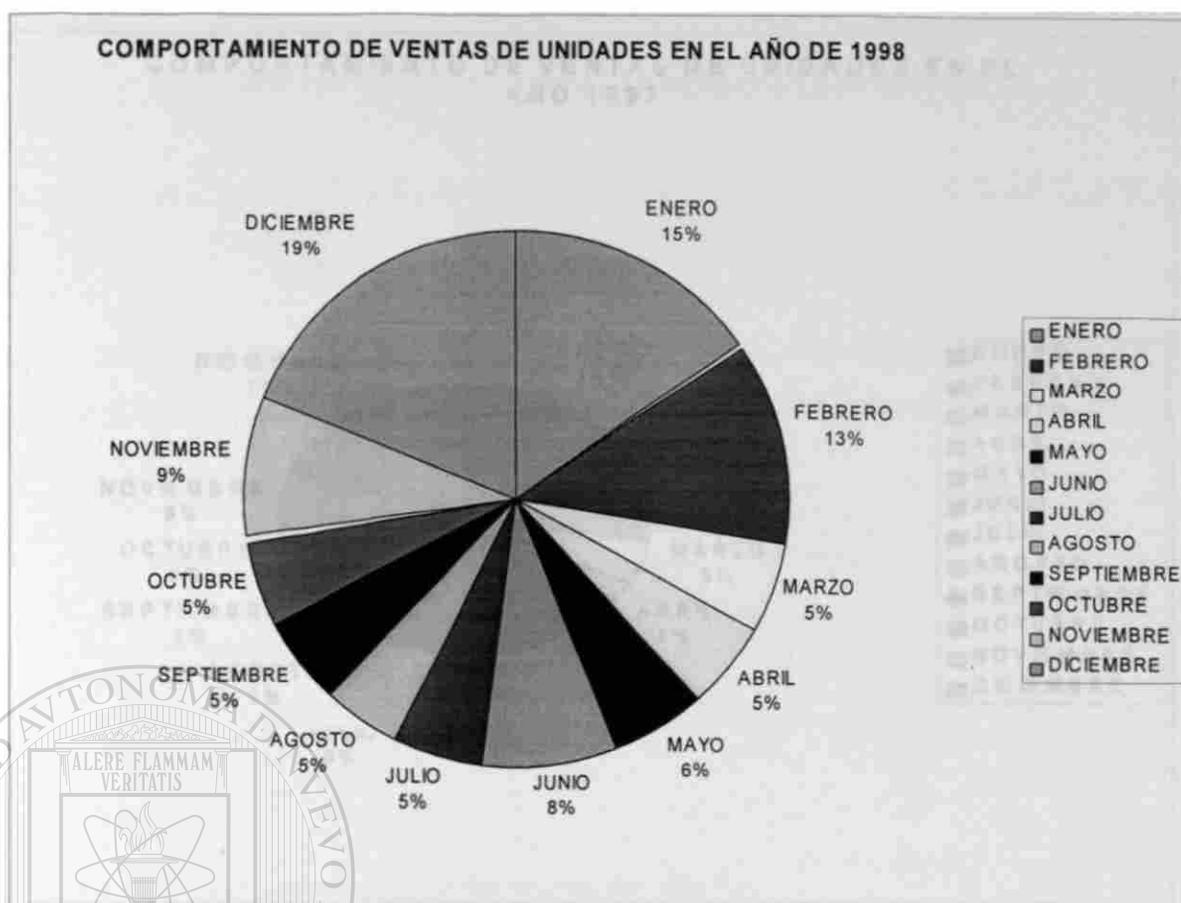
2.- Mercado nacional. Cuando en el medio local se escasea la mercancía, tiene que conseguirse fuera del estado, esto es en las ciudades fronterizas como por ejemplo:

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

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

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

Esto no quiere decir, que consiguiendo la mercancía fuera 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

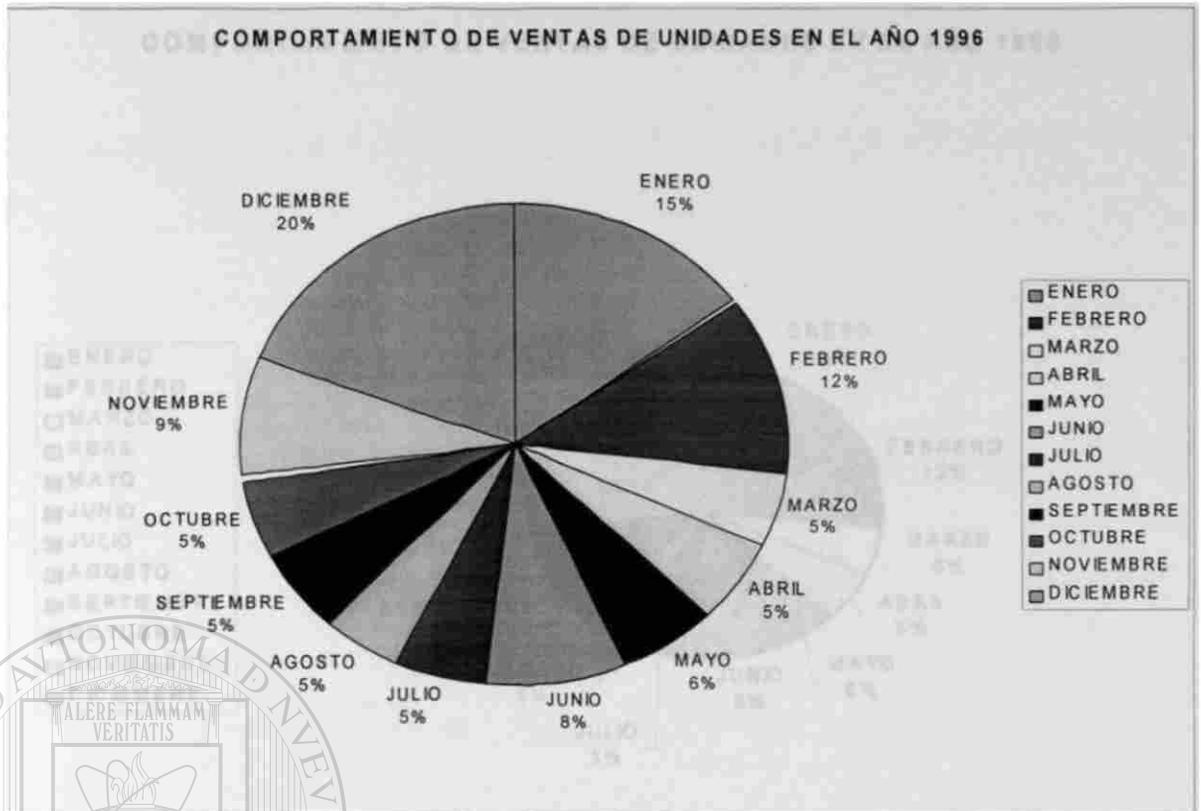
Tabla 11.1 ventas del año 1998



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

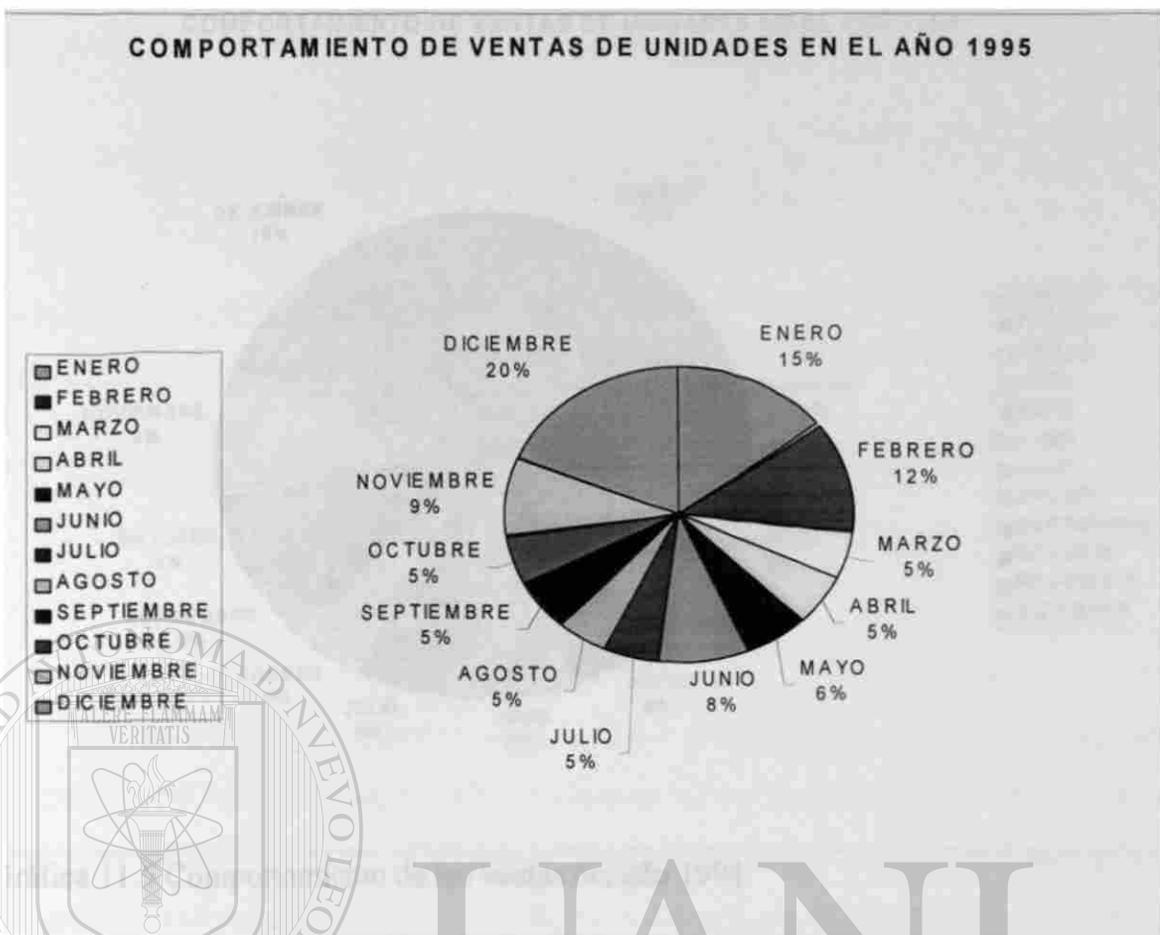


Gráfica 11.3 Comportamiento de las ventas del año 1996

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

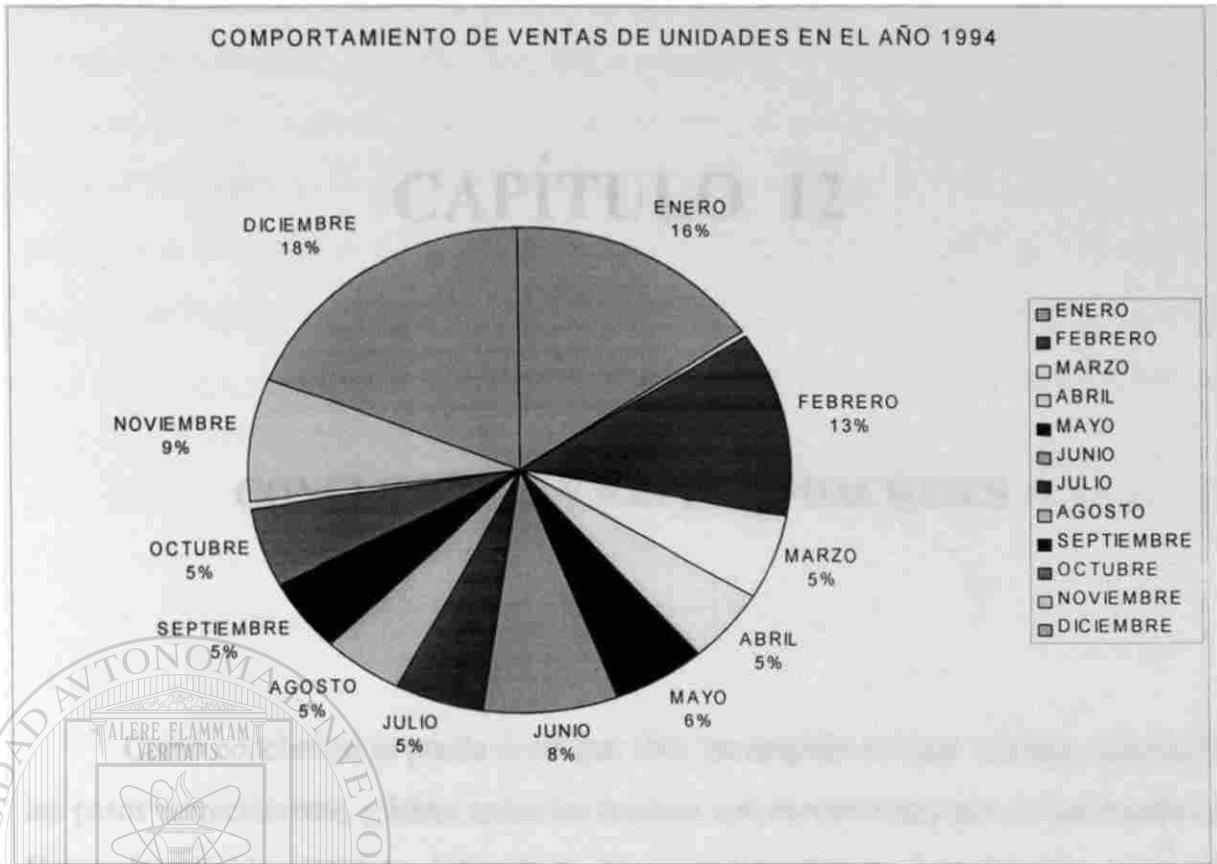
Tabla 11.3 Ventas del año 1996



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 dirigimos 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 nuestra 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 está empujada 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 más explicación, y como recomendación, entendemos que en cualquier giro comercial, llámese; Lote de Autos, Ferretería, Depósito de cerveza y vinos, Carnicería, etc.; nunca nos debemos dar por vencidos; es imposible tener en inventario lo que la mayoría de la gente nos pide, 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 pide, 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 más 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 Iberoamérica.

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..

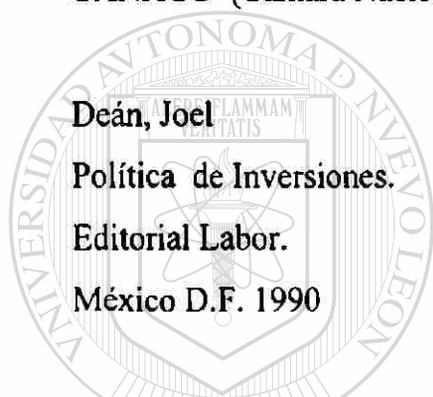
Editorial Ateneo.

México D.F. 1986

Fundamentos de Mercadotecnia, Textos y Casos.

Editorial Limusa

México 1979. 1ª Edición.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



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.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

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

Porrúa S.A.

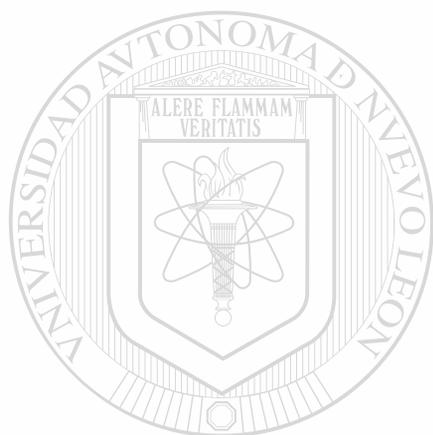
1994 México D.F.

Weldon J., Taylor

Mercadotecnia un Enfoque Integrador..

Editorial Trillas

México 1977.



UANL

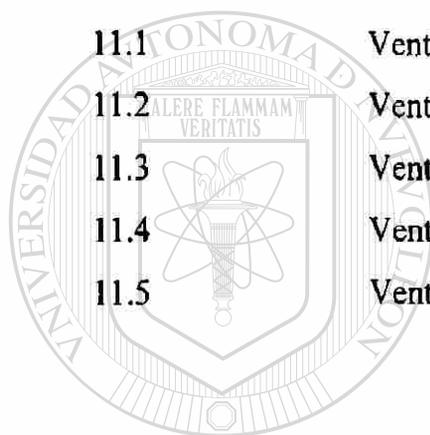
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

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



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

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

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

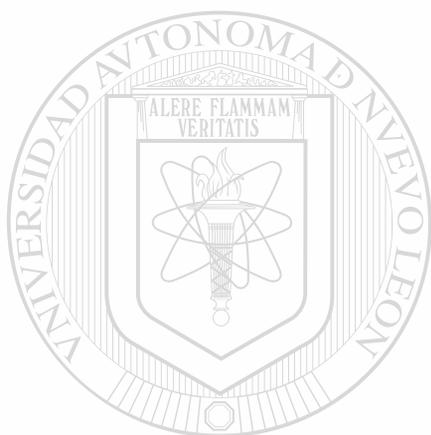
®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

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	Secretaría 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



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

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.

