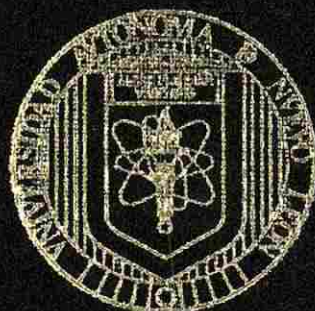


UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

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



COMO CONSTRUIR SU PROPIA EMPRESA  
Y SOBREVIVIR

POR

ING. YOLANDA HERNANDEZ DELGADO

TESIS

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

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

TM

Z5853

.M2

FIME

2000

H47

COMMO

CONS

TIR

UJIR

SU

PROPIA

EMPIRES

AM

Y

SOBREVIVIR

Y

Y

Y

Y

Y

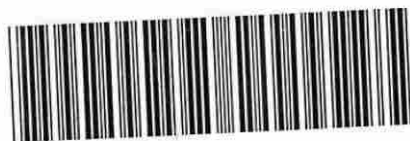
Y

Y

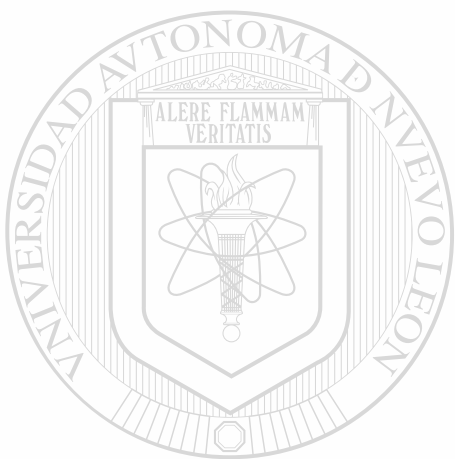
Y

Y

Y



1020130927



# UANL

---

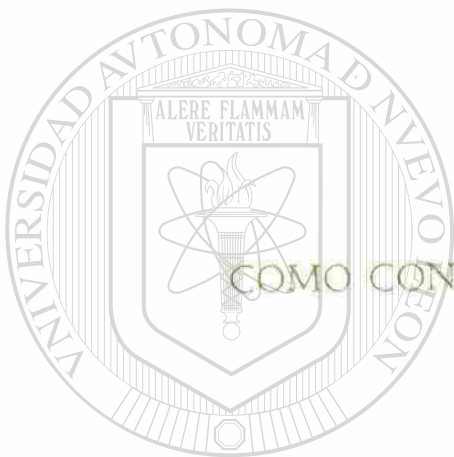
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

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



COMO CONSTRUIR SU PROPIA EMPRESA  
Y SOBREVIVIR

POR

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

ING. YOLANDA HERNANDEZ DELGADO

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

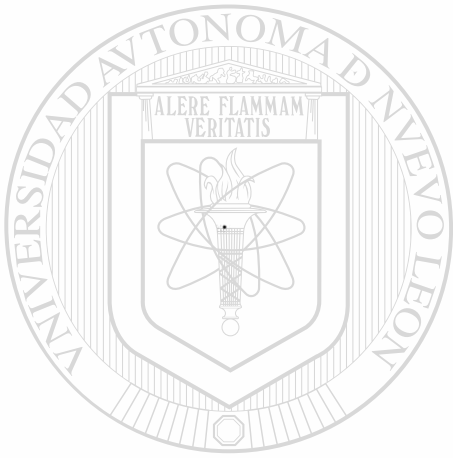
TESIS

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

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

0135-39860

TH  
Z5853  
•H2  
FIME  
2000  
H47



# UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

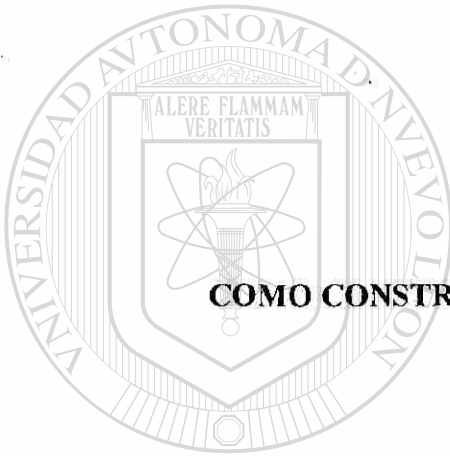
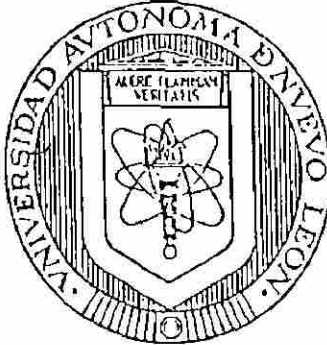
®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



FONDO  
TESIS

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



**COMO CONSTRUIR SU PROPIA EMPRESA Y SOBREVIVIR**

**POR**

---

**ING. YOLANDA HERNANDEZ DELGADO**

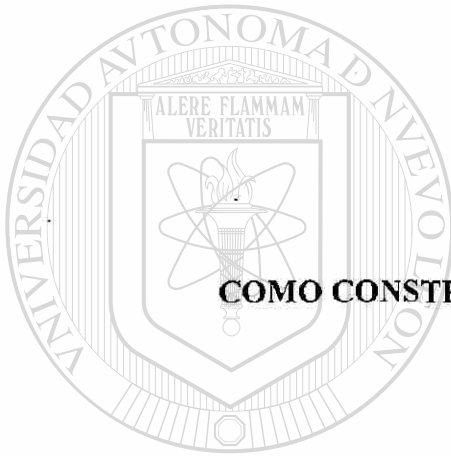
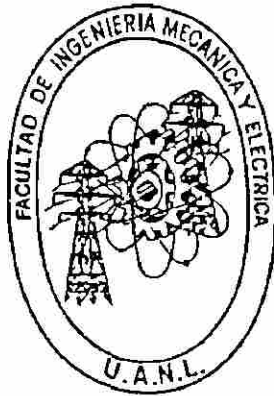
UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEÓN

**TESIS**

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

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

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



**COMO CONSTRUIR SU PROPIA EMPRESA Y SOBREVIVIR**

**POR**

---

**ING. YOLANDA HERNANDEZ DELGADO**

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEÓN**

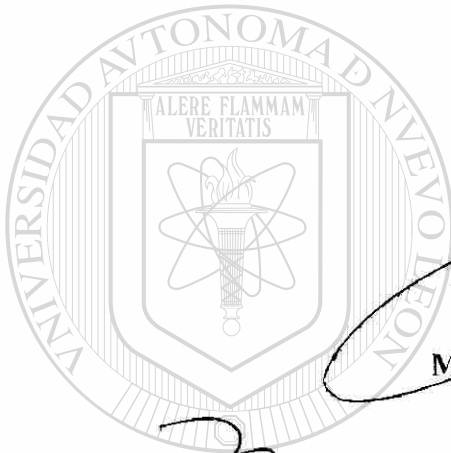
**TESIS**

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

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

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

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



El comité de Tesis

Asesor

**M.D.O. Jesús J. Meléndez Olivas**

Coasesor

**M.A. Matías A. Botello Treviño**

Coasesor

**M.C. Roberto Villarreal Garza**

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Vo. Bo.

**M.C. Roberto Villarreal Garza**

División de Estudios de Post-Grado

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



# AGRADECIMIENTOS

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

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

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

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

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

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

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

# PROLOGO

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

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

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

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

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

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

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

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

# INDICE

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

3.7.- Filosofía de los valores del Empresario .....	24
3.7.1.- Valores, virtudes, procesos y actitudes .....	25
3.7.1.2.- ¿Para qué sirven los valores? .....	26
3.7.1.3.- Alternativas para el aprendizaje de los valores .....	27
3.7.1.4.- Alternativas de valores que todo Empresario debe promover.....	27
3.7.2.- Solidaridad	28
3.8.- Forma de entrevista y graficación de resultados	29

4 Antecedentes .....	33
----------------------	----

4.1.- Marco de referencia .....	33
4.2.- Definición de empresa .....	34
4.2.1.- Justificación de la existencia de una empresa .....	34
4.3.- Principios básicos generales que se deben tomar en cuenta en una empresa	35
4.4.- Como clasificar una empresa .....	37
4.4.1.- Por grandes ramas de actividades .....	37
4.4.2.- Por su naturaleza jurídica .....	38
4.4.3.- Desde el punto de vista económico	39
4.4.4.- Distinción de la empresa privada y la dimensión de la empresa	39
4.5.- Clasificación de las empresas por secciones especializadas según la Cámara de la Industria de Transformación de Nuevo León (CAINTRA) ...	40
4.6.- Clasificación según el tamaño de la empresa .....	44
4.6.1.- Pequeña empresa .....	44
4.6.2.- Mediana empresa .....	45
4.6.3.- Empresa gigante-multinacional .....	46
4.7.- Acuerdo de estratificación de empresas al 30 de marzo de 1999, publicado en el Diario Oficial de la Federación (D.O.F.) .....	47
4.8.- El valor de la Micro y Pequeña empresa .....	48
4.9.- Etapas de desarrollo de una empresa .....	49
4.9.1.- Primera etapa, Concepción del proyecto .....	49
4.9.2.- Segunda etapa, Iniciación de la empresa .....	51

4.9.3.- Tercera etapa, Crecimiento .....	52
4.9.4.- Cuarta etapa, Expansión-Consolidación .....	53
4.10.- Cantidad y porcentajes actualizados correspondientes al total de empresas existentes en el estado de Nuevo León. Según datos proporcionados por CAINTRA, N.L. ....	54

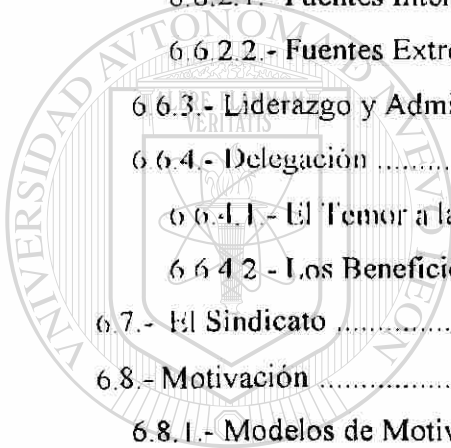
**5.- Trámites a realizar para constituir una empresa ..... 55**

5.1.- Licencia de uso de suelo .....	55
5.2.- Solicitud ante la Secretaría de Relaciones Exteriores .....	55
5.3.- Protocolización del acta Constitutiva ante Notario Público .....	58
5.4.- Inscripción ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público .....	58
5.5.- Inscripción del Acta Constitutiva ante Registro Público de la Propiedad .... y del comercio	59
5.6.- Inscripción ante Tesorería General del Estado .....	59
5.7.- Inscripción ante Instituto del Seguro Social .....	61
5.8.- Inscripción ante la Secretaría de Salud .....	63
5.9.- Inscripción ante el Instituto del Fondo Nacional para la Vivienda .....	63
5.10.- Inscripción en el Sistema de Información Empresarial (SIEM) .....	63
5.11.- Inscripción ante la Secretaría del Trabajo de la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene .....	64
5.12.- Inscripción ante la Secretaría del Trabajo de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento .....	67
5.13.- Inscripción ante la Secretaría del Trabajo de los Programas de Capacitación y Adiestramiento .....	67
5.14.- Registro de Inversión Extranjera ante la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial .....	67
5.15.- Incorporación al Padrón de Importadores .....	67

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

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

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



U A N L

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



6.10.4 - Los métodos de producción .....	107
6.10.4.1.- Fabricación en cadena .....	107
6.10.4.2.- Fabricación en taller .....	108
6.10.4.3.- Producción única, múltiple .....	109
6.11.- Compras .....	109
6.11.1.- Características generales del mercado del consumidor .....	110
6.11.2.- Tipos de mercancía según los hábitos de compra del consumidor ...	111
6.11.3.- El modelo de jerarquía de necesidades .....	112
6.11.4.- Organización para la compra del consumidor .....	112
6.11.4.1.- Identificación de la unidad que toma las decisiones .....	112
6.11.4.2.- Las funciones de compra .....	113
6.12.- Política de Precios .....	114
6.12.1.- El problema de los objetivos de fijación de precios .....	114
6.12.1.1.- Fijación del precio de mercado .....	116
6.12.1.2.- Fijación del precio por el Empresario Independiente .....	116
6.13.- Rentabilidad .....	117
6.13.1.- La rentabilidad a corto plazo .....	117
6.13.2.- La rentabilidad a largo plazo .....	118
6.14.- Servicio al Cliente .....	119
6.14.1.- Estados de ánimo del cliente .....	120
6.14.2.- La actitud ante el cliente .....	121
6.14.3.- Cuatro pasos para la calidad de servicio al cliente .....	122

**7.- Caso Práctico .....** 126

Reorganización en la administración de la empresa para lograr un mayor volumen de ventas.

7.1 Antecedentes de la empresa en estudio .....	126
7.2 Diagnóstico empresarial antes de la reorganización en la administración ...	127
7.3 Comportamiento de ventas del año 1999, Enero y Febrero del 2000 .....	132



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



UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



# Capítulo 1

## SINTESIS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

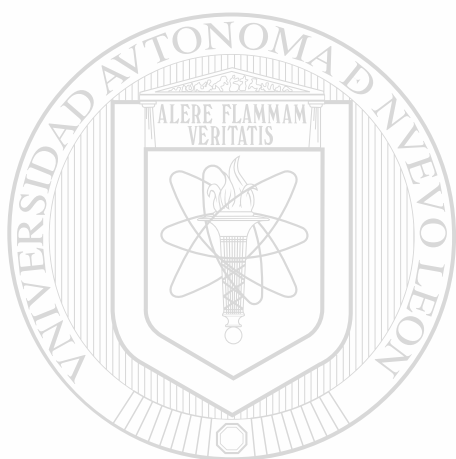
La información de los trámites a realizar para constituir una empresa son actualizados y proporcionados por la ventanilla única de gestión.

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

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

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

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



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

# Capítulo 2

## INTRODUCCIÓN

### 2.1 Planteamiento del problema

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

### 2.2 Objetivo de la Tesis

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

### 2.3 Hipótesis

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

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

## 2.4 Límites de la Tesis

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

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

## 2.5 Justificación del tema

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

## 2.6 Metodología

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

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

Se visitaron diversas instituciones públicas y privadas.

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

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

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

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

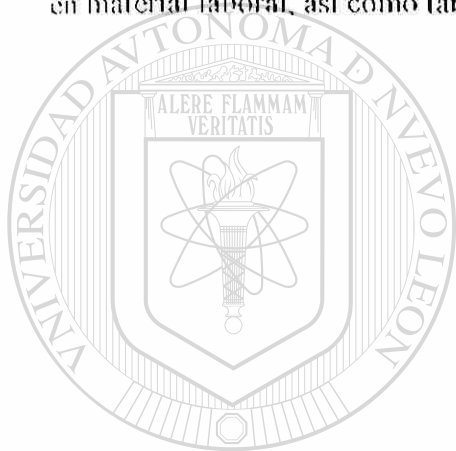
## 2.7 Revisión Bibliográfica

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

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

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

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



# UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



# Capítulo 3

## PERFIL

### 3.1 Quién es el empresario.

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

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

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

### 3.2 Cuáles son las funciones del empresario

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

a) Equilibrio emocional. El equilibrio se alcanza a partir del propio conocimiento. Conocerse y aceptarse a sí mismo son las reglas de oro para el equilibrio emocional.

b) Facilidad para el trato social. Esta cualidad tiene gran importancia, ya que de ella habrá de depender el mayor o menor número de contactos sociales y lo que es aún más vital: que esas relaciones establecidas se hagan duraderas. La facilidad para comunicarse con los demás, es un don que no todos poseen. La sociabilidad y la simpatía son dones que se oponen a la desconfianza y a la rigidez, que aíslan al individuo y anulan su espontaneidad y naturalidad.

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

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

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

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

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

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

### 3.3.1. Automotivación

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

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

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

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

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

Así podemos mencionar muchos ejemplos:

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

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

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

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

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

¿Y la historia de usted?

Es posible en medio de la negatividad, colmar su mente de pensamientos positivos.

---

Recuerde no siempre podemos cambiar la realidad, pero podemos controlar nuestra interpretación de ella.

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

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

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

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

### 3.3.1.2. Actuando con los ojos abiertos

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

Conteste éstas preguntas:

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

### 3.3.1.3. Preocupación, enemiga de la alegría

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

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

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

### 3.3.1.4. La percepción es la realidad

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

### 3.3.2. Frases para cambiar

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



- Soy un ser con habilidades y talentos; muchas veces me sorprende pues de vez en cuando olvido que los llevo dentro, esperando salir. Me estoy dando la oportunidad de hacer la prueba, nunca digo: "No puedo".
- Me estoy dando cuenta que mi actitud es la que me abre las puertas: el respeto, la amabilidad, la cortesía, me hacen agradable a los demás y entonces puedo romper cualquier barrera.
- Mi potencial es ilimitado, tengo gran seguridad en mi capacidad, sé que puedo lograr todo aquello que realmente deseo.

¡Creo en mí!

- Aquellas trabas que me he encontrado en mi desarrollo, las estoy haciendo a un lado, de hoy en adelante nadie ni nada me va a detener. Voy directo a mi meta: El éxito.

### 3.4 Que tipo de empresario es usted

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

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

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

(ejecutivos):

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

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

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

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

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

a) **El pensante extrovertido:** Es un individuo exclusivista en lo que atañe a la dirección. Sólo él quiere dirigir la empresa o el negocio. No gusta de escuchar a los subalternos. Su carácter es dominante, audaz.

b) **El Pensante Introvertido:** Su capacidad intelectual lo convierte en un ser organizado y eficaz. Es callado reservado. Sabe resolver problemas generales y complejos con notable clarividencia.

c) **El Intuitivo Extrovertido** Se caracteriza por su espíritu innovador, por su imaginación. Es pertinaz, comprometido y alentador. Con este tipo de empresario, la diversidad está asegurada, ya que, por su propia forma de ser, detesta la monotonía.

d) **El Intuitivo Introvertido:** Las características del intuitivo introvertido son éstas: creativo, ingenioso, reservado, inteligente, observador, tenaz y franco.

e) **El Perceptivo Extrovertido:** Es un ser realista y concreto. En sus labores de dirección, es flexible y tolerante. Tiene un gran respeto hacia sus semejantes.

f) **El Perceptivo Introvertido:** Posee una gran capacidad de asimilación y memoria. Disfruta con su trabajo analítico. Es un ser seguro de sí mismo, y acepta a los demás, en tanto no interfieran en su labor.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### 3.6 Habilidades y actitudes del empresario.

Hay empleados que, por naturaleza y sana ambición, no pueden trabajar para otros.

Se convierten en empresarios, a la menor oportunidad.

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

- El humano
- El técnico.
- El conceptual.

#### Capacidad Humana:

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

### **Capacidad Técnica:**

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

### **Capacidad Conceptual:**

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

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

#### **3.6.1. Características generales del empresario.**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

---

## UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

### 3.6.2. Las características del líder.

#### DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### 3.6.2.1 Los siete pecados capitales del liderazgo.

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

Las siete actitudes que matan al liderazgo eficaz son:

- La Incongruencia:

“Dice una cosa, y hace otra”

- La Inconsistencia:

“No termina todo lo que empieza”

- La Indiferencia:

“Ante el desconocido o subalterno, es indiferente”

- El Elitismo:

“Sus amiguitos y él son los buenos”

- La Sobrepromesa:

“Promete sin la seguridad de poder cumplir”

- La Desinformación:

“Es como un ciego que guía a otro ciego”

- La Incomunicación:

“Solamente él sabe cuales son sus planes, aunque a veces ni siquiera él mismo lo sabe”



### 3.6.2.2 Liderazgo y visión

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

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

### 3.6.2.3 Papel del liderazgo

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

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

---

## 3.7 Filosofía de los valores del empresario.

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

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

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

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

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

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

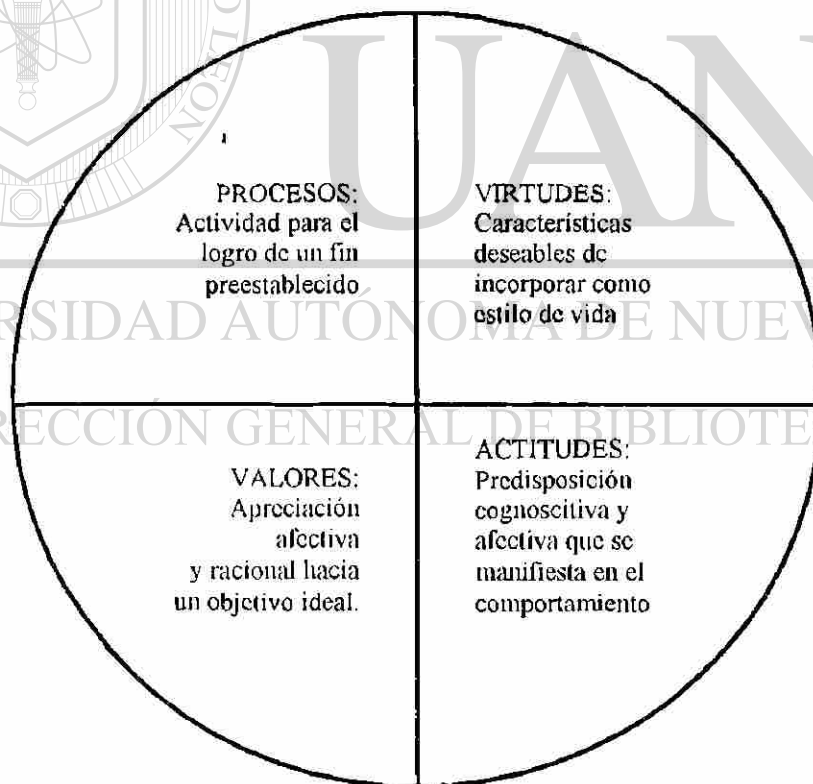


Fig. 3.1 Valores, virtudes, procesos y actitudes

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

**Valores, virtudes, procesos y actitudes:**

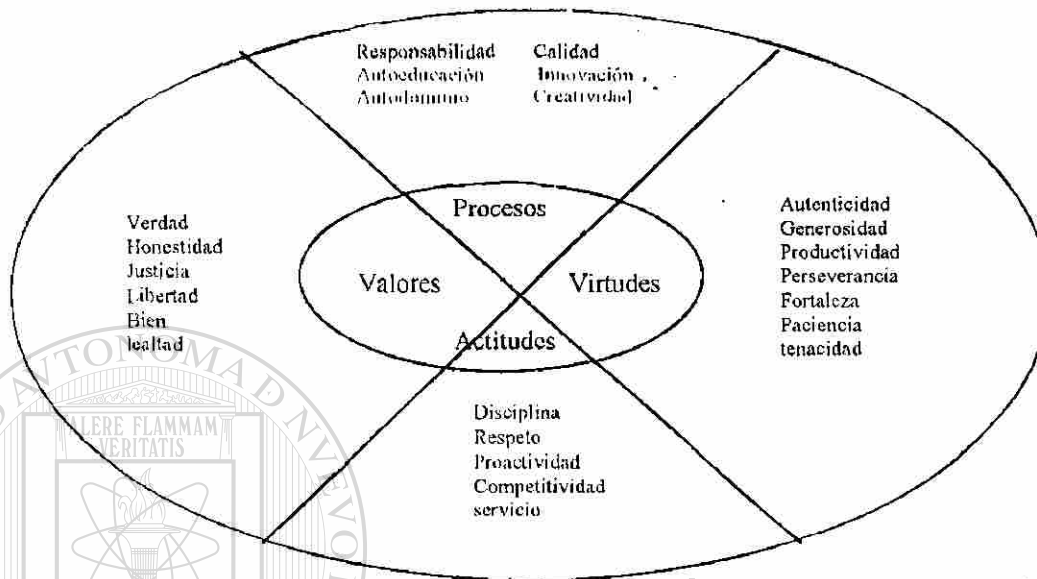


Fig. 3.2 Valores, virtudes, procesos y actitudes

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

Para establecer:

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

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

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

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

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

Tabla 3.1 Alternativas de valores que todo empresario debe promover

### 3.7.2 Solidaridad

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

#### 1.- Empresarios

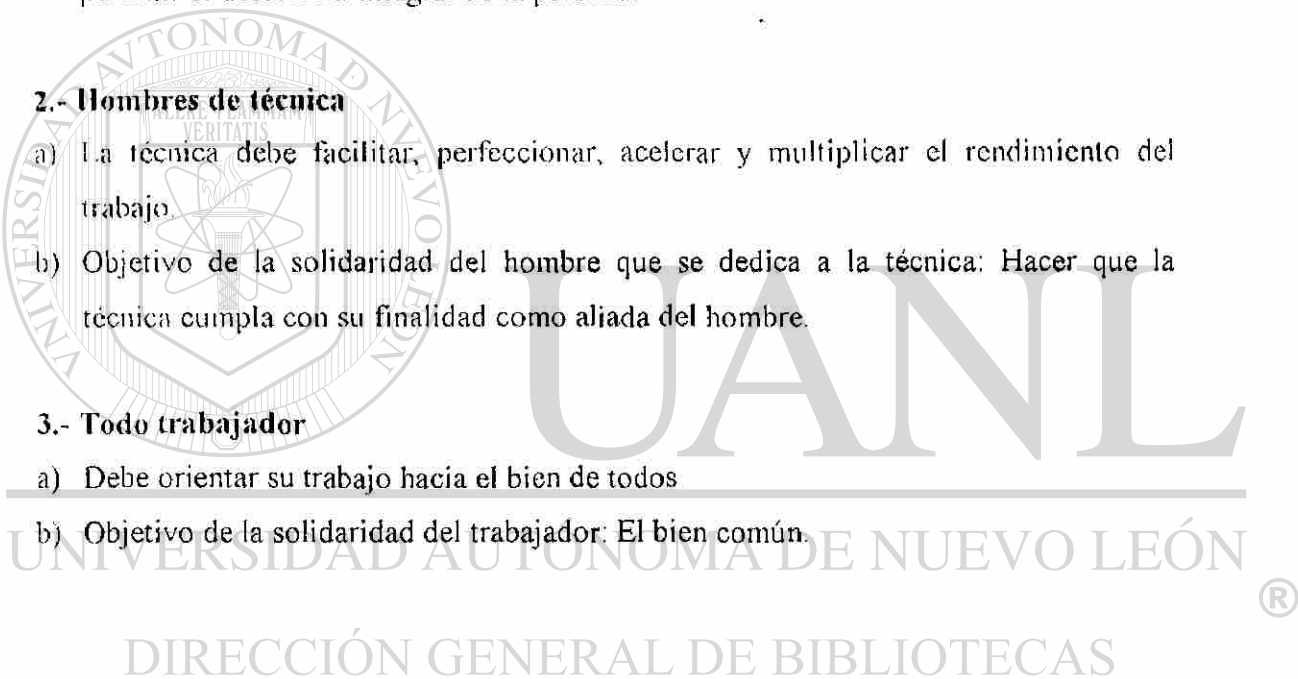
- a) Dirigir la actividad humana.
- b) Administrar con justicia los frutos de la actividad humana.
- c) Crear riqueza.
- d) Crear puestos de trabajos
- e) Objetivos de la solidaridad empresarial: Aumentar el nivel del bienestar social y permitir el desarrollo integral de la persona.

#### 2.- Hombres de técnica

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

#### 3.- Todo trabajador

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



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

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

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

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

2.- ¿Con que tipo de formación cuenta?

- a) Académica
- b) Experiencia personal

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

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

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

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

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

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

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

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

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

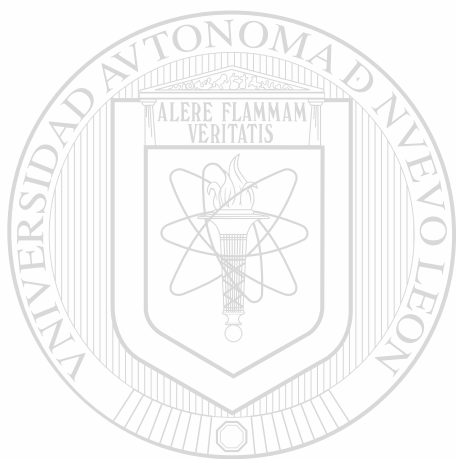
- a) SI. \_\_\_\_\_
- b) NO \_\_\_\_\_

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

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

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

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



# UANL

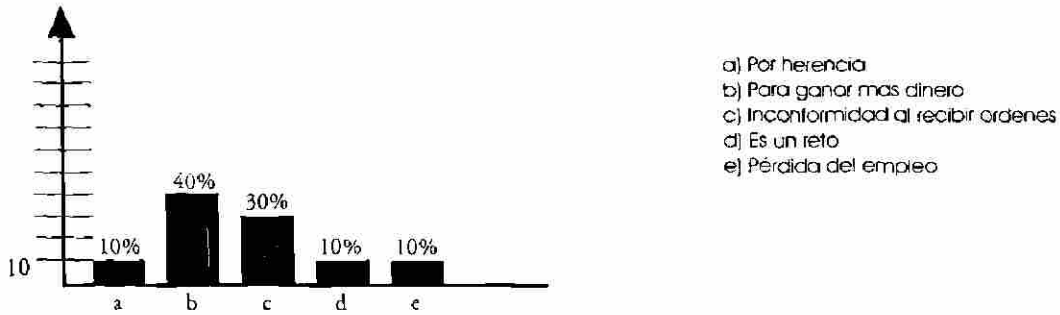
---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

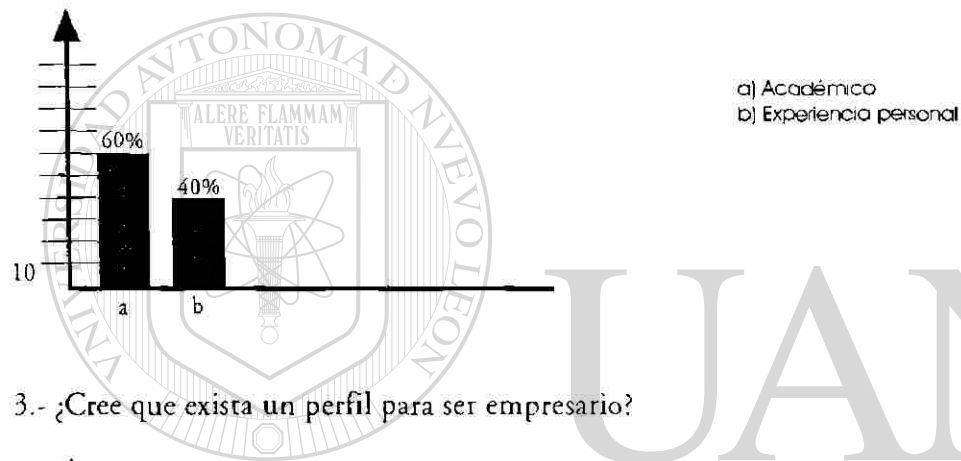


DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

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



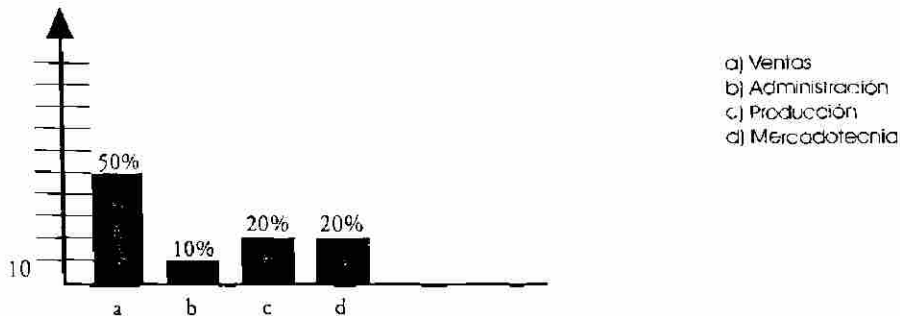
2.- ¿Con qué tipo de formación cuenta?



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

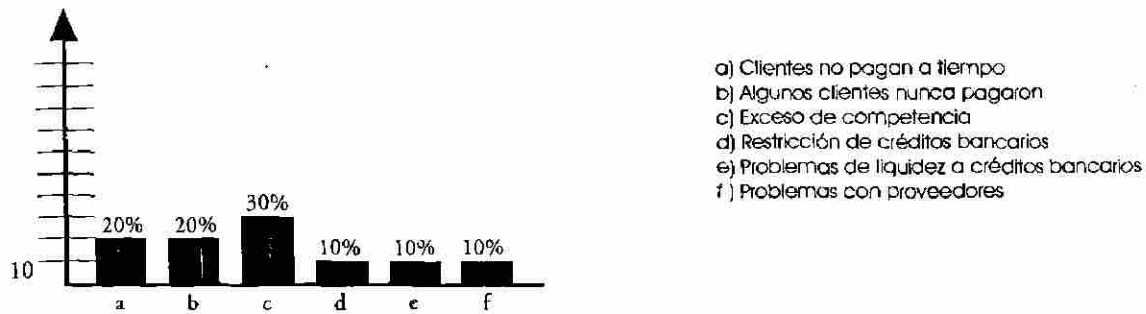


4.- De las funciones que ha desempeñado en su empresa ¿Con cuál se identifica mas?

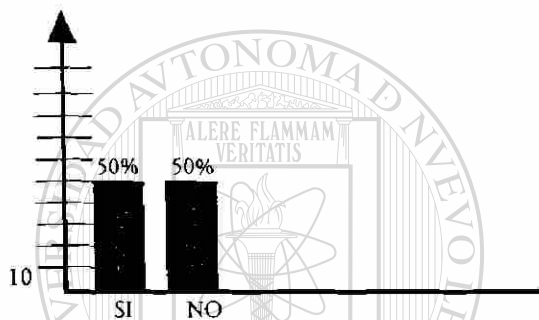




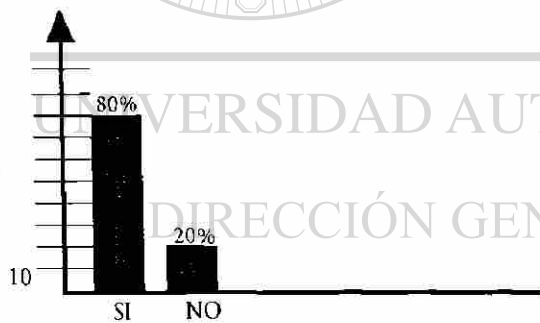
5.- ¿ Con qué dificultades se ha enfrentado su negocio?



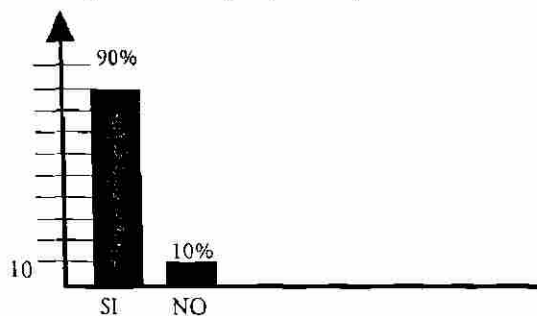
6.- ¿ Ha tenido apoyo de organismos gubernamentales o privados?



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



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



# Capítulo 4

## ANTECEDENTES

### 4.1 Marco de Referencia

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

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

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

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

## 4.2 Definición de empresa

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

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

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

Lo que realmente justifica la existencia de una empresa es la creación o producción de una serie de bienes. Bienes que habrán de satisfacer las necesidades del hombre. Para realizar ésta noble misión, la empresa necesita:

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

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

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

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

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

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

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

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

Analicemos cada uno de éstos principios.

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

Factores que se combinan en la productividad

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

- **Equilibrio Financiero:** Una empresa debe cumplir en todo momento sus obligaciones de pago. La pérdida de este equilibrio puede llevar a su empresa a situaciones de emergencia. Este equilibrio se logra coordinando con el máximo de eficacia el capital y su empleo.
- **Determinación Autónoma:** La empresa que se desea crear debe de gozar de autonomía plena para establecer su economía sin que nada ni nadie influya en sus decisiones.  
Esta autonomía conlleva iniciativa propia, responsabilidad y reflexión.
- **Principio de Determinación Individual:** Es el derecho que tiene usted como propietario de empresa para tomar personalmente decisiones que afecten a la misma. Estas decisiones también pueden ser tomadas por aquellas personas que usted elija como directivos de la empresa.
- **Principio de Riesgo:** Toda inversión implica riesgo, riesgo de que las previsiones que le impulsaron a la inversión no se cumplan. La consecuencia sería la pérdida del capital invertido en el proceso productivo. Este riesgo tiene su origen en los cambios permanentes que se producen en los gustos del consumidor.
- **Principio del Beneficio:** La empresa debe procurar siempre alcanzar el máximo de beneficio para el capital invertido.

---

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

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

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

#### 4.4 Como clasificar una empresa

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

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

##### 4.4.1 Por grandes ramas de actividades

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

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

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

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

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

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

#### 4.4.2 Por su naturaleza jurídica

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

- a) **Empresas Individuales.** Dentro de la empresa individual se puede distinguir:
- La artesanía, caracterizada por la localización de su mercado y su riesgo limitado.
  - La agrícola, explotación directa en la que el dueño es su propietario.
  - Empresa individual diferenciada, donde el patrón no suele trabajar directamente en el negocio. Posee numerosos empleados.

#### DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

- b) **Sociedades regidas por el interés o el capital.** La causa de asociación está motivada solo por el dinero que el socio posee, puede ser:
- Sociedades colectivas.
  - Sociedad en comandita por acciones.
  - Sociedad anónima.
  - Sociedad de responsabilidad limitada.
- c) **Sociedades en la que predomina el elemento personal.** La causa determinante es la persona del socio, es decir, lo que el socio es en sí, estas pueden ser:

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

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

#### 4.4.3 Desde el punto de vista económico

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

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

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

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

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

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



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

### **01 CONSEJO METAL MECÁNICO**

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

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

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

**03 CONSEJO AUTOMOTRIZ**

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

**04 CONSEJO DE PLÁSTICO Y HULE**

- 401 Industria del plástico
- 402 Industrial del hule

**05 CONSEJO QUÍMICO**

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

## 06 CONSEJO ALIMENTICIO

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

## 07 CONSEJO MUEBLERO

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

## **08 CONSEJO DE CONSTRUCCIÓN**

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

## **09 CONSEJO DE INDUSTRIAS DIVERSAS**

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

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

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

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

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

La clasificación por tamaño es de vital importancia, pues servirá para estudiar la rentabilidad o mayor eficiencia de su negocio en el sector económico que ha escogido.

Teniendo en cuenta la rentabilidad, analicemos los 3 distintos tamaños de empresa.

##### 4.6.1 Pequeña empresa

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

Los elementos que la definen.

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

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

#### 4.6.2 Mediana Empresa

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

### 4.6.3 Empresa Gigante-Multinacional.

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

- a) **Sus recursos económicos son incalculables.** El monopolio protege el capital invertido por ello, son necesarias la inversión de grandes capitales y la obtención de créditos bancarios para atender a la dimensión de sus empresas.
- b) **Sus mercados son internacionales.** Son firmas conocidas con gran tradición de mercado, lo que da seguridad al comprador.

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

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

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

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

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

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

- e) **Beneficios del personal.** Debido a su gran potencialidad financiero, los trabajadores de las grandes multinacionales, en general, reciben una serie de beneficios que la pequeña o mediana empresa no está en condiciones de otorgar, como por ejemplo, más de un mes de vacaciones a sus trabajadores, en hoteles propios de lujo, doble aguinaldo, altos salarios, premios, beneficios especiales, créditos a largo plazo, etc.
- f) **El gigantismo.** Por supuesto que uno de sus problemas es el gigantismo, lo que a veces la conduce a una cierta falta de dinamismo y agilidad.

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

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

Podemos concluir que la existencia de empresas gigantes o multinacionales no impide el desarrollo de la pequeña y mediana empresa.

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

**TAMAÑO**

**SECTOR**

**Clasificación por número de empleados**

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

Tabla 4.1 Estratificación de las empresas



## 4.8 El valor de la micro y pequeña empresa

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

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

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

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

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

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

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

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

#### 4.9 Etapas de desarrollo de una empresa

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

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

##### 3.9.1 Primera etapa previa

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

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

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

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

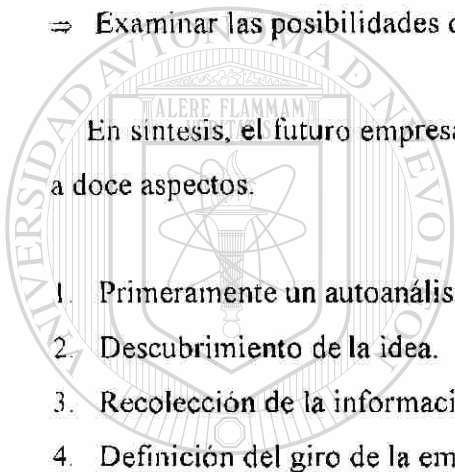
Toda esta preparación puede parecer minuciosa; sin embargo, evita que los fundadores de la empresa tengan dificultades posteriores y problemas de liquidez.

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

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

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

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



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



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

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

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

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

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

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

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

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

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

### 4.9.3 Tercera etapa de crecimiento

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

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

La empresa por otro lado necesita:

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

Concluyendo en esta fase los elementos importantes son:

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

#### 4.9.4 Cuarta etapa. Expansión-Consolidación

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

En este momento puede considerarse un nuevo punto de partida.

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

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

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

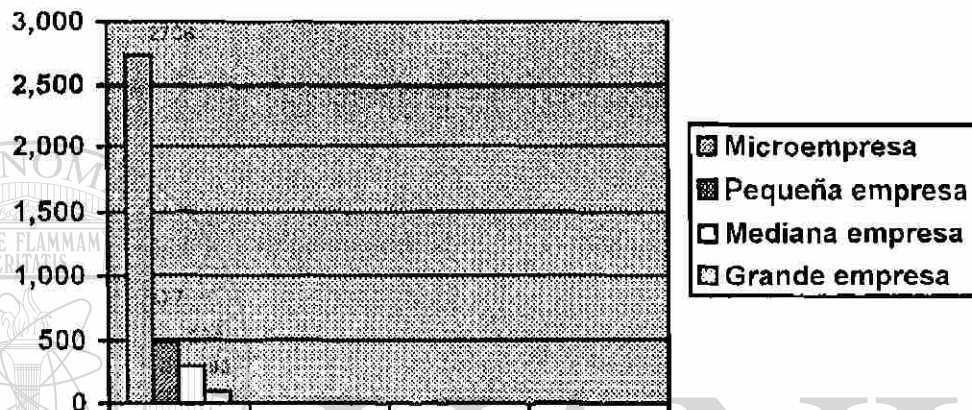
En resumen los factores importantes en esta etapa son:

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

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

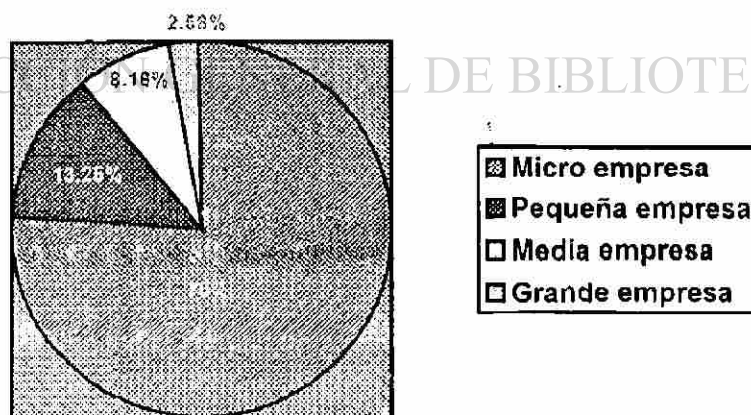
**4.10 Cantidad y porcentajes actualizados al total de empresas existentes en el Estado de Nuevo León. Según datos proporcionados por CAINTRA, N.L.**

**Gráfica de diagrama de barra.**



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

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



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

# Capítulo 5

## TRAMITES A REALIZAR PARA CONSTITUIR UNA EMPRESA

### 5.1 Licencia de uso de suelo

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

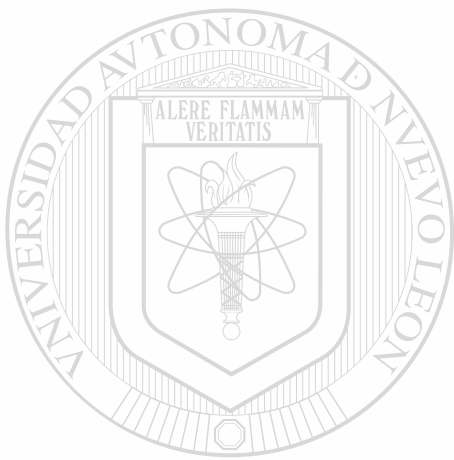
- Solicitud para uso de suelo.
- Solicitud para licencia de establecimiento.
- Cuestionarios los cuales deberán presentarse de acuerdo a su actividad, producto y operación de cada empresa.
- Acreditar la propiedad o posesión del inmueble (copia simple de la escritura), y en caso de no ser el propietario,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

### 5.2 solicitud ante la Secretaría de Relaciones Exteriores

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



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



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

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

ASUNTO: SE SOLICITA PERMISO PARA CONSTITUIR  
UNA PERSONA MORAL.

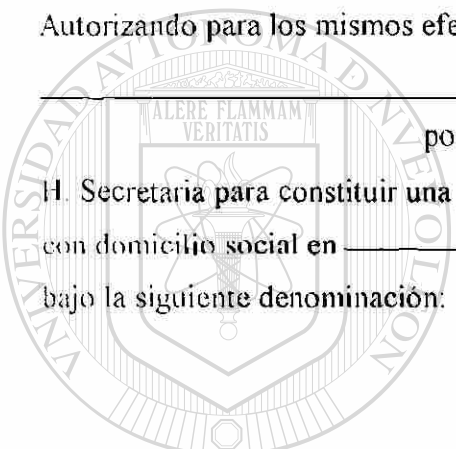
C. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ Señalando como domicilio para oír toda  
clase de notificaciones la casa marcada con el No \_\_\_\_\_ de la calle de \_\_\_\_\_  
Colonia \_\_\_\_\_ en \_\_\_\_\_

Autorizando para los mismos efectos y recibir el permiso correspondiente a \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ ante usted comparezco y expongo:

por medio del presente vengo a solicitar el permiso de esa

H. Secretaria para constituir una \_\_\_\_\_  
con domicilio social en \_\_\_\_\_  
bajo la siguiente denominación:



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

En mérito de lo expuesto, atentamente pido:

UNICO.- Expedir el permiso solicitado.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

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

\_\_\_\_\_  
FIRMA

SA-1

### 5.3 Protocolización del acta constitutiva ante Notario Público

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

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

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

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

### 5.4 Inscripción ante la Secretaría de Hacienda Y Crédito Público

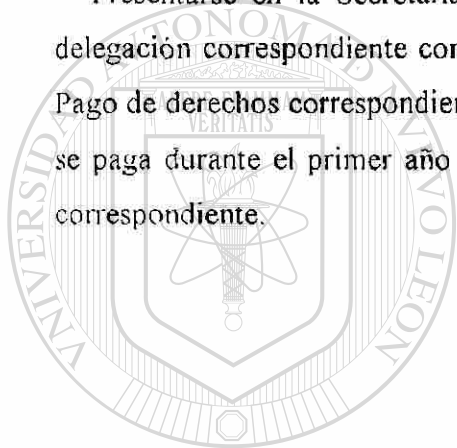
Inscribir a la sociedad ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público correspondiente al domicilio fiscal según donde se encuentre acompañando a la misma copia del acta constitutiva, registro de la cámara correspondiente y original y dos copias de la forma R-1 en la cual se señalarán las obligaciones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

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

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

### **5.6 Inscripción ante la Tesorería General del Estado.**

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



# UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

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

REGISTRO EN LA OFICINA DE:  No DECUENTA ESTATAL:

REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTE:

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

**DATOS GENERALES DEL CONTRIBUYENTE**

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

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

COLONIA  TELEFONO

REFERENCIA ENTRE LAS CALLES DE Y DE

MUNICIPIO  CODIGO POSTAL

LOCALIDAD  ENTIDAD FEDERATIVA

**SOLICITUD DE INSCRIPCIÓN**

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

FECHA DE INICIO DE OPERACIONES: AÑO MES DIA

ACTIVIDAD PREPONDERANTE (DESCRIBA)

OBLIGACIONES FISCALES (MARQUE CON UNA X)  
 ISN  ISH  ISOP  MOT. Y CAL.  ALCOHOLES

**CAMBIOS DE SITUACIÓN FISCAL OBLIGACIONES FISCALES**

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

**DATOS DEL REPRESENTANTE LEGAL**

PATERNO

MATERNO

NOMBRE (S)

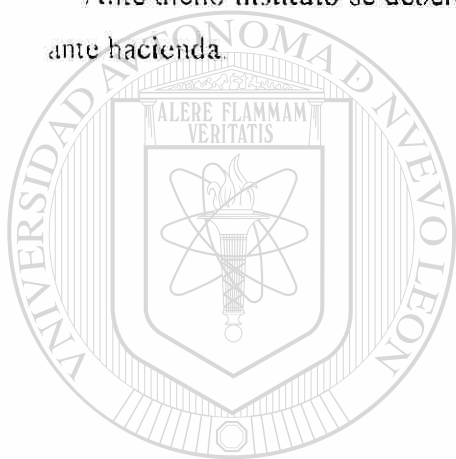
REGISTRO FEDERAL DEL CONTRIBUYENTE  FIRMA DEL CONTRIBUYENTE O REPRESENTANTE LEGAL

## 5.7 Inscripción ante el Instituto Mexicano del Seguro Social.

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

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

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



# UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

INSTITUTO DEL FONDO NACIONAL DE LA VIVIENDA  
PARA LOS TRABAJADORES

AFIL-02

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

I.M.S.S. CLAVE DE ARGUMENTO	TIPO DE CONTRATACION DEL TRABAJADOR	NUMERO DE SEGURIDAD SOCIAL DEL TRABAJADOR
	PERMANENTE 1 <input type="checkbox"/>	
	EVENTUAL 2 <input type="checkbox"/>	CLAVE UNICA DE REGISTRO DE POBLACION O REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES
	EVENTUAL CONST. 3 <input type="checkbox"/>	

NUMERO DE REGISTRO PATRONAL

10 DIGITOS \_\_\_\_\_ DIG. VER. \_\_\_\_\_

NOMBRE COMPLETO DEL PATRON (SIN ABREVIATURAS)

APELLIDO PATERNO

APELLIDO MATERNO

NOMBRE (S)

SALARIO BASE DE COTIZACION \$	TIPO DE SALARIO	FIJO <input type="checkbox"/> 0	VARIABLE <input type="checkbox"/> 1	MIXTO <input type="checkbox"/> 2	EXCLUSIVO IMSS FEVHA Y HORA DE RECEPCION DE ESTE AVISO EN EL IMSS
FECHA DE INGRESO AL TRABAJO	SEXO	MASC <input type="checkbox"/> 1	FEM <input type="checkbox"/> 2	EN CASO DE JORNADA O SEMANA REDUCIDA, ANOTAR LOS DIAS QUE LABORA O EL HORARIO	
AÑO (2 DIG.)	MES (2 DIG.)	LUGAR DE NACIMIENTO		U.M.F.	
DIAS (2 DIG.)	ANO (2 DIG.)				
LUGAR DE NACIMIENTO (ESTADO)	LUGAR DE NACIMIENTO				
NOMBRE DEL PADRE (AUN FINADO)	LUGAR DE NACIMIENTO				
NOMBRE DE LA MADRE (AUN FINADA)	LUGAR DE NACIMIENTO				
	LUGAR DE NACIMIENTO				
DOMICILIO DEL PATRON	CALLE Y/O MANZANA	NUMERO	COLONIA Y/O POBLACION		
	MUNICIPIO	ENTIDAD	C.P.		
NOMBRE, DENOMINACION, RAZON SOCIAL DEL PATRON O SUJETO OBLIGADO	CALLE Y/O MANZANA		NUMERO	COLONIA Y/O POBLACION	
	MUNICIPIO	ENTIDAD	C.P.		
UBICACION DEL CENTRO DE TRABAJO	CALLE Y/O MANZANA	NUMERO	COLONIA Y/O POBLACION		
	MUNICIPIO	ENTIDAD	C.P.		
EXTEMPORANEO <input type="checkbox"/> 1					

FIRMA DEL PATRON, SUJETO OBLIGADO OSU REPRESENTANTE LEGAL (ANOTAR CARGO) FIRMA O HUELLA DEL TRABAJADOR  
LOS MOVIMIENTOS QUE AMPARAN ESTE FORMATO SURTEN EFECTO TANTO PARA EL IMSS COMO PARA EL INFONAVIT CONFORME ASUS RESPECTIVAS LEYES  
CAPTURA / AVISOS ORIGINALES CONSERVE ESTE DOCUMENTO PARA CUALQUIER ACLARACION

INSTITUTO DEL FONDO NACIONAL DE LA VIVIENDA  
PARA LOS TRABAJADORES

AFIL-02

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

I.M.S.S. CLAVE DE ARGUMENTO	TIPO DE CONTRATACION DEL TRABAJADOR	NUMERO DE SEGURIDAD SOCIAL DEL TRABAJADOR
	PERMANENTE 1 <input type="checkbox"/>	
	EVENTUAL 2 <input type="checkbox"/>	CLAVE UNICA DE REGISTRO DE POBLACION O REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES
	EVENTUAL CONST. 3 <input type="checkbox"/>	

NUMERO DE REGISTRO PATRONAL

10 DIGITOS \_\_\_\_\_ DIG. VER. \_\_\_\_\_

NOMBRE COMPLETO DEL TRABAJADOR (SIN ABREVIATURAS)

APELLIDO PATERNO

APELLIDO MATERNO

NOMBRE (S)

SALARIO BASE DE COTIZACION \$	TIPO DE SALARIO	FIJO <input type="checkbox"/> 0	VARIABLE <input type="checkbox"/> 1	MIXTO <input type="checkbox"/> 2	EXCLUSIVO IMSS FEVHA Y HORA DE RECEPCION DE ESTE AVISO EN EL IMSS
FECHA DE INGRESO AL TRABAJO	SEXO	MASC <input type="checkbox"/> 1	FEM <input type="checkbox"/> 2	EN CASO DE JORNADA O SEMANA REDUCIDA, ANOTAR LOS DIAS QUE LABORA O EL HORARIO	
AÑO (2 DIG.)	MES (2 DIG.)	LUGAR DE NACIMIENTO		U.M.F.	
DIAS (2 DIG.)	ANO (2 DIG.)				
LUGAR DE NACIMIENTO (ESTADO)	LUGAR DE NACIMIENTO				
NOMBRE DEL PADRE (AUN FINADO)	LUGAR DE NACIMIENTO				
NOMBRE DE LA MADRE (AUN FINADA)	LUGAR DE NACIMIENTO				
	LUGAR DE NACIMIENTO				
DOMICILIO DEL TRABAJADOR	CALLE Y/O MANZANA	NUMERO	COLONIA Y/O POBLACION		
	MUNICIPIO	ENTIDAD	C.P.		
NOMBRE, DENOMINACION, RAZON SOCIAL DEL PATRON O SUJETO OBLIGADO	CALLE Y/O MANZANA	NUMERO	COLONIA Y/O POBLACION		
	MUNICIPIO	ENTIDAD	C.P.		
UBICACION DEL CENTRO DE TRABAJO	CALLE Y/O MANZANA	NUMERO	COLONIA Y/O POBLACION		
	MUNICIPIO	ENTIDAD	C.P.		
EXTEMPORANEO <input type="checkbox"/> 1					

FIRMA DEL PATRON, SUJETO OBLIGADO OSU REPRESENTANTE LEGAL (ANOTAR CARGO) FIRMA O HUELLA DEL TRABAJADOR  
LOS MOVIMIENTOS QUE AMPARAN ESTE FORMATO SURTEN EFECTO TANTO PARA EL IMSS COMO PARA EL INFONAVIT CONFORME ASUS RESPECTIVAS LEYES  
CAPTURA / AVISOS ORIGINALES CONSERVE ESTE DOCUMENTO PARA CUALQUIER ACLARACION

## 5.8 Inscripción ante la Secretaría de Salud

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

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

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

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

## 5.10 Inscripción en el Sistema de información Empresarial (SIEM)

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

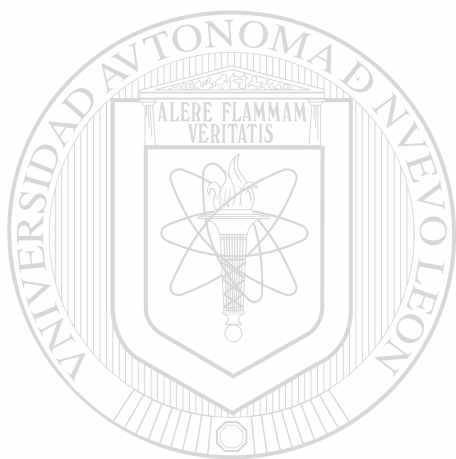
El SIEM dará a su empresa:

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



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

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



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

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

DÍA	MES	AÑO

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

INDICAR Y SEÑALAR CUIDADOSAMENTE LAS INSTRUCCIONES DE LLENADO; EN CASO DE QUE LOS ESPACIOS MARCADOS NO SEAN SUFICIENTES ANEXAR LA INFORMACIÓN ADICIONAL EN HOJAS POR SEPARADO.

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

3.- MATERIAS PRIMAS Y MATERIALES	
NOMBRE	NOMBRE

4.- MAQUINARIA Y EQUIPO				
NÚMERO DE PLAZAS	MODELO	USO	INDUSTRIAL O ENERGÍA	CAPACIDAD POTENCIA

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

6- PROCESOS DE TRABAJO

Area for handwritten notes or signatures related to work processes.

7- DE CONFORMIDAD CON LA INFORMACION DE CLARADA Y DE LOS ARTICULOS 10 Y 13 DEL REGLAMENTO PARA LA CLASIFICACION DE EMPRESAS Y DETERMINACION DEL GRADO DE RIESGO DEL SEGURO DE RIESGOS DE TRABAJO, MANIFIESTO INCLUIDA A ESTA EMPRESA EN EL GRADO MEDIO DE LA CLASE

Classification scale with five boxes labeled I, II, III, IV, V.

EXIRON O SU REPRESENTANTE LEGAL, NOMBRE Y FIRMA

EL PATRON ESTA OBLIGADO EN TERMINOS DE LA LEY DEL SEGURO SOCIAL Y SUS REGLAMENTOS A DAR AVISO AL INSTITUTO DE CUALQUIER MODIFICACION EN SUS ACTIVIDADES, INSTALACIONES, ETC.

8- PARA USO EXCLUSIVO DEL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL

RECEPCION HORA Y FECHA	CLASIFICACION DELEGACION			OPINION DE LA SUBDELEGACION		
	CLASE	FRACCION	PRIMA	CLASE	FRACCION	PRIMA
	NOMBRE Y FIRMA DEL RESPONSABLE DE CLASIFICACION DE EMPRESAS			NOMBRE Y FIRMA DEL SUBDELEGADOR		
	NOMBRE Y FIRMA DEL REFE DELEGACIONAL DE SERVICIOS TECNICOS			PRESENCIA PATRONAL / AUSENCIA PATRONAL		
	NOMBRE Y FIRMA DEL TRABAJADOR			RATIFICACION		
INSCRIPCION DEL PATRON DE REFERENCIA AL IMSS		DIAS	MESES	AÑO		

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

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

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

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

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

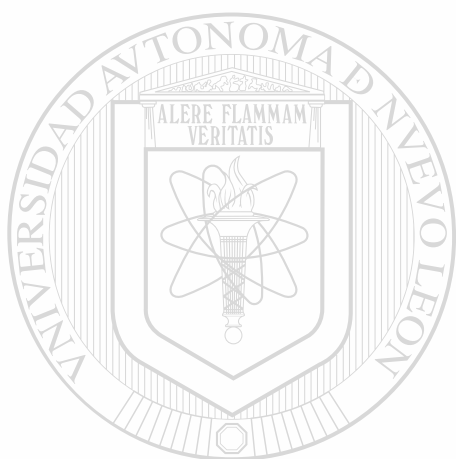
Solo en el caso de que el patrón vaya a tener un socio extranjero deberá acudir a las oficinas de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (CINTERMEX 1er. Piso) y ahí se determina según sea el caso, si se autoriza o no, puesto que hay leyes que regulan la inversión extranjera.

### **5.15 Incorporación al Padrón de Importadores**

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

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

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



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

# CAPITULO 6

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

### 6.1 Bases económicas y financieras de la empresa

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

#### 6.1.1. La Inversión

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

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

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

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

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

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

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

### 6.1.2 En que invierte una empresa

#### DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

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

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

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

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

### 6.1.3. Cuando hay que invertir

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

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

### 6.1.4. Quién ha de invertir

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

### 6.1.5. Fines de la inversión

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

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



posesión, y este es el origen de toda expansión.

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

## 6.2 Las bases de financiación del capital empresarial.

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

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

- a) El arte de adquirir dinero

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

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

- Definir claramente en que consiste su negocio.

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

- Ser profesional.

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

- Cobrar lo justo, en el calendario acordado.

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

#### b) El arte de conservar el dinero

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

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

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

---

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

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

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

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

separar los gastos del negocio, los personales y familiares.

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

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

c) El arte de usar el dinero.

Dos reglas de oro en relación con el dinero

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

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

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

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

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

### 6.2.1. La financiación de la empresa

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

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

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

### 6.2.1.1. Ventajas de la autofinanciación

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

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

### 6.2.1.1. Inconvenientes de la autofinanciación

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

## 6.3 Contabilidad y Costos

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

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

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

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

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

### 6.3.1. La necesidad de un estudio de los costos

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

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

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

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

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

#### 6.4 Mercadotecnia

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

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

El intercambio requiere las siguientes cuatro condiciones:

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

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

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

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

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

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

#### **6.4.1. Intermediarios de Mercadotecnia**

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

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

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

##### **6.4.1.1. Investigación de mercados**

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

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

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

Las interrogantes de la investigación de mercado son:

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

Hay dos tipos principales de investigación para iniciar un negocio:

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

#### 6.4.1.2. Distribución física

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

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



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

### 6.4.1.3 La comunicación

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

### 6.4.1.4 La negociación y transferencia de títulos de propiedad

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

### 6.4.2. Proveedores

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

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

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

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

### 6.4.3. Competidores

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

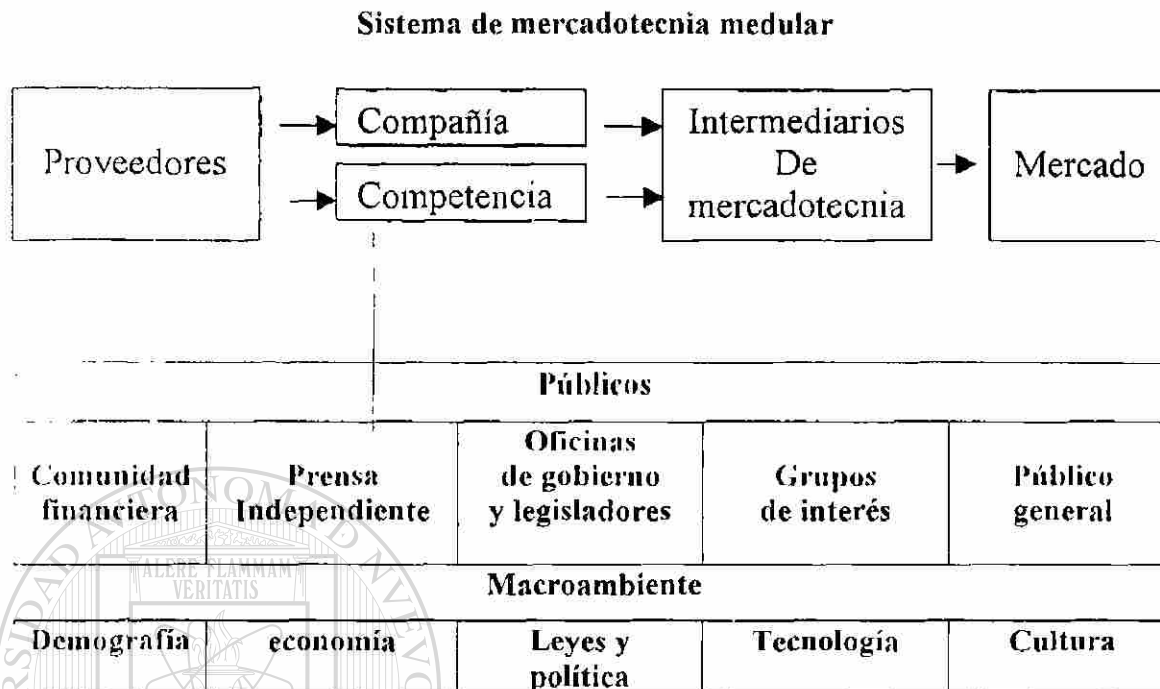


Figura 6.1. Elementos del sistema mercadotécnico de la compañía y el medio ambiente.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

## 6.5. Las relaciones socio-laborales

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

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

### 6.5.1 Solicitud de ingreso

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

### 6.5.2. Duración de las relaciones de trabajo

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

### 6.5.3. Suspensión de los efectos de las relaciones de trabajo

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

#### 6.5.3.1 Causas de suspensión de trabajo

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

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

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

#### 6.5.4. Rescisión de las relaciones de trabajo

Prestaciones a que tiene derecho un trabajador justificado justificadamente.

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

#### 6.5.5. Terminación de las relaciones de trabajo

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

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

### 6.5.6 Condiciones individuales de trabajo

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

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

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

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

#### **Artículo 61, Ley Federal del Trabajo:**

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

#### **Artículo 63, Ley Federal del Trabajo:**

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

#### **Artículo 64, Ley Federal del Trabajo:**

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

#### **Artículo 65, Ley Federal del Trabajo:**

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

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

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

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

#### **6.5.7. Días de descanso**

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

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

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

### 6.5.7.1. Séptimos días, días festivos y prima dominical.

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

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

### 6.5.7.2. Vacaciones y prima vacacional

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

El patrón debe justificar dichos pagos.

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

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

### 6.5.8. Aguinaldo

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

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

### 6.5.9. Participación de utilidades

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

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

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

### 6.5.10 Prima de antigüedad

Criterios:

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

## 6.6. Perfil del trabajo

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



de cuarenta y cinco segundos.

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

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

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

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

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

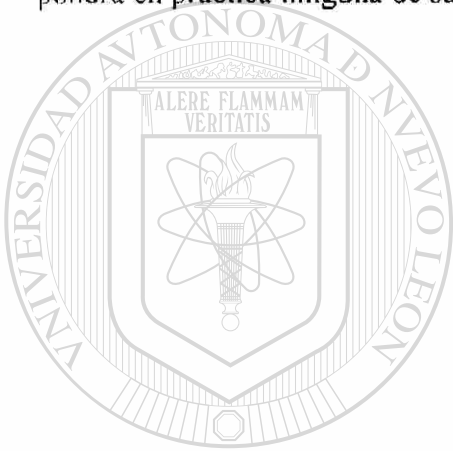
Por fortuna eso es exactamente lo que pretenden medir las pruebas de aptitud para el trabajo. Por lo común se trata de pruebas computarizadas autoformuladas, diseñadas para el trabajo específico en cuestión, y que cubren un terreno desde secretarías hasta gerentes de ventas

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

### 6.6.1. Los jugadores de equipo

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

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



# UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

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

Tabla 6.2 perfil de equipo. de Belbin

## 6.6.2. Reclutamiento de personal

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

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

### 6.6.2.1. fuentes internas

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

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

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

#### **6.6.2.2. Fuentes externas**

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

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

### 6.6.3. Liderazgo y administración

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

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

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

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

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

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

Fig. 6.2. La matriz de Liderazgo/Administración

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

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

#### 6.6.4. Delegación

Palabra clave para la supervivencia del propietario-gerente.

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

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

##### 6.6.4.1. El temor a la delegación

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

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

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

##### 6.6.4.2. Los beneficios de la delegación

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



### Beneficios para los empleados

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

### Beneficios para la organización

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

## 6.7. El sindicato

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

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

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

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

---

## 6.8. Motivación

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Hay dos formas de motivación básica:

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

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

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

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

Para motivar efectivamente se necesita:

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

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

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

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

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

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

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

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

## 6.8.1 Modelos de Motivación

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

### 6.8.1.1 Modelo del hombre racional

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

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

### 6.8.1.2 Modelo de Relaciones Humanas

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

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

## 6.8.2 Estrategias de Motivación

Enseguida se presentará una descripción de varias estrategias de motivación.

### 6.8.2.1 Métodos simplistas

#### 1 - Palos y Zanahorias

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

#### 2.- Motivar a través del Trabajo mismo

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

#### 3.- Sistema de Gerente de un minuto

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

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

### 6.8.2.2. Métodos de Motivación

Los métodos de motivación con que usted puede contar son:

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

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

## 6.9 Ventas

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

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

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

### 6.9.1. La Clave “Ara”

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

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

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

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

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

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

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

Debe saber que no es el fin del mundo perder una venta, tener una mala semana o hasta un mal año. Eso pasó ayer. De todos modos, puede aprovechar sus errores.

*Thomas A. Edison* dijo: "No fallé mil veces, sino que aprendí mil maneras que no servían"

## DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

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

### 6.9.2. La relación entre comprador y vendedor

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



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

### 6.9.3. Tareas del agente de ventas

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 6.9 Producción

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

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

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

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

### 6.9.1 Elementos que intervienen en la producción

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

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

### 6.10.2 Funciones básicas de la producción

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

1.- El mercado

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

puede ser de compra o de venta.

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

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

## 2 - La fabricación

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

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

## 3 - Las finanzas

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

### 6.10.3 Las etapas del proceso productivo

Todo proceso productivo debe seguir los siguientes pasos:

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

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

### 6.10.4 los métodos de producción

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

#### 6.10.4.1 Fabricación en cadena

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

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

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

#### 6.10.4.2 Fabricación en taller

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

- Los pedidos de almacén serán mas diversificados que en la producción en cadena, y no se podrán hacer para un tiempo excesivamente prolongado; serán pedidos de piezas más que de lotes.

- La planificación del trabajo ha de realizarse con la mayor minuciosidad posible, para tener prevista la disposición de los materiales necesarios, así como de las herramientas y la maquinaria.

#### DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

- Aunque la planificación sea excelente, la programación de los tiempos preverá una serie de tiempos muertos, tanto en el trabajo de los hombres como la maquinaria, ya que el proceso de transformación es mas lento y discontinuo.
- Al no ser un proceso continuo, se puede variar un factor de la producción sin provocar excesivas alteraciones en el producto.

### 6.10.4.3 Producción única o múltiple

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

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

Las empresas de producción múltiple se enfrentan a varios problemas.

Deben planificar que cantidades han de producir de cada objeto. Estas decisiones están condicionadas por la previsión de una rentabilidad mayor en uno u otro producto.

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

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

---

## 6.11 Compras

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

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

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

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

- El mercado internacional.

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

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

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

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

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

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

### 6.11.1 Características generales del mercado del consumidor

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

Existen tres importantes submercados:

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

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

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

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

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

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

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

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

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



### 6.11.3 El modelo de jerarquía de necesidades

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

#### *Físicas*

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

#### *Sociales*

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

#### *Propias*

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

### 6.11.4 Organización para la compra del consumidor

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

#### 6.11.4.1 Identificación de la unidad que toma las decisiones.

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

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

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

#### 6.11.4.2 Las funciones de compra.

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

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

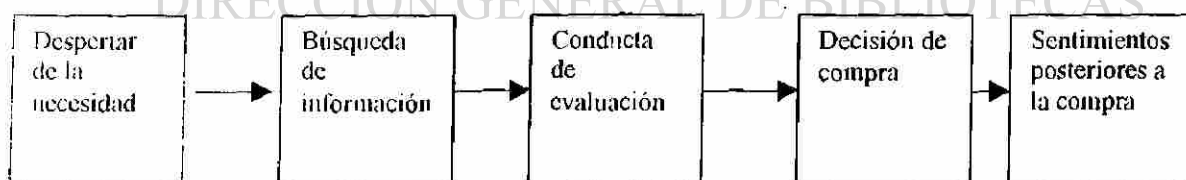


Fig. 6.3 Etapas en el proceso de compra

## 6.12 Política de precios

### EL PRECIO:

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

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

Los precios constituyen un problema en cuatro situaciones generales

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

### 6.12.1 El problema de los objetivos de fijación de precios.

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

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

#### - EL OBJETIVO DE PENETRACIÓN EN EL MERCADO

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

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

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

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

#### - EL OBJETIVO DE ELEVARE LOS PRECIOS.

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

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

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

#### - EL OBJETIVO DE REEMBOLSAR PRONTO LA INVERSION.

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

#### -EL OBJETIVO DE OBTENER INGRESOS SATISFACTORIOS.

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

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

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

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

### 6.12.1.1 Fijación del precio de mercado.

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

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

### 6.12.1.2 Fijación del precio por el empresario independiente

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

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

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

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

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

## 6.13 Rentabilidad.

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

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

### 6.13.1 La rentabilidad a corto plazo.

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

- **AUMENTO DEL VOLUMEN DE PRODUCCION.**

Se supone que este aumento, está motivado por un estudio objetivo de la demanda.

De lo contrario, puede fracasar en su empeño

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

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

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

- **POLITICAS DE PRECIOS.**

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

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

- LA PUBLICIDAD

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

### 6.13.41 LA RENTABILIDAD A LARGO PLAZO

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

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

La rentabilidad a largo plazo se obtiene por diferentes vías.

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

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

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

- **LANZAMIENTO A MERCADOS NUEVOS**

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

- **SERVICIOS DE POST-VENTA.**

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

#### **6.14 Servicio al cliente.**

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

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

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

- **ASPECTO RACIONAL**

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

- Confiabledad
- Durabilidad
- Precio



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

- ASPECTO EMOCIONAL

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

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

### 6.14.1 Estados de ánimo del cliente.

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

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

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

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

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

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

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

#### 6.14.2 La actitud ante el cliente.

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

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

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

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

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

### 6.14.3 Cuatro pasos para la calidad de servicio al cliente.

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

- 1 Transmita una actitud positiva a los demás.

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

⇒ *Proyecte su mejor imagen:* La primera impresión es crucial por que puede que no haya oportunidad para una segunda impresión.

⇒ *Por medio del lenguaje corporal:* Este responde a más de la mitad de los mensajes que quiere comunicar

⇒ *El sonido de su voz:* El tono de la voz o la forma en que se dicen las cosas, es a veces más importante que las palabras que emplean.

⇒ *Cuando use el teléfono:* la habilidad en este aparato es importante ya que solo depende de su voz.

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

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

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

## 2.- Identifique las necesidades de sus compradores.

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

- ⇒ Conozca el tiempo requerido para un servicio de calidad al cliente.
- ⇒ Manténgase un paso delante de sus clientes.
- ⇒ Dele la máxima atención. Esta es la habilidad de entender lo que sus clientes puedan necesitar. Esto es más que la puntualidad y la anticipación, puesto que requiere estar al tanto de las necesidades humanas de los clientes. El empresario debe aprender a analizar a sus clientes y para eso requiere de sensibilidad hacia las señales verbales y no verbales que los clientes envían; empatía, es decir, todo lo relacionado con la comprensión: esto es ponerse en el lugar del cliente.
- ⇒ Entienda las necesidades básicas del cliente. Los clientes necesitan ayuda, respeto, comodidad, empatía, satisfacción, apoyo, una cara amigable. El cliente tiene cuatro necesidades básicas que se deben satisfacer.

- *La necesidad de ser comprendido.* Aquellos que eligen los servicios que usted presta necesitan sentir que son comprendidos. Esto significa que los mensajes que el cliente envía debería de ser interpretados correctamente. Las emociones o barreras de lenguaje pueden interponerse en la buena comunicación.
- *La necesidad de sentirse bienvenido.* Cualquiera que haga negocios con usted y que no se sienta bienvenido, no regresarán. La gente necesita sentir que usted está contento de verla y que los negocios de ellos son importantes para usted.

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

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

### 3.- Satisfaga las necesidades de sus compradores.

Dé a su cliente lo que quiere mediante:

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

### 4.- Asegure el regreso de sus clientes.

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

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

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



# UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

## Capítulo 7

# CASO PRACTICO

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

### 7.1 Antecedentes de la empresa en estudio

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

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

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

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

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

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

Es en ésta empresa donde realicé mi investigación.

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

## 7.2 Diagnóstico Empresarial antes de la reorganización en la administración

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

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

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



pueden resumirse los siguientes:

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

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

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

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

# Diagnóstico Empresarial

## I. Información general de la Empresa.

Nombre o razón social de la empresa.

\_\_\_\_\_

Giro

\_\_\_\_\_

Nombre del empresario:

\_\_\_\_\_

Dirección, teléfono, fax:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Estructura de la organización:



# UANL

Número de empleados:

Operarios y técnicos: \_\_\_\_\_

Supervisores: \_\_\_\_\_

Administrativos: \_\_\_\_\_

Director (es): \_\_\_\_\_

Total: \_\_\_\_\_

Nivel de ventas anuales (miles de pesos):

\_\_\_ 0 a 1000

\_\_\_ 1001 a 3400

\_\_\_ 3401 a 6500

\_\_\_ 6501 o más

Principales productos o servicios que ofrece:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Descripción del proceso productivo:

---

---

---

Característica clave de calidad en su empresa:

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

---

---

---

Descripción de sus principales competidores:

---

---

---

Posición de la empresa en el mercado:

---

---

---

Principales características de la fuerza laboral de la empresa:

(tipo sindicato, etc.)

---

---

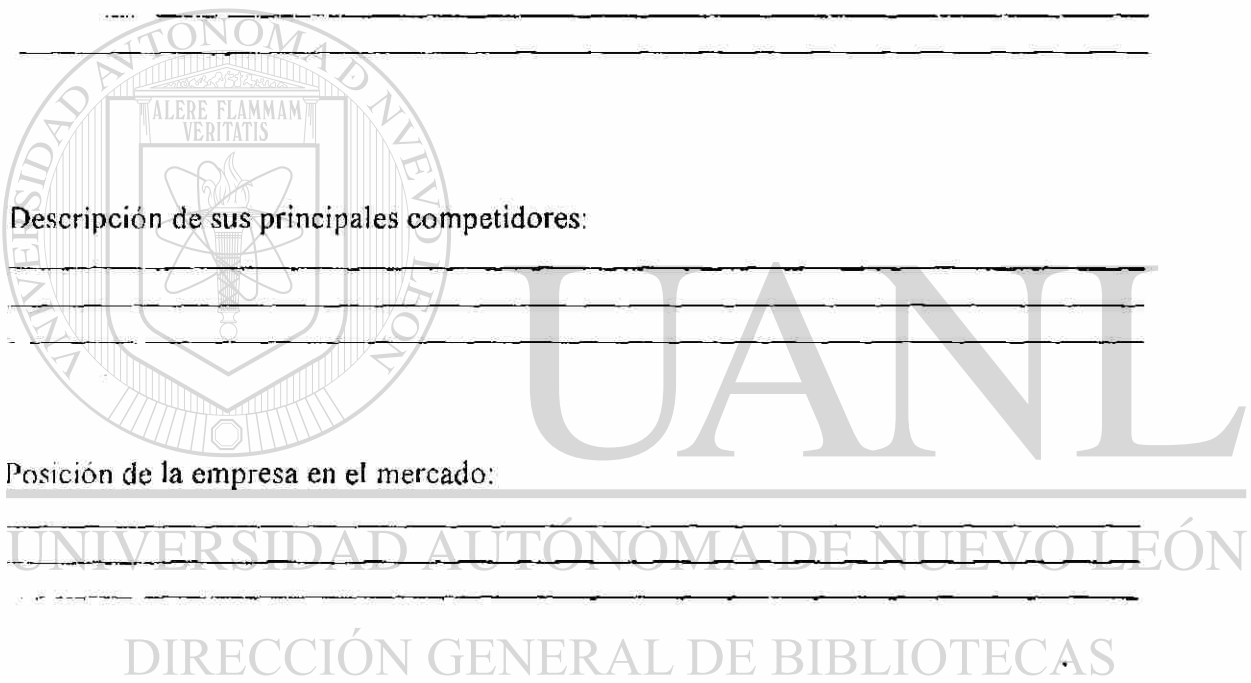
---

Descripción de sus principales proveedores:

---

---

---



## 2.- Relación del empresario con su negocio.

Breve historia de la compañía:

---

---

---

---

---

¿Que satisfacciones le ha dado su empresa/negocio?

---

---

---

---

---

Cantidad de horas dedicadas a la empresa: \_\_\_\_\_

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

¿Cuáles han sido sus principales logros?

---

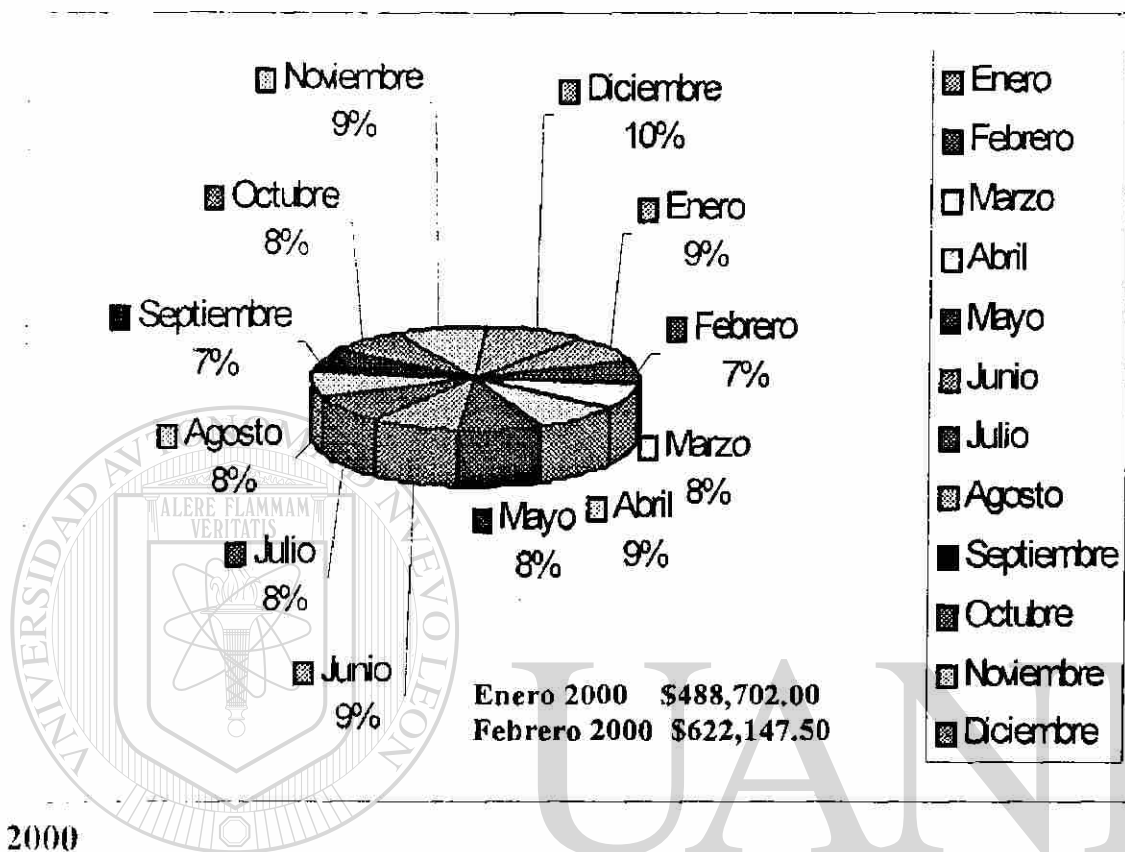
---

---

---

---

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



2000

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

2000

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

Tabla 7.2 Ventas mensuales del año 1999

## Capítulo 8

# CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

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

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

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

### DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

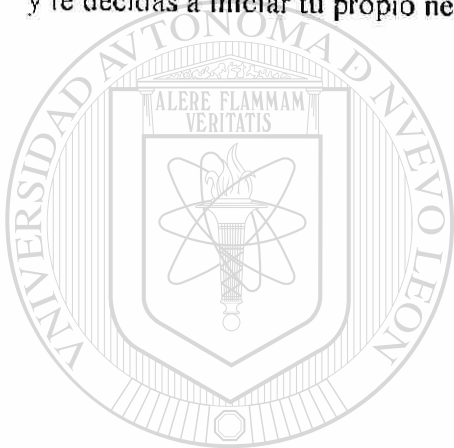
El resultado de mi investigación aporta que se logró aumentar el volumen de ventas y como esto está contribuyendo para que la empresa tenga un mejor espacio competitivo dentro del mercado como se puede apreciar en la gráfica localizada en el punto 7.3

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

Para futuras investigaciones se recomienda.

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

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



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



## BIBLIOGRAFIA

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



# LISTADO DE TABLAS Y GRAFICAS

Tablas Página

## Capítulo 2

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

## Capítulo 6

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

## Capítulo 7

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

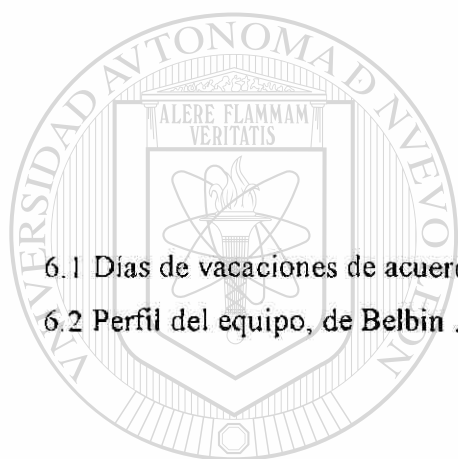
Gráficas Página

## Capítulo 4

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

## Capítulo 7

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



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



# LISTADO DE FIGURAS

Figuras Página

## Capítulo 3

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

## Capítulo 6

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

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

# GLOSARIO

Actitud.- Disposición de ánimo manifestada exteriormente

Alternativa.- Opción entre dos o más cosas

Analisis.- Separación y distinción de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios consecutivos.

Autoanálisis.- Examen de sí mismo

Autocontrol.- Vigilancia y coordinación de sí mismo

Automotivación.- Impulsarse a actuar por sí mismo.

Autoridad.- El poder correspondiente a una tarea o función, que permite a quien desempeña dicha función, tomar decisiones por sí mismo

Canal.- Medio de comunicación entre una o más personas.

Competitividad.- Capacidad de competir con otros.

Comunicación.- Transmisión de información hacia otras personas

Delegar.- Pasar responsabilidades y autoridad a otra persona.

Demanda.- Conjunto de productos y servicios que los consumidores están dispuestos a adquirir

Desempeño.- Tarea que ejecuta una persona en un tiempo determinado.

Efectividad.-	Ser constante, ejecutar las cosas con rapidez y bien hechas
Eficacia.-	Efectuar las cosas con el resultado esperado.
Empresa.-	Sociedad comercial o industrial que proporciona un bien o servicio.
Estrategia.-	Arte de coordinar las acciones y de obrar para alcanzar un objetivo.
Formación.-	Adiestrar, educar.
Habilidades.-	Elaboración de algo nuevo, no existente.
Liderazgo.-	Capacidad de una persona para influir sobre los demás.
Misión.-	Obra que un conjunto de personas llevarán a cabo.
Motivación.-	Impulsar a actuar de manera efectiva.

---

Perfil - Características generales comunes a un grupo de personas.

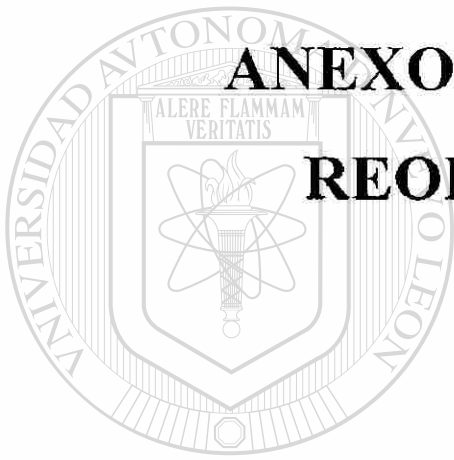
Planeación.- Proceso en el que se establecen las metas y las directrices apropiadas para el logro de las metas.

Productivo.- En favor de la actividad.

Producción.- Fabricación de bienes de consumo.

Profesión.- Empleo o trabajo que ejerce una persona.

Retroalimentación.- Obtención de información para mejorar un hecho.



**ANEXO: DESPUES DE LA  
REORGANIZACION**

UANL

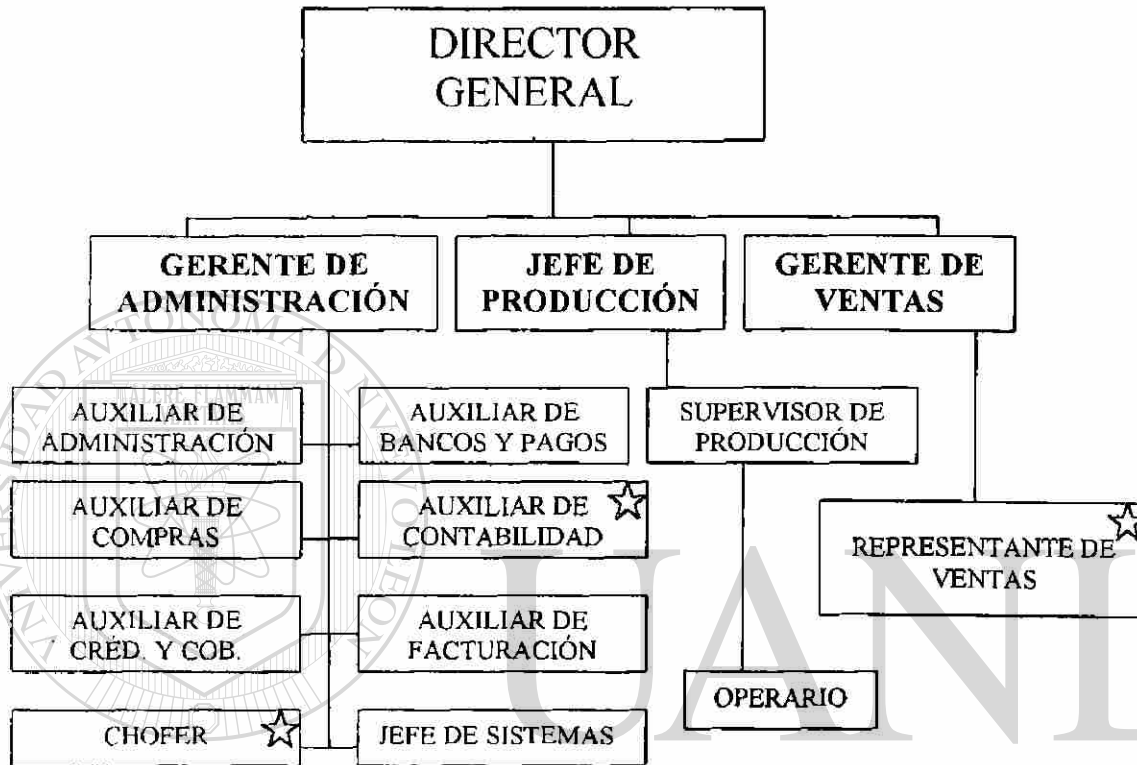
---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



## Organigrama "Starquim" (Propuesto)



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

# AUXILIAR DE CONTABILIDAD

**Título:** Puesto auxiliar de contabilidad  
**Nivel inmediato:** Puesto gerente de administración  
**Departamento:** Administración

## OBJETIVO DEL PUESTO

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

## ACTIVIDADES ESPECIFICAS

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

## CONOCIMIENTOS, EXPERIENCIAS Y HABILIDADES REQUERIDAS

**CONOCIMIENTOS :** carrera técnica en contabilidad administración o áreas afines.

**EXPERIENCIA:** mínima de un año en puestos similares.

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

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

OTROS FACTORES DE IMPORTANCIA

Responsabilidad. Honestidad. Orden.

## REPRESENTANTE DE VENTAS

TÍTULO: PUESTO REPRESENTANTE DE VENTAS  
 NIVEL: PUESTO GERENTE DE VENTAS  
 SUBORDINADO: VENTAS

### OBJETIVO DEL PUESTO

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

### ACTIVIDADES ESPECIFICAS

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

### CONOCIMIENTOS EXPERIENCIA Y HABILIDADES REQUERIDAS

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

**EXPERIENCIA:** mínima de 1 año en puestos similares.

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

### OTROS FACTORES DE IMPORTANCIA

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



## CHOFER

<b>TITULAR</b> <b>JEFE INMEDIATO</b> <b>DEPARTAMENTO</b>	<b>PUESTO CHOFER</b> <b>PUESTO JEFE DE ADMINISTRACION</b> <b>ADMINISTRACION</b>
--	---

### OBJETIVO DEL PUESTO

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

### ACTIVIDADES ESPECIFICAS

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

### CONOCIMIENTOS, EXPERIENCIA Y HABILIDADES REQUERIDAS

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

**EXPERIENCIA:** mínima de 1 año en puestos similares

**HABILIDADES:** trato con la gente. Actitud de servicio cordialidad

### OTROS FACTORES DE IMPORTANCIA

Buena presentación. Orden honestidad.

# RESUMEN AUTOBIOGRAFICO

**Yolanda Hernández Delgado**

Candidata Para el Grado de

**Maestra en Ciencias de la Administración Con**

**Especialidad en Relaciones Industriales**

**Tesis:** Como construir su propia empresa y sobrevivir

**Campo de Estudio:** Empresarial

**Biografía:**

**Datos personales:** Nacida en Monterrey, N. L.

El 20 de Diciembre de 1958. Hija de Jesús Hernández Resendez y Ma. Del

Socorro Delgado Palacios.

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

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

