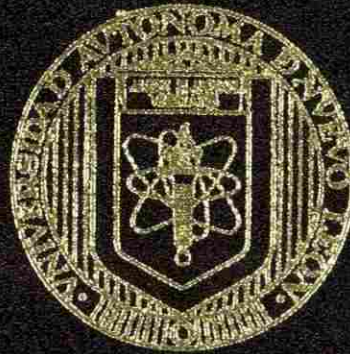


UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA
DIVISION DE ESTUDIOS DE POST GRADO



ESTRATEGIAS PARA LA CREACION,
DESARROLLO Y CRECIMIENTO DE LA MICRO
Y PEQUEÑA EMPRESA

POR

ING. MARIO CARRIZALEZ LOPEZ

TESIS

EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE
LA ADMINISTRACION CON ESPECIALIDAD EN
PRODUCCION Y CALIDAD

SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N. L.

JULIO DEL 2000

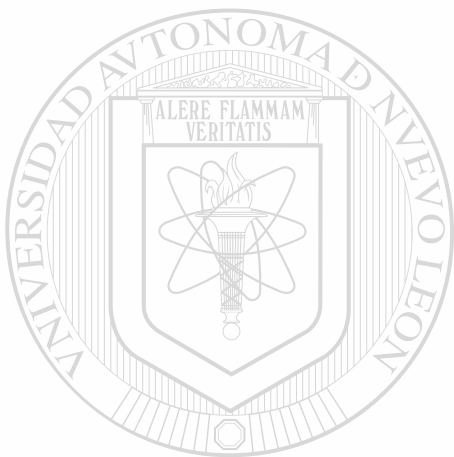
ESTRATEGIAS PARA LA CREACION, DESARROLLO Y
CRECIMIENTO DE LA MANO Y PEQUEÑA EMPRESA

M.C.I.

TM
Z5853
.M2
FIME
2000
C374



1020133328



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



ESTRATEGIAS PARA LA CREACION,
DESARROLLO Y CRECIMIENTO DE LA MICRO
Y PEQUEÑA EMPRESA

POR

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

ING. MARIO CARRIZALEZ LOPEZ



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

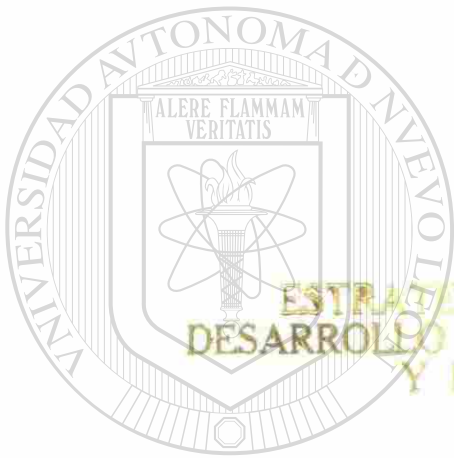
TESIS

EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE
LA ADMINISTRACION CON ESPECIALIDAD EN
PRODUCCION Y CALIDAD

SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N. L.

JULIO DEL 2000

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



ESTRATEGIAS PARA LA CREACION,
DESARROLLO Y CRECIMIENTO DE LA MICRO
Y PEQUEÑA EMPRESA

POR

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
ING. MARIO CARRIZALEZ LOPEZ

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS
TESIS

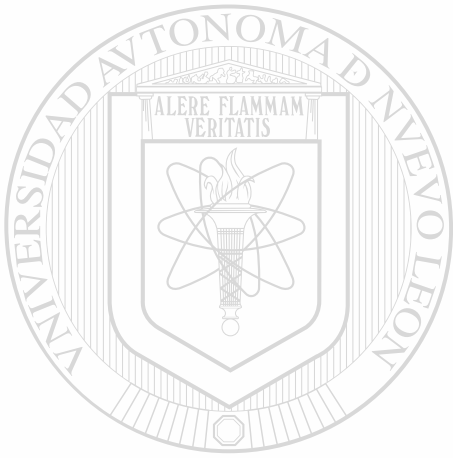
EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE
LA ADMINISTRACION CON ESPECIALIDAD EN
PRODUCCION Y CALIDAD

SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N. L.

JULIO DEL 2000

0139-07560

TM
Z5853
•H2
FIME
2000
C374



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

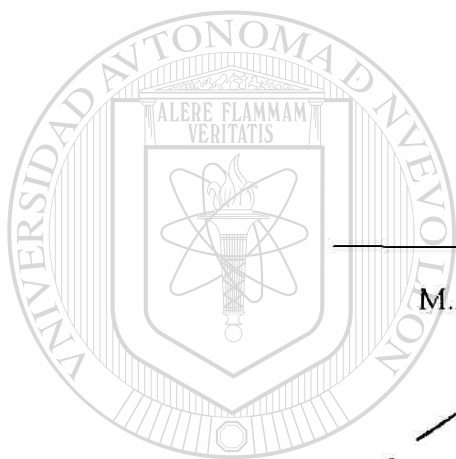
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



FONDO
TESIS

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

Los miembros del comité de tesis recomendamos que la tesis **ESTRATEGIAS PARA LA CREACIÓN DE DESARROLLO Y CRECIMIENTO DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA** realizada por el alumno **ING. MARIO CARRIZALES LOPEZ** matrícula **373519** sea aceptada para su defensa como opción al grado de Maestro en Ciencias de la **ADMINISTRACIÓN** con especialidad en **PRODUCCIÓN Y CALIDAD**



El comité de Tesis

Asesor

M.A. Liborio A. Manjares Santos

Coasesor

M.C. Vicente García Díaz

Coasesor

M.C. Carlos B. Garza Treviño

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

M.C. Roberto Villarreal Garza

Vo.Bo.

División de Estudios de Post-Grado

San Nicolás de los Garza, N.L. a Julio del 2000

Dedicatoria

A mi esposa

Por ser una persona comprensible a lo largo de mi vida matrimonial y de mi vida profesional

A mis hijos

Violeta Marlen, Ismain Nixon y Gandhi Aurora, por llenarme de felicidad y alegría esos momentos de desaliento y esperanza

A mi madre

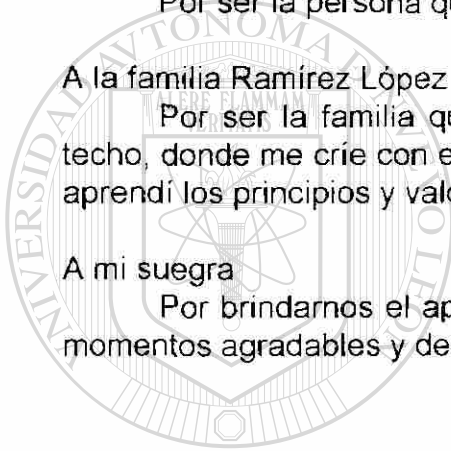
Por ser la persona que Dios utilizó como instrumento para dar vida a mi ser.

A la familia Ramírez López

Por ser la familia que Dios puso en mi camino por brindarme su hogar, un techo, donde me crié con ellos la mitad de mi niñez, adolescencia y juventud. Donde aprendí los principios y valores de una familia trabajadora.

A mi suegra

Por brindarnos el apoyo a un servidor y a su hija y estar con nosotros en los momentos agradables y desagradables, muchas gracias.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Agradecimientos

A Dios Todo Poderoso

Por estar siempre conmigo desde que nací, hasta ahora, de ser una persona de retos en la vida y permitirme concluir otra etapa de estudios en mi vida.

Al Ing. Esteban Baez Villarreal por ser una de las personas más valiosas que Dios puso en mi camino para mi formación como persona civil y profesional y ver en el reflejo de una persona paterna y profesional.

Al Ing. Castulo Vela Villarreal por motivarme en mis estudios de secundaria, Preparatoria y Facultad y brindarme el apoyo a nivel profesional.

Al Ing. Liborio Manjarrez por brindarme su colaboración como asesor de esta tesis.

Al Ing. Ricardo Garza Castaño por su apoyo y colaboración para la realización de esta tesis, Jefe del Departamento Plan Emprendedor de la U.A.N.L.

Al Licenciado Servulo Anzola Rojas por permitirme molestarlo con su participación para la elaboración de esta tesis, director del programa Emprendedor encargado del centro de Educación Continúa División de Administración y Ciencias Sociales I.T.E.S.M Campus Monterrey.

A la Cámara Nacional de Comercio por su información.

A la COPARMEX por su información.

A la comunidad de la FIME que me ha visto realizarme como persona de una familia y concluir mis estudios de licenciatura y ahora de Post-grado muchas gracias por sus consejos en especial a la señora Hilda E. López.

En especial a mis amigos Ing. Blanca L. Alvarez de Lozano, Ing. Mano A. Lozano Guerra por su disposición inalcanzable.

Al Ing. Félix Alarcón e Ing. Nancy Torres por su disposición y motivación.

A los compañeros de la Biblioteca de la FIME y a el Ing. Abel Montemayor como jefe de la misma y por su apoyo.

A los compañeros de Post-grado.

A la Señorita María de la Luz (Lulú) por su confianza y voluntad.

Al señor Miguel, señor Félix por su disponibilidad.

A los compañeros del Audiovisual FIME en especial al joven Antonio Sandate por su disponibilidad inagotable y por ser la persona con la cual comparto una confianza respetuosa.

También al joven Jesús Armando Martínez Cantú por su disponibilidad y confianza

Al Ing. Jesus Villalobos por su amabilidad
Y confianza

Así como al Ing. Dante Jimenez.

MUCHAS GRACIAS



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



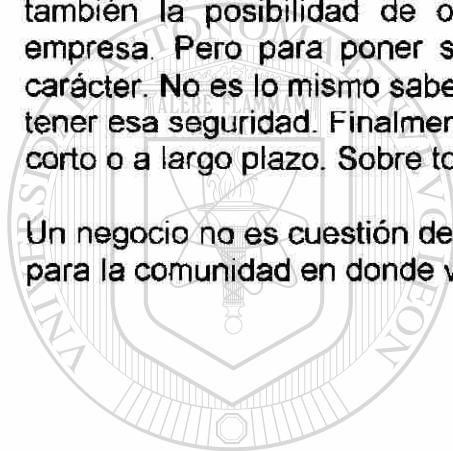
PROLOGO

Creo que casi todos preferimos una conversación franca. Respetamos al jefe que si es sincero con nosotros. Apreciamos a los amigos que se aventuran a hablar cuando se produce una discrepancia honesta. Desearíamos contar con políticas que expusieran lo que sienten en lugar de decir lo que creen que deseamos oír.

También creo que las personas que desean empezar un negocio propio prefieren que se les hable claro. Desean entender tanto las ventajas como las desventajas. Quieren conocer los posibles riesgos y oportunidades.

Como muchos piensan que lo mejor que uno puede hacer es trabajar para uno mismo. Ser nuestro propio jefe implica tener muchas responsabilidades , pero también la posibilidad de obtener mucho mas, que si se trabaja para alguna empresa. Pero para poner su propio negocio, uno debe de comenzar con tener carácter. No es lo mismo saber que cada quincena se recibirá un dinero seguro, a no tener esa seguridad. Finalmente todos sabemos que tener un negocio propio rinde, a corto o a largo plazo. Sobre todo si se le pone empeño, esperanzas y dedicación.

Un negocio no es cuestión de gusto sino de conveniencia para usted y de necesidad para la comunidad en donde vive de esta forma resulta mas rentable y exitoso.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

ÍNDICE

Páginas

CAPITULOS

1. SÍNTESIS	1
2. INTRODUCCION	3
2.1. Descripción del problema a resolver	3
2.2. Objetivo de la tesis	3
2.3. Hipótesis del trabajo de tesis	3
2.4. Justificación de la tesis	4
2.5. Límites de estudio	4
2.6. Metodología	4
2.7. Revisión bibliográfica	5
3 ANTECEDENTES. FUTURO DE LOS NEGOCIOS PEQUEÑOS	6
3.1. Antecedentes de fracaso	6
3.1.1. Ubicación inadecuada	8
3.1.2. Capital insuficiente	8
3.1.3. Alta experiencia adecuada	9
3.2. Futuro de los negocios	9
3.2.1. Del éxito de las pequeñas empresas	11
3.2.2. Las 10 condiciones de éxito de fortuna O ruina para sobrevivir y tener éxito	12
4. USTED COMO EMPRENDEDOR	13
4.1. Dilema	13
4.1.1. Definición del emprendedor	13
4.1.2. El emprendedor como fuente de riqueza	14
4.2.1. El perfil del emprendedor como herramienta	16
4.2.2. El emprendedor como autorrealización	17
4.2.3. El ciclo del emprendedor	18
4.2.4. Usted como emprendedor íntegro	19
5. LA REALIDAD DE LA PEQUEÑA EMPRESA.	21
5.1. Definición de la micro y pequeña empresa	21
5.2. Características de la micro y pequeña empresa	22
5.3. Etapas de desarrollo de la empresa	23
5.3.1. Etapa previa	23
5.3.2. Iniciación de la empresa	24
5.3.3. Crecimiento	25
5.3.4. Expansión-consolidación	26

5.4.	La micro y pequeña empresa un estudio mexicano	27
5.4.1.	La sociedad anónima de la pequeña empresa	27
5.4.2.	Características principales	28
5.4.3.	Estructura formal de la pequeña empresa.	28
5.4.4.	El dueño y la pequeña empresa	29
6.	COMO ELEGIR SOCIO.	31
6.1.	Objetivo	31
6.1.2.	Introducción.	31
6.2.	Quienes deben formar la empresa.	31
6.2.1.	Que características debe tener el socio.	32
6.2.2.	Personalidad creativa.	36
6.3.	Cuantos socios debo tener.	39
7.	LIDERAZGO.	40
7.1.	Objetivo.	40
7.2.	Quien es el líder.	40
7.2.1.	El objetivo del líder.	41
7.3.	Historia del liderazgo.	41
7.3.1.	Estudio científico del liderazgo	43
7.4.	Liderazgo situacional	49
8.	INVESTIGACION DEL MERCADO.	52
8.1.	Objetivos específicos.	52
8.2.	Que es un mercado.	52
8.3.	Que es la investigación de mercado.	54
8.3.1.	Proceso de la investigación del mercado.	54
9.	SISTEMAS DE PRODUCCION.	66
9.1.	Objetivos específicos.	66
9.1.1.	Introducción.	66
9.2.	Diagrama de proceso.	67
9.3.	Registro de marcas y patentes.	69
9.3.1.	Adquisición de maquinaria y herramienta.	70
9.3.2.	Factor humano.	70
9.4.	Localización.	75
9.4.1.	Materiales.	75
10.	POSIBLES FUENTES DE FINANCIAMIENTO.	76
10.1.	Objetivos específicos.	76
10.1.1.	Introducción.	76
10.2.	Fuentes de financiamiento.	76

11. COMERCIALIZACION.	79
11.1. Obtención de los pedidos.	80
11.2. Clientes potenciales	81
11.2.1. Evaluación de los clientes potenciales.	81
11.2.2. Seguimiento de los clientes potenciales.	82
11.2.3. Programa de cierre.	83
11.3. Representantes de ventas.	83
11.3.1. Evaluación de los representantes de ventas.	84
11.3.2. Medición del desempeño.	84
11.3.3. Comisiones	84
11.4. Cotizaciones.	85
11.4.1. Ordenes de compra.	85
11.5. Mercados internacionales.	86
11.5.1. Localización de representantes Internacionales de ventas.	86
11.5.2. Promoción de ventas.	86
11.5.3. Cotizaciones.	87
11.5.4. Documentación de embarque.	87
11.5.5. Condiciones de pago.	88
12. ESTABLECIMIENTO DE METAS.	89
12.1. Ventajas del establecimiento de ventas.	89
12.1.1. Criterio para el establecimiento de las metas.	90
12.2. Proceso para establecer y lograr las metas.	94
12.3. Elementos esenciales del éxito para lograr las metas.	97
12.3.1. Evaluación del desempeño.	98
13. COMO DIRIGIR EL CRECIMIENTO.	100
13.1. Historia de dos empresas.	101
13.1.1. El crecimiento es el ciado de los beneficios.	102
13.2. Los costes crecientes ponen en peligro los beneficios.	104
13.2.1. Pérdidas a gran velocidad.	105
13.3. El problema de un crecimiento Decepcionante en las ventas.	106
13.3.1. Dificultades imprevistas en la dirección de multientidades.	109
13.4. Como dirigir el crecimiento.	110
13.4.1. Planear el crecimiento.	112
13.5. Proteger el efectivo.	113
14. CASO PRACTICO.	114
14.1. Datos de un negocio activo.	114

14.2.	Historia de la creación del negocio.	115
14.3.	Etapa de desarrollo.	115
14.4.	Etapa de crecimiento competitivo.	116
14.5.	Visión de ventas futuras.	117
15.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.		119
15.1	Conclusiones	119
15.2	recomendaciones	119
BIBLIOGRAFÍA		120
LISTADO DE FIGURAS		121
LISTADO DE TABLAS		122
ANEXO		123
RESUMEN AUTOBIOGRAFICO		124



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

1. SÍNTESIS

El México actual que vivimos ante la globalización, exige un replanteamiento de nuestras empresas para hacerlas competitivas, pero también exige la creación de pequeñas empresas como detonador para generar los empleos tan necesarios en nuestro país.

La pequeña empresa constituye una de las grandes oportunidades para los países que como México, quieren competir y exportar el éxito y el fracaso de las pequeñas empresas no es, sin embargo, producto del azar estadístico. Una buena dirección es el factor que determina la supervivencia y el éxito. Una mala dirección es el factor que determina el fracaso, no la determina el factor económico. La competencia, la inconstancia de los clientes o de la mala suerte.

El mundo de la micro y pequeñas empresas se desenvuelve actualmente, y así será en el futuro, en una lucha constante por conquistar mercados: la trilogía de esta conquista se basa en la combinación adecuada de precio, calidad y servicio y la base de la misma indudablemente esta representada por una administración eficiente.

La vida de un dueño administrativo de una empresa es agobiante, pero indudablemente, si cuenta con herramientas apropiada, su trabajo será mas satisfactorio y alentador en su labor diaria al pequeño gran empresario. Al establecer cada una de las estrategias para este estudio, me enfoque al darle énfasis a este capítulo la importancia de cómo elegir socios, es bien sabido que el desarrollo de la humanidad ha tendido a hacer que las personas desarrollen habilidades cada vez más especializadas. Esta especialización ha tenido consigo el trabajo en equipo no solo en el ámbito social, sino también en el profesional de manera dependiente estructurando cada concepto sobre su elección.

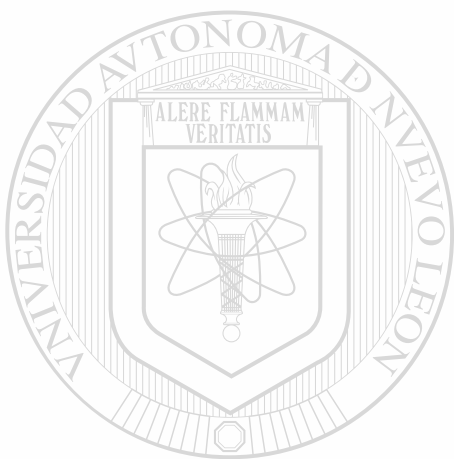
También estoy introduciendo el concepto de liderazgo la manera más natural de unir a un grupo de personas escogiendo la mejor de ellas, también es cierto que la gente se une alrededor de una persona cuando la nombran o destacan por su habilidad de persuadir las cosas. También estructuro la investigación de mercado. Generalmente el pequeño empresario se apoya en corazonadas o en la intuición para dirigir sus esfuerzos hacia la satisfacción del cliente, en este capítulo se muestran ciertas parámetros para realizar una investigación de mercado para negocios con rápida introducción al mercado.

En el siguiente capítulo de producción pretendo describir las herramientas administrativas para que el pequeño empresario sepa con que cuenta para trabajar de una manera eficiente al mismo tiempo que conozca todo lo que necesita hacer para ofrecer un producto o servicio terminado.

Es cierto que la pequeña empresa requiere de capital en efectivo, incluyo fuentes de financiamiento como una opción para sacar rendimiento a la oportunidad. Existe un cierto número de fuentes de fondos monetarios y así como otras fuentes de especial

importancia, la pequeña empresa que necesita tanto en su apertura como durante su estancia capital físico.

En este tema de comercialización hablo de cómo encontrar clientes y venderles sin planificar, pero es mucho mejor partir de un plan de enfoques y acciones necesarios para lograr difíciles objetivos de ventas. Para dirigir el crecimiento nuestro conceptos importantes.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

2. INTRODUCCION.

Es por muchos ya conocido el papel que desempeña la pequeña empresa en el mundo, además, se piensa que la organización ya administración efectiva de este tipo de empresas generaría un potencial de bienestar social y económico insospechable, dado que podría crear infraestructura intermedia eficientemente localizada y dirigida. Aunado a todo esto, las decisiones diarias respecto a actividades de administración, mercados, producción, contables y financieras y de recursos humanos, hacen necesario centrar la atención en la forma de administrarlos. Más del 70% de las empresas que cierran o desaparecen, obedece principalmente a factores no adecuados de administración, que se traducen en actividades específicas de las áreas del negocio. Este mismo aspecto en más del 90% son el motivo principal del fracaso de las pequeñas empresas.

Más del 95% de las empresas son micros y pequeñas, en todos los sectores de la economía, y su crecimiento y desarrollo sostenido puede asegurar un cambio radical en cualquier país, con un potencial para aumentar realmente su riqueza.

El mundo de las empresas se desenvuelve actualmente, y así será en el futuro, en una lucha constante por conquistar mercados.

2.1 Descripción del problema a resolver.

El problema que trato de resolver mediante esta tesis es que se aplique cada una de las estrategias que aquí menciono ya sea para personas que por primera vez deseen emprender un negocio. Y para negocios ya establecidos tanto de la micro y pequeña empresa y se tomen las estrategias como herramienta hacia el éxito. Nuestra misión a partir de ahora deberá articularse en toda la búsqueda siguiente. Revitalizar nuestra economía y nuestra sociedad practicando en forma sistemática la innovación favoreciendo la motivación individual y creando nuevos valores y nuevas satisfacciones. Valorar nuestra capacidad emprendedora.

2.2 Objetivo de la tesis.

El planteamiento de esta tesis es aplicar las estrategias para la creación de la micro y pequeña empresa como herramienta importante para la información exitosa de la persona que desee emprender un negocio dentro de la estructura económica.

2.3 Hipótesis del trabajo de tesis.

En esta investigación que realizo sobre las estrategias para la creación, desarrollo y crecimiento de la micro y pequeña empresa, se realizará una ponderación a los negocios ya establecidos, tanto a las micro y pequeñas empresas que sobreviven con o sin experiencia en el giro comercial elegido, así como, también

aquellas personas que intentaron incursionar en el mundo de los negocios y no tuvieron éxito, como se contemplaba al iniciar un negocio.

Se analizará cuidadosamente por separado la información recaudada, de las dos partes ya mencionadas, para llegar a una solución que me permita establecer ciertas estrategias confiables, para aquellas personas que por primera vez o ya establecidas, les brinde una orientación a la introducción de la apertura de un nuevo negocio y proporcionar asesorías a los negocios ya instalados, para un futuro sólido triunfador en los negocios tanto en la micro y pequeña empresa.

2.4 Justificación de la tesis.

En la actualidad existen personas que emprenden un negocio de la noche a la mañana al aventurarse por el camino del éxito o el camino del fracaso sin tener una experiencia sólida de su triunfo o fracaso. Por esta razón trato de introducir las estrategias del como no fracasar en la apertura de un negocio y como tener el éxito desde la apertura de un negocio.

2.5 Límites de estudio.

Esta tesis se limita a mostrar cada una de las estrategias lo más simple posible para prevenir a aquella persona que inicia en cualquier tipo de negocio micro y pequeño, sin conocimiento alguno en la apertura de dicho negocio y diagnosticarle el peligro que existe en cualquier tipo de negocio.

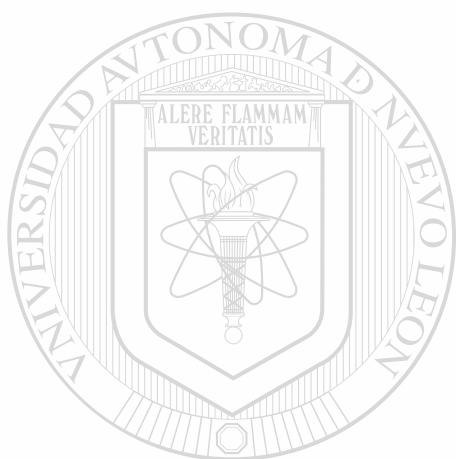
2.6 Metodología.

Diagnosticando las necesidades de los negocios ya establecidos que fracasaron por no tener las estrategias o herramientas que debe tener un micro emprendedor. Para su iniciación de un negocio se visualizo en la necesidad de estructurar ciertas estrategias para la creación de una micro-pequeña empresa, se amplio cierta información ya establecida como referencia y se nutrió con comentarios, discusiones e información que aportaron personas involucradas en la vida de los negocios y estructurando la información para cada una de dichas estrategias que son el contenido de esta tesis , manifiesto en resumen lo siguiente:

1. Información literaria referente al tema.
2. Información de organismos gubernamentales.
3. Recopilación de comentarios de personas involucradas en el medio de los negocios.
4. Información de revistas.
5. Analizando y estructurando cada capítulo para el contenido de esta tesis.

2.7 Revisión bibliográfica.

Es de vital importancia señalar que la información que aquí manifiesto se ha obtenido tanto de literatura formal(textos), como de literatura informal(revistas entrepreneur) y la experiencia y conocimiento de gente muy capacitada e involucrada en el área de la micro y pequeña empresa, así como de organismos gubernamentales que hacen énfasis en el apoyo a la micro y pequeña empresa.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

3.ANTECEDENTES. FUTURO DE LOS NEGOCIOS PEQUEÑOS

3.1. Antecedentes de fracaso

Las cifras estadísticas más conocidas son, probablemente, las relativas a los porcentajes de fracasos de nuevos negocios pequeños. De acuerdo con las cifras, 80% de los negocios pequeños (cuatro de cada cinco) fracasan dentro de un periodo de cinco años. Esto no es muy alentador. Algunos expertos afirman que esa cifra es muy alta y que en realidad es más cercana a 60%. Pero aun 60% no es muy bueno. Estos datos son aun más impresionantes cuando consideremos que la mayoría de los negocios dieron principio y se mantienen exitosos por personas comunes con habilidad normal.

Es innegable que la mayoría de quienes comienzan un pequeño negocio, fallan. Pero es también innegable que literalmente millones de personas han triunfado. Las personas que triunfaron en el futuro son las que hoy se dicen a sí mismo: "Si otros chicos lo hicieron, ¡yo también puedo hacerlo!".

Muchos editores y librerías están convencidos de que la mayoría de las personas que compran libros acerca de los negocios pequeños son soñadores; soñadores que ni siquiera intentarían alguna vez empezar un negocio pequeño. No estoy de acuerdo. Pienso que la mayoría de esas personas tienen intenciones serias respecto a los negocios pequeños. consideran opciones en su carrera y buscan respuestas. Algunos investigan y deciden no aventurarse. Están en su derecho. No todo el mundo está hecho para ser mal dueño de su propio negocio. Otros estudian la situación y deciden iniciar la empresa. De estos últimos, algunos fracasan. Pero fallar al intentar comenzar un negocio pequeño no es el fin del mundo, especialmente si se arriesga un capital reducido y si la estabilidad en su empleo no se ve amenazada.

El fracaso también puede preparar para triunfar posteriormente. Muchas personas exitosas han fallado en el primer intento. Y aunque uno fracasara, ello demostraría que por lo menos se tuvo la iniciativa de tratar.

Volvamos a las estadísticas. Existe una estadística de fracasos que es alentadora: menos de 20 % de las nuevas concesiones de negocios fracasan.

Es interesante saber que la causa fundamental del fracaso, no varía significativamente de un tipo de negocio propio a otro. Por lo tanto, podemos considerar las cifras totales de fracaso como representativas de cada uno de los tipos de negocios. Un negocio que está envuelto en procedimientos legales en la corte, o en acciones voluntarias respecto a pérdidas frente a sus acreedores. Un negocio que se liquida en forma voluntaria y cuyas deudas son pagadas totalmente, no se puede clasificar como un fracaso.

La causa fundamental de los fracasos son :

Causa fundamental	% de fracasos
Incompetencia	42.3
Experiencia inadecuada	23.0
Falta de experiencia en la línea	13.8
Falta de experiencia gerencial	13.0
Negligencia	0.8
Siniestros	0.8
Fraude	0.5
Razón desconocida	5.8
Total	100.0

Fig. 1.1 causa de fracasos

Como se puede ver, la incompetencia y la falta de experiencia en sus varias formas son causa de 90% de los fracasos. El problema de esta información es que no es muy instructiva. Todo lo que se nos dice es que las personas son incompetentes y las personas inexpertas tienen una gran probabilidad de fracasar. Esto no es gran noticia.

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

Causa aparente	% de fracasos
Ventas inadecuadas	49.9
Debilidad frente a la competencia	25.3
Altos costos de operación	13.0
Dificultades con las cuentas por cobrar	8.3
Dificultades con los inventarios	7.7
Activos fijos excesivos	3.2
Ubicación inadecuada	2.7
Negligencia	0.8
Siniestros	0.8
Fraudes	0.5
Otros	1.1

Estas cifras nos dicen más que las anteriores, por ejemplo nos informan que:

Cerca de la mitad de los negocios fracasaron por tener un nivel inadecuado de ventas. Yo creo que es lo cierto. Una débil estrategia de mercadeo es a menudo fatal.

La debilidad frente a la competencia, que también puede interpretarse como mercadeo insuficiente, causó 25.3% de los fracasos.

Hay cuatro causas aparentes (altos costos de operación, cuentas por cobrar, inventarios y activos fijos) que totalizan un 32%. Todos estos son problemas interrelacionados acerca de las operaciones internas.

El otro porcentaje de relevancia es una ubicación inadecuada (2.7%). Este varía desde 5.3% en el caso de los minoristas, hasta 0.5% para los negocios de la construcción y los fabricantes. La ubicación es también un problema (p. ej. ventas inadecuadas debido a una mala ubicación) de mercadotecnia.

3.1.1. Ubicación Inadecuada

Una buena ubicación es extremadamente importante para la totalidad de ventas al detalle y restaurantes. El Business Failure Record de Dun & Bradstreet clasifica la mala ubicación como la causa aparente de fracaso en 5 % de los negocios de ventas al detalle. Esto nos parece poco, y quizás lo sea. Pero, aunque la mala ubicación cause solo 5 % de los fracasos, una mejor ubicación probablemente podría transformar a muchos empresarios de ventas al detalle apenas redituables en prósperos negociantes.

Muchas personas cometen el error de alquilar un local en una ubicación que falló antes. Por alguna razón inexplicable creen que podrán revertir la situación. No cometa ese error a menos que tenga una prueba fehaciente de que la ubicación no fue la causa del fracaso anterior. Es mejor dejar pasar una oportunidad que aparenta ser una "ganga" en este sentido.

Por supuesto, las compañías exitosas de concesiones han hecho de la ubicación de locales toda una ciencia. Entre las variables que juegan un importante papel encontramos: densidad de población, densidad de tránsito, visibilidad de señales, proximidad de competidores, etc.

3.1.2. Capital Insuficiente

La mayoría de los propietarios de prósperos negocios pequeños piensa que la principal causa de fracaso de los negocios modestos es la falta de capital suficiente. Saben cuán importantes son los recursos de capital y cuán difícil es obtener capital adicional para permitir que un negocio pase el difícil periodo de los primeros tiempos. Las tres razones más frecuentes por las cuales un negocio afronta una situación de liquidez:

Primero, subestimar ingenuamente la cantidad de capital necesaria para un buen comienzo. Esta es una falta muy común, pero no existe una buena excusa que la justifique. Hay muchos recursos para ayudarlo para poder hacer cálculos correctos.

Segundo, ciertas personas se dedican a soñar y comienzan su negocio con menos capital necesario. ¡Esto es estar en la luna!. Es mucho mejor demorar la apertura de su negocio, ahorrar lo suficiente, u obtener préstamos de amigos. Haga lo que quiera, pero consiga lo necesario antes de empezar.

Tercero, Una rápida expansión absorbe el capital necesario. Es fácil quebrar por una expansión excesiva.

Es triste, pero cierto. Con frecuencia, negocios que tienen todo para triunfar fracasan por falta de una liquidez adecuada. Esto quiere decir, sencillamente, que la empresa no tiene fondos suficientes para pagar sus cuentas vencidas. Usted puede tener miles de dólares en cuentas por cobrar, pero si no tiene dinero suficiente para pagar los sueldos o los proveedores, esta en un serio problema. Cualquiera de los tres errores que he destacado puede llevarle a una situación similar.

3.1.3. Falta de experiencia adecuada.

En la muestra precedente vimos que un desequilibrio en la experiencia, falta de experiencia en la línea de trabajo y falta de antecedentes gerenciales son los factores causantes de más de 50 % de los fracasos. Quizás esta cifra sea un poco elevada, pero no existe duda que la falta de experiencia contribuye al fracaso de muchos negocios pequeños.

Pero existe maneras de compensar la inexperiencia:

Trabaje para otra persona en un trabajo similar al que quiere comenzar. A veces, esto puede hacerse en el tiempo libre (por las noches, durante los fines de semana). Únase a un socio que tenga la experiencia necesaria.

Contrate experiencia externa (la de contadores, servicios de cobranza, expertos en publicidad, etc.).

Resulta esperanzador que la experiencia no es siempre algo deseable. Bastantes compañías concesionarias *prefieren* a concesionarios sin experiencia en su negocio. Ellos han encontrado que las personas con experiencia tienen prejuicios y preferencias que crean conflictos en cuanto a "como debe operar la concesionaria".

3.2. Futuro de los negocios

El futuro de los negocios pequeños es simplemente bueno. El razonamiento que me lleva a decir esto es como sigue: El 90 % de todos los negocios en el país se clasifican como pequeños. Esto significa que nuestra economía depende de negocios pequeños. Esto es bastante impresionante, para comenzar. Pero las grandes compañías multinacionales están creciendo constantemente y eliminando del mercado a compañías más chicas y débiles. De esta manera el hecho de que 9 de cada 10 negocios sean pequeños no implica que el futuro de estos haya de ser prospero.

Lo que realmente sugiere una perspectiva halagüeña para los negocios pequeños

es la naturaleza irremplazable de los productos y servicios que proveen, y el hecho de que las compañías grandes no pueden competir en ese terreno.

En primer termino, consideremos la naturaleza de lo que producen los negocios pequeños. Los negocios pequeños son los proveedores *exclusivos* de una lista de productos y servicios prácticamente interminable. He aquí una muestra que copié hojeando la sección comercial del directorio telefónico:

Florerías

- Remodelación de casas
- Reparación de equipos de calefacción
- Servicios de ambulancias
- Servicio telefónico de responder llamadas
- Tiendas de antigüedades
- Reparación de carrocerías de automóviles
- Concesionarios de automóviles
- Peluquerías
- Agencias de viajes
- Vulcanizadoras
- Tiendas de animales domésticos
- Tintorerías
- Contratistas
- Servicios de entrega
- Reparación de radiadores
- Alquiler de equipos
- Cuidado de mascotas
- Venta de leña
- Alquiler de embarcaciones para pescar
- Alquiler de trajes de etiquetas
- Tiendas de regalos
- Tiendas de artículos para pasatiempos
- Talleres de impresión instantánea
- Servicios de portería y de limpieza
- Restaurantes chinos
- Jardinería
- Reparación de segadoras de césped
- Taller de afiliados
- Productos para bebe
- Reparación de equipo electrónico
- Control de plagas
- Fotografía
- Plomería
- Ventas de bienes raíces
- Comida ambulante

Pensemos por un momento lo que sería vivir en una comunidad sin negocios pequeños. Cientos de productos y servicios serían literalmente imposibles de encontrar. No habría peluquerías, reparación de emergencia de plomería o tiendas de artículos de fotografía. Imagine el centro de su ciudad. Si quitamos los negocios pequeños, no es mucho lo que queda.

Estas son las razones por las cuales estoy a favor de los negocios pequeños. Son esenciales para nuestro estilo de vida. Y en la mayor parte de los casos, usted no deberá preocuparse de que una compañía grande saque al mercado una pequeña. El propio hecho de ser grandes, hace que estas compañías sean incapaces de competir efectivamente en muchos sectores de nuestra economía. Y casi siempre sus políticas de expansión excluyen el verse envueltas en negocios pequeños.

Es también interesante que el crecimiento y expansión de algunos negocios grandes a menudo creen oportunidades de negocios para negocios pequeños. A esto llamamos el efecto de protección. Muchos negocios pequeños prosperan proveyendo productos y servicios a las compañías grandes, que no tienen el tiempo o la eficiencia necesarios para procurárselos.

3.2.1. Un buen direccionamiento es la causa del éxito de las pequeñas empresas.

El éxito y el fracaso de las pequeñas empresas no es, sin embargo, producto del azar estadístico. Una buena dirección es el factor que determina la supervivencia y el éxito. Una mala dirección es el factor que determina el fracaso -no lo determina el clima económico, la competencia, la inconstancia de los clientes o la mala suerte.

Dun y Bradstreet, el defensor de las estadísticas empresariales, ha señalado que una mala dirección es la culpable de más de 90 por 100 de los fracasos de empresas. Aproximadamente la mitad de los fracasos se debe a la "incompetencia" y la otra mitad a una experiencia previa "inapropiada". Pero afirmar esto es como decir que alguien no es un buen jugador de tenis porque no juega bien el tenis. Para salir del círculo vicioso habría que preguntarse: en concreto, ¿qué clase de "competencia" y de "experiencia" necesita alcanzar el aspirante a empresario?

Una buena dirección -la capacidad de comprender, dirigir y controlar una empresa- se fundamenta en la atención crítica del director-propietario hacia unos cuantos factores decisivos de supervivencia y éxito que son los que conllevan la fortuna o traen la ruina.

3.2.2 Las diez condiciones de éxito de “fortuna o ruina” para sobrevivir y tener éxito.

La inteligencia directiva esta basada, a su vez, en conciencia y comprensión reales de los requisitos de “fortuna o ruina” necesarios para dirigir una empresa. Son diez:

1. Sea objetivo. Engañarse a si mismo no tiene sentido en la creación y construcción de una empresa. Una evaluación honrada e imparcial de los puntos fuertes y débiles de su empresa y de su propia capacidad como empresario es imprescindible.
2. Trabaje de forma sencilla y centrada. En la pequeña empresa, lo sencillo es lo eficaz. Concentre sus esfuerzos y recursos allí donde el impacto y las ganancias sean mayores.
3. Proporcione productos y servicios excelentes y característicos que satisfagan las necesidades de grupos selectos de clientes.
4. Establezca la forma de llegar hasta sus clientes y venderles sus productos y servicios. Los planes de marketing le facilitara la tarea.
5. Organice, dirija y motive a un equipo vencedor para que haga todo lo que usted no puede hacer por si solo.
6. Lleve los registros de contabilidad y los controles necesarios para entender y dirigir la empresa. Contrate a un excelente censor jurado de cuentas con experiencia operativa.
7. No este nunca sin efectivo. El dinero en efectivo es el rey del mundo de la pequeña empresa.
8. Evite tropezar una y otra vez con las piedras de todo crecimiento rápido. Dirija la expansión de su empresa.
9. Comprenda su empresa de cabo a rabo. Esta es la base para controlar su empresa y aumentar las ganancias.
10. Planifique. Formule objetivos que suponga un reto y tradúzcalos a actividades productivas.

4. USTED COMO EMPRENDEDOR.

4.1. Dilema.

Reír es arriesgarse a parecer tonto.

Llorar es arriesgarse a parecer sentimental.

Buscar a alguien es correr el riesgo de involucrarse.

Expresar los propios sentimientos es arriesgar a ser rechazado

Mostrar los sueños a la gente es arriesgarse al ridículo.

Amar, al fin, es arriesgarse a no ser amado a su vez.

E ir hacia adelante contra la suerte, es arriesgarse a fracasar.

Pero debe correrse el riesgo, porque el mayor peligro en la vida es no arriesgar nunca nada.

El que no arriesga nada, nunca hace nada, no tiene nada, no es nada, puede evitar el sufrimiento y el dolor, pero no puede aprender, sentir, cambiar, crecer... ni amar.

Encadenado por su seguridad y su certeza, es un esclavo, ha pecado contra la libertad. Porque solo aquel que toma riesgos es realmente libre.

4.1.1. Definición del emprendedor.

En estos tiempos difíciles en que muchos se dan por vencidos ha resurgido un tipo interesante que es más terco que la misma crisis: el emprendedor.

El emprendedor es un tipo que invierte dinero, trabajo e ingenio en alguna empresa propia y no se deja vencer por circunstancias adversa alguna.

No le hace caso al vecino, al amigo, al compadre e incluso a su mujer, que intenta prevenirlo de invertir, pues se sabe diferente.

Tampoco le hace caso a los indicadores económicos que diariamente le dicen que el país se está acabando, que ya no hay mercado y que es preferible ir al café, a la casa de bolsa o al fútbol.

Mucho menos se preocupa por la mala calidad de su gobierno que a pesar de lo que declara, cada día pone más trabas directas o indirectas para que el que quiere trabajar.

En fin, es una especie de héroe moderno que lucha constantemente contra lo improbable.

Es un guerrillero económico que pocos entienden y muchos envidian, pues

posee un coraje y una determinación sobresaliente.

El giro de su empresa es irrelevante, puede ser grande o chico, subterráneo o subterráneo, para el mercado interno o para la exportación, puede ser un taller, una taquería, una fábrica una consultoría o un taxi; el caso es que la empresa es de él y para él.

Busca lo diferente, porque él mismo es diferente. Se aburre con lo convencional, con las reglas, con las costumbres y con la comodidad del conformismo.

Por ello, su empresa, en alguna forma se distingue de las demás, y por lo mismo cuenta con mayores probabilidades de éxito.

Nunca fue el mejor estudiante de su grupo; al contrario, si estudio, lo hizo muy a su pesar, probablemente sentado en el último escritorio y utilizando su inteligencia práctica para cumplir sin estudiar. Le dedicaba tiempo solamente a las materias que atraían a su intelecto. Cuando niño fue retraído o rebelde, un poco desadaptado quizá, alguien destinado al fracaso y la holgazanería.

De grande, no se inquieta por los convencionalismos sociales. Si embargo, sea como sea, el principal ingrediente de su personalidad es la ambición.

Su natural ambición e inteligencia práctica lo hace invencible, pues por más que fracasa seguirá obstinado en triunfar, y con su enorme terquedad acaba teniendo la razón.

Un poco sordo a los consejos, dispuesto a trabajar a la hora y las horas que sean, determinado a obtener el triunfo, el emprendedor ha resurgido en esta época de crisis, pues es precisamente en tiempos difíciles cuando le gusta trabajar. Es un tipo que no le teme ni al fracaso ni mucho menos le teme al triunfo; no le teme a la idea de ser diferente.

Cree más en sí mismo que en cualquier otra cosa y ante todo desecha a la suerte y al azar como factores de éxito; si el destino le favorece se debe única y exclusivamente a su empeño.

El emprendedor ha vivido en las diversas épocas de la historia y se da en todos los países, inclusive en aquellos en que el Estado prohíbe trabajar para sí mismo. Sin embargo, muy al contrario de lo que la gente supone, al emprendedor no le interesa ser rico aunque lo más probable es que llegue a serlo; el dinero es un simple instrumento, lo que en verdad le importa son su independencia y su libertad. Y esa es la gran paradoja de este personaje: que aunque aborrece la política como actividad para ociosos y oportunistas, en el fondo, y sin quererlo, es un gran luchador de los derechos políticos pues toda su actividad irradia dignidad, respecto a sí mismo y afán de libertad.

4.1.2. El emprendedor como fuente de riqueza.

Los estudiosos han elaborado diferentes definiciones de lo que es ser emprendedor. Mas que detenernos a analizar algunas de ellas, nos parece más importante subrayar los elementos clave que aparece en la mayoría de las definiciones.

Se habla de crear, de aportar, nuevas soluciones para nuevas necesidades. Se habla de introducir nuevos productos y servicios, de innovar. Pues bien, los

emprendedores son quienes llevan a cabo este proceso de innovación.

La innovación es la herramienta específica del emprendedor. Emprender, es el acto que transforma los recursos con miras a crear la riqueza. Es el arte de transformar una idea en realidad. Es la capacidad de compromiso para encontrar soluciones sencillas a problemas complejos. Es la amplitud de buscar los recursos y la energía necesarios para crear, inventar, descubrir nuevas formas de hacer las cosas. Todo esto es posible, si el hombre tiene confianza en la capacidad de actuar sobre su entorno. El hombre, pues, se encuentra en el corazón mismo del ser emprendedor.

Durante mucho tiempo hemos permanecido pasivos frente a los problemas económicos, cada vez mas numerosos, a los que debemos enfrentarnos; y nos ponemos a ver lo que pasa en otros lugares del mundo, esperando que se nos sirvan en bandeja de plata las soluciones elaboradas en otras partes.

Esperamos que las cosas se arreglen por si mismas o que nuestros gobernantes se pongan de repente a hacer milagros. Ellos, sin embargo, no son todopoderosos, y en realidad no puede hacer nada sin el esfuerzo colectivo, sin la cooperación de cada uno de nosotros. Esperamos que pase la tempestad...mas. ¿y si no pasa? ¿No será mejor poner en operación estrategias que nos capaciten a afrontarla? Como en otras esferas en las que evoluciona el ser humano, también en el terreno económico es fundamental tomar conciencia de lo que nos va a acontecer y de lo que nosotros queremos que nos acontezca.

Una de las actividades que tendrá justamente como el proporcionar trabajo a los miembros de nuestra sociedad, es aumentar el numero de la Micro y Pequeñas empresas. Algunos dirán que esto significa devolver la pelota a la gente de la población, lo que es mas fácil, y pedirles que sean mas autónomos e inicien nuevas empresas. Pero, si ya no puede contar con la Gran Empresa y con el gobierno, para revitalizar nuestra economía, se debe considerar como una solución, valiosa el promover que surja en forma mas vigorosa y en mayor numero, pequeñas y medianas empresas.

Si se quiere explotar al máximo la riqueza natural que esta integrada por nuestros recursos humanos, será necesario encontrar medios para:

- * Descubrir emprendedores eventuales;
- * Crear las condiciones necesarias para que ciertos individuos se descubran como emprendedores;
- * Animar y apoyar a quienes, hombres o mujeres, manifiesten deseo de emprender;
- * Y ofrecer mas ayuda y apoyo a los emprendedores que son ya propietarios de pequeñas y medianas empresas.

En esta sociedad en la que la competencia es cada vez mayor, el dinamismo de las personas es lo que hacer surgir, del conjunto de recursos humanos, a los triunfadores. No se trata simplemente de saber hacer bien las cosas, es necesario ser capaz de aportar "algo nuevo de mas". Esto es lo que hace la diferencia entre un trabajo satisfactorio y la excelencia.

Nuestra fuente actual de los recursos humanos se compone de una multitud de

talentos y de conocimientos técnicos que deben ser aprovechados.

4.2.1.El perfil del emprendedor como herramienta.

El perfil del emprendedor es una herramienta que le ayudara a pensar en su preparación para iniciar y operar una empresa exitosamente. Aun cuando este perfil no pretende predecir su éxito, puede ayudarle a considerar si ser empresario es la carrera adecuada para usted. Este es el primer paso hacia el conocimiento de su preparación actual y capacidad para ser su propio jefe.

Algunas características de las personas emprendedoras son:

Sentido común.	Orientación al cliente.
Conocen el campo en que trabajan.	Capaces de simplificar.
Capacidad organizativa.	Confianza en si mismos.
Trabajo arduo y tenaz.	Buenos hábitos de trabajo.
Creativos.	Don de mano.
Orientación a la solución de problemas.	Buenas relaciones interpersonales.
No temen a los errores.	Son competitivos.
Inteligencia general.	Valor.
Orientación al la acción.	Orientación al éxito.
Percepción de oportunidades.	Toman riesgos calculados.
Perspectivas a largo plazo.	Orientación a la realidad.
Motivación y energía.	Concentración.
Autorresponsabilidad.	Independencia.
Tenacidad.	Tolerancia.
Capacidad de convencimiento.	Innovadores.
Perseverantes.	Responsables.
Aprecian la libertad.	Versátiles.
Creen en el éxito.	Persiguen la excelencia.
Cultivan su autoestima.	Generan su propio trabajo
Enfrentan las cosas grandes.	Terminan lo que inician.
Planean.	Gustan dirigir.
Usan su máxima capacidad.	No temen enfrentamientos.
	No son conformistas.

Como puede apreciarse, si sumamos todas estas características estaríamos hablando de un superhombre.

Aun cuando el emprendedor tiene características mas, características menos, han existido estudiosos que han dedicado a construir una prueba que de el perfil del emprendedor.

4.2.2. El emprendedor como autorrealización.

Autorrealización, plenitud humana, deseo de convertirse en lo que el hombre es capaz de llegar a **ser**, son las metas a la que, en ultimo termino, tiene el emprendedor. Si además el emprendedor recibe una buena formación, buscara el nivel de excelencia en todo lo que haga; será creativo, innovador, único, tendrá metas a largo plazo, manifestándolas en una pasión por alcanzarlas, por hacer realidad sus ideales, sus fantasías, sus ilusiones y sus sueños.

La característica inseparable del espíritu emprendedor es la **creatividad**, esta es la capacidad de soñar cosas nuevas y llevarlas a la acción.

- * La creatividad nos sirve para inventar nuestras vidas.
- * La creatividad y la seriedad se excluyen.
- * Todo hombre es creativo, pero tiene que saberlo.
- * La creatividad nos lleva a abandonar una idea, cuando ésta ya no resulta.

Algunas sugerencias para cultivar la creatividad:

- * Ordenar de una manera interesante el mundo que nos rodea.
- * No dejarse derrotar.
- * Eliminar prejuicios. Fortalecer la fantasía, gozarla.
- * No esperar a otros; comenzar uno mismo.
- * Producir mas ideas de las que se necesitan.
- * Aceptar que la inquietud es una característica del hombre activo.
- * Exigirse a uno mismo. Los satisfechos de si mismos nunca han hecho algo en el mundo.
- * Acumular conocimientos e interesarse por todo.
- * Hacerse preguntas que no tengan respuestas. Inventar lo imposible.
- * Expresar hoy una idea audaz; mañana ya no será nueva.
- * Mirar su entorno; encerrar mil ideas.
- * Escoger personas creativas y muy positivas como ejemplos.
- * Comprar libros de arte, buscar en ellos a los pintores, escultores, cantantes de opera, etc.
- * Expresar sentimientos positivos hacia las personas.
- * Antes de dormir, soñar un poco en la vida que se debe de tener.
- * Hacer ejercicios de autosugestión :

- a) Todo lo que mi mente puede,
 - b) Yo sí puedo,
 - c) Repetir sus metas a la semana,
 - d) Repetir sus metas del año,
 - e) Repetir sus metas de la vida.
- * Escribir las metas y leerlas cada semana (por toda la vida).
 - * Ejercitar la voluntad.

- a) Cada semana hay que proponerse uno algo.
- b) Cada semana hay que ofrecer algo (triunfador).

- * Divertirse mucho; jugar.
- * Utilizar “rutinas diferentes” al menos una vez a la semana.
- * Hacer ejercicios; utilizar un poco la mano izquierda, dibujar con ella.
- * Una día a la semana no ver ni dejarse guiar por el reloj.
- * Nunca dejar para mañana lo que se pueda hacer hoy.

Tener espíritu emprendedor es:

- * Hacer las cosas; no buscar excusas ni razones para demostrar que no se puede hacer.
- * Levantarse (con más fuerzas) cada vez que se cae; no empeñarse en explicar el motivo del fracaso.
- * Ser digno, consciente y responsable de los actos.
- * Ser capaz de trazar un plan a corto, mediano o largo plazo, y de seguirlo pese a todas las circunstancias de la vida.
- * Ser creador de algo: un hogar, una empresa, un puesto, un nuevo sistema de vida (Pensar bien es crear).
- * Entender que el trabajo no es una necesidad ni un sacrificio, sino un privilegio y oportunidad que nos brinda la vida.
- * Comprender la necesidad de una nueva disciplina, basada en principios sanos, y tener la suficiente pasión, fuerza y autoconfianza para adoptarla.

4.2.3 El ciclo del emprendedor.

Cuando usted decidió libremente enrolarse en este arte de emprender debió estar consciente de lo que esto implica. La mayoría de las personas ve a los emprendedores en una etapa en que gozan de fama y prestigio. Sin embargo, hay una primera etapa en que los emprendedores intentan lograr el triunfo y sufren, se angustian; algunos claudican en el intento y pocos son los que brillan.

Emprendedor implica un ciclo que comienza con la lucha y termina con el triunfo. La cuestión es que la mayoría quiere lo segundo sin pasar por lo primero; quieren la fama sin batallar, y esto no es posible.

Este proceso lo pone a usted a prueba todos los días, es por eso que debe estar muy seguro de lo que quiere. Algo que distingue a un hombre de éxito de uno que no lo es, además de su pasión, es su claridad sobre lo que quiere, su claridad sobre sus metas. Aun mas, son personas que logran sus metas y compiten con sus logros anteriores, ya que tienen un natural espíritu de competencia, fijándose nuevas metas tan pronto consiguen las que buscaban.

Si usted como emprendedor intenta formar parte de este equipo de triunfadores debe comenzar por fijarse metas.

4.2.4 Usted como emprendedor integro.

Además de tener logros importantes en su actividad económica, un emprendedor debe aspirar a ser una persona integra, una persona completa.

Debido a sus niveles de actividad, el emprendedor requiere de un **cuerpo sano** que lo lleve a alcanzar sus metas. Además, necesita tener **cabeza**, conocimientos, habilidades y técnicas adecuadas para hacer posible su objetivo; por ultimo, es necesario **corazón**, sensibilidad, motivación y espíritu de lucha.

La persona que se quiera dedicar a emprender debe estar lo mejor preparada posible, y esto se logra integrando cuerpo, cabeza y corazón en forma equilibrada. Así, en la medida que estos tres factores formen parte de nosotros dando mejor la combinación, obtendremos mas y mejores resultados. Los tres factores son integradores, por ello no hay ninguno menos importante : todos son necesarios y de máxima importancia.

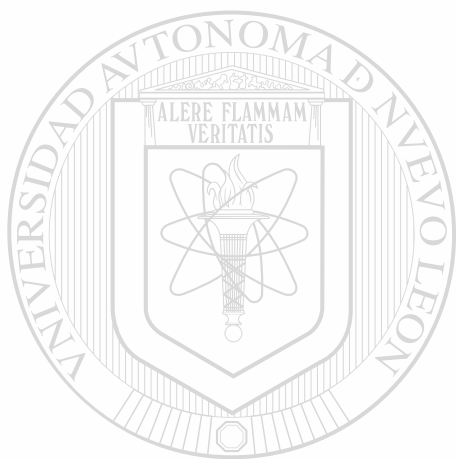
Una persona muy inteligente y motivada, pero con dos meses de vida porque tiene cáncer, estaría limitada por su cuerpo. De igual forma, alguien muy sano e inteligente pero sin ganas de superación difícilmente llegaría lejos. Finalmente, sano y motivado pero sin educación, experiencia, capacitación, etc. necesitará invertir mucho tiempo en aprender antes de lanzarse a la empresa.

En 1986, durante una convención internacional de jóvenes emprendedores, Steve Jobs (creador de la Apple Computer, Inc.) comentó "Si quieres hacer una empresa, sigue a tu corazón y hazlo con la cabeza". Yo en su lugar hubiera agregado: "y no olvides tu cuerpo".

Es importante que entendamos estos conceptos, ya que la medida que lo hagamos podremos comprender a nuestro ser como un todo, así como sus conflictos, y con ello disminuir el estrés. Por ejemplo, si el doctor nos recomendó descanso o dedicar tiempo a hacer ejercicio, lo mas probable es que tengamos que dedicarle menor tiempo a actividades relacionadas con la cabeza y con el corazón (dejar un proyecto de investigación o ver menos a la familia). Otro caso es el de las situaciones en las cuales el trabajo demanda mucho de nuestro tiempo (como iniciar una empresa), y por ello le dedicamos menos tiempo a la salud o a la familia y los amigos, y por ultimo el no menos frecuente caso del

familiar enfermo o el compañero o compañera que hemos descuidado, y al cual debemos dedicarle tiempo y con ello desatender actividades intelectuales y/o deportivas.

El punto es que si entendemos que muchas veces estamos dejando algo por lograr otro objetivo, y que algunas otras no podemos hacer todo al mismo tiempo, la angustia disminuye y con ello la tensión. La clave es mantener un equilibrio entre cuerpo, cabeza y corazón, por lo que debemos administrar nuestro tiempo de tal forma que a cada parte le toque lo que necesita en su justa medida. Así, debe administrar sus días, semanas, meses y años para llegar a ser un emprendedor íntegro.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

5.LA REALIDAD DE LA PEQUEÑA EMPRESA.

5.1 Definición de la micro y pequeña empresa.

Según la secretaria de Fomento Industrial y Comercial del Gobierno del Estado de Nuevo León, las definiciones de micro y pequeña industria contenidas en el artículo 5º, del decreto que aprueba el Programa para el Desarrollo Integral de la Industria Mediana y Pequeña, publicado en el Diario Oficial de la Federación el pasado 11 de enero de 1988, (y vigentes a la fecha, pues las nuevas definiciones no han sido publicadas), son:

- * **Micro Industria:** Empresa que ocupa hasta 15 personas y cuyas ventas no excedan los 300 millones de pesos al año.
- * **Pequeña Industria :** Empresas que ocupen entre 16 y 100 personas y cuyas ventas sean superiores a los 300 millones, pero no mayores a 3 mil 400 millones de pesos al año.

Además de las características cuantitativas de las definiciones operacionales dadas, hay que tener en cuenta las siguientes:

El carácter tan personal que adquiere la administración. Esto significa, por una parte, que la empresa se identifica con la dirección y que esta expuesta a grandes problemas de supervivencia; y por otra, que el proceso de decisiones es muy simple y rápido, ya que funciona según el esquema : intuición-decisión-acción.

La no especialización., al grado de que la dirección cumple con tareas de dirección y de operación, y los empleados frecuentemente desempeñan varias tareas.

Un sistema de información interna poco complejo, que permite una difusión rápida, en sentido ascendente y descendente, entre la dirección y los empleados.

Un sistema sencillo de información externa, debido a que el mercado esta psicológica y geográficamente cercano.

La búsqueda de un entorno estable, lo esencial, debido al poco peso que la micro y la pequeña empresa tienen sobre su medio socioeconómico.

En resumen, una pequeña empresa es una institución:

1. Con propietarios y administración interdependientes;
2. Que no domina el sector de la actividad que opera;
3. Cuya estructura organizacional es sencilla;
4. Que no ocupa mas de 100 empleados;
5. y cuya operación no sobrepasa los 3 mil 400 millones de pesos.

5.2 Características de la micro y pequeña empresa.

La empresa es el lugar donde se crea riqueza. Ella permite poner en operación recursos intelectuales, humanos, materiales y financieros para extraer, producir, transformar o distribuir bienes y servicios, de acuerdo con objetivos fijados por una administración, interviniendo, en diferente grado, la motivación de ganancia y de utilidad social.

Frecuentemente se considera la empresa como la semilla de la que germina una nueva actividad económica. No hay duda, pues, de que la empresa juega, o puede jugar, muchas funciones o papeles en nuestra sociedad.

Mediante la empresa:

- a) Se responde a la demanda concreta de los consumidores;
- b) Se crean nuevos productos o servicios;
- c) Se ayuda a mantener o disminuir, mediante la competencia, los costos y precios a sus niveles mas bajos;
- d) Se generan empleos;
- e) Se contribuye al crecimiento económico;
- f) Se refuerza la productividad, al fine de que el país ocupe un buen lugar en los mercados nacionales.

No es necesario que la empresa sea grande para que desempeñe todos estos papeles; también los desempeña bien la pequeña empresa, la que en algunos aspectos presenta ventajas sobre la grande.

Debido a sus dimensiones, la pequeña empresa es mas flexible para hacer frente a los cambios del medio socioeconómico.

Su estructura es sencilla, no tan jerarquizada; lo que le permite reaccionar mas rápidamente a los cambios en materia legislativa y a los cambios del medio socioeconómico.

Las decisiones, pues, se toman en forma mas ágil; quienes intervienen en la dirección son exclusivamente el propietario y sus mas cercanos colaboradores.

El tamaño de la Micro y Pequeña Impresa permite a esta también establecer relaciones bastante personalizadas con empleados y clientes.

En ellas se puede respetar mejor los valores humanos, como también es humano el tamaño de las instalaciones y el equipo.

En ella, los empleados están más comprometidos y participan en mayor grado en operación, desarrolla su actividad 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 consumidores. Este conocimiento inmediato de las preferencias y de los gustos facilita la innovación, la adaptación a la demanda y hace posibles ofrecer mejores servicios después de la venta.

La producción de la Micro y la Pequeña Empresa en favor a sus clientes locales y a un precio satisfactorio.

Dado que ha nacido como respuesta a necesidades de la comunidad, la Micro y la Pequeña Empresa desempeñan un papel importante en esta. Utiliza los recursos locales estimula la actividad económica y es fuente de empleos.

Esta más atenta a los requerimientos particulares del medio. Con el entrenamiento que proporciona, da origen a otras actividades productivas y a una serie de ideas igualmente prometedoras.

Sin negar que se enfrenta a problemas, la pequeña empresa es una componente esencial de la economía. Es cierto que la vitalidad de la gran empresa es también 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.

5.3 .Etapas de desarrollo de la empresa.

En términos generales, se puede definir cuatro grandes etapas en el desarrollo de una empresa:

1. Etapa previa
2. Iniciación de la empresa
3. Crecimiento
4. Expansion-consolidación

5.3.1 Etapa previa

La etapa previa es aquella en la que 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 emprendedor prepara su plan, que le permitirá pensar en todas las facetas de la nueva empresa.

Esto incluye evaluar el mercado al que va a dirigir su producto o servicio; determinar los medios de producción y comercialización; escoger 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 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 emprendedor debe hacer frente a tres retos :

1. Auto análisis
2. Descubrimiento de una idea.
3. Recolección de información.
4. Definición de lo que va a ser la empresa.
5. Realización de un estudio de un producto y del mercado.
6. Definición de las políticas comerciales.
7. Definición de los medios de producción.
8. Definición de apoyo financiero.
9. Selección de la ubicación.
10. Elección de la forma jurídica.
11. Selección del equipo.
12. Selección de los recursos humanos.

5.3.2. iniciación de la empresa.

En esta etapa, 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 ve posesionado de un mercado, esto es, se hace de clientela y coloca su producto compitiendo con otros similares. A fin de obtener ganancias, el emprendedor debe asegurarse de un adecuado volumen de ventas y controlar costos.

El emprendedor pasa a ocupar varias funciones. Es a la vez director de la fabrica y gerente de venta. 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 periodo la empresa se identifica con el emprendedor, de ahí la celebre frase: "La empresa soy yo".

Las principales dificultades que el emprendedor encuentra en esta etapa son :

- a) Distribuir las tareas entre el y sus colaboradores;
- b) diseñar y poner en marcha mecanismos estables y confiables que le permitan estar informado sobre costos, ganancias, ventas y rendimiento de personal.

Esta fase involucra:

1. Cumplimiento de los requerimientos legales.
2. Tramites de registros, licencias y permisos.
3. Utilización de los recursos financieros.
4. Obtención de los primeros pedidos.
5. Contacto con clientes.
6. Contacto con proveedores.
7. Puesta en operación de la maquinaria de trabajo.
8. Medios de producción.
9. Planificación de las operaciones.
10. Organización de la operación.
11. Vigilar costos de producción.
12. Llevar contabilidad del negocio.

5.3.3. Crecimiento.

En esta etapa se asegura que el numero 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 otra parte, necesita:

- a) Que se de atención particular a la planificación, a la relación de los clientes, a la producción, a la adquisición, en mayor volumen, de materia prima y a los controles presupuestales de producción y de personal;
- b) y que haya delegación de responsabilidades.

En esta fase, los elementos importantes son:

1. Aumento de ventas.
2. Mayor complejidad de la administración.

3. Aumento de personal.
4. Modificaciones o ajustes al:
 - producto
 - mercadeo
 - distribución
 - precios
 - calidad
5. Control de precios.
6. Ganancias.

5.3.4. Expansión-consolidación.

Una vez que la firma llega a ser rentable, el emprendedor puede decidir si continua creciendo o se dedica a consolidar lo realizado.

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

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

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

En esta etapa, el emprendedor tiene el riesgo de enfrentarse s problemas relacionados con el ciclo de vida del producto o servicio, con las desactualizacion de los procedimientos de fabricación y con la facilidad de conservar a su personal competente. En esta misma etapa, los factores importantes son:

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

Como acabamos de ver, la empresa juega un papel muy importante en la economía. Esto es particularmente valido de la micro y pequeña empresa, la que, debido a sus dimensiones, goza de una flexibilidad que le permite acercarse mas a clientes, empleados y comunidad.

Si usted siente gusto por emprender, por invertir talento, sus conocimientos y su tiempo en la creación de una empresa, no, lo dude : HÁGALO.

Se sentirá agradablemente sorprendido de lo que significa abrir un pequeño taller de manufactura o un despacho que ofrezca determinados servicios.

5.4. La micro y pequeña empresa. Un estudio mexicano.

La pequeña empresa mexicana, en su mayoría, esta dedicada a la actividad comercial. Además, es notorio que las empresas dedicadas a la transformación de sus productos los comercializan ellas mismas, descartando en lo posible a los intermediarios y logrando una relación mas estrecha entre productor-consumidor.

En México, la pequeña empresa esta dedicada a la venta al detalle, a pesar de ser uno de los sectores mas competitivos y que deja menor margen de utilidades; pero considerando que este tipo de pequeña empresa se hace relativamente fácil y los riesgos que les presentan sus operaciones lo consideran menor, resulta atractivo.

Las empresas medianas y grandes representan un porcentaje mas alto en la actividad productiva al igual que en la comercialización al mayoreo, pues ellas mismas tienen sus propias distribuciones. La actividad comercial tiene una importancia fundamental dentro de la vida empresarial, pues el 80 % del total de empresas corresponden al tipo comercial y el otro 20 % son empresas de transformación.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

5.4.1. La sociedad anónima en la pequeña empresa.

La Sociedad Anónima (S. A.) constituye el tipo de sociedad mas común en la pequeña empresa; en la que los propietarios son al mismo tiempo personal administrativo y directores. El que posee la mayoría de las acciones, controla la empresa como si se tratara de un solo propietario. El nombra a los miembros de la familia (esposa, hijos, etc.) como sus colaboradores en la dirección.

En las sociedades anónimas pequeñas se ve que el dueño mayoritario retiene un alto grado de dirección y control dentro de todas las actividades; los demás socios son solo requisito de ley para su constitución formal.

Algunas de las causas a las cuales se le puede atribuir el hecho de que la pequeña empresa se constituya como Sociedad Anónima, son:

1. La responsabilidad de los accionistas se limita solo a su inversión en la compra de las acciones.

2. La sociedad se constituye como una persona jurídica distinta independiente de sus acciones.
3. Se puede transferir la propiedad de las acciones con facilidad.
4. La incapacidad o muerte de los accionistas no limita la existencia o vida de la empresa.
5. Deseos de crecimiento a futuro.

5.4.2 Características principales.

Las características predominantes de la pequeña empresa son las siguientes:

- * Es una empresa de tipo familiar, pero constituida como Sociedad Anónima. En esta característica, el dueño es el que aporta el capital necesario para las operaciones normales de la empresa.
- * La mayoría de las pequeñas empresas tienden a no cambiar su lugar de operaciones, es decir su actual local de operaciones es, por lo general, el mismo donde se iniciaron. Tratan de conservar su mercado y desean tener una relación estrecha con su clientela, ya que existe una estimación, por parte del dueño, de que esta le va hacer fiel por mucho tiempo.
- * El mercado predominante de la pequeña empresa es típicamente local o regional.
- * La pequeña empresa crece principalmente a través de la reinversión de utilidades, no contando con el apoyo técnico financiero significativo ni de instituciones privadas ni del gobierno, que garantice su desarrollo.
- * Las actividades se centran en el dueño de la pequeña empresa, que es el que ejerce el control y dirección general de la empresa misma.

Actualmente en la pequeña empresa se observa un desconocimiento en cuanto a los instrumentos de apoyo financiero y técnico que existen. El programa de fomento a la pequeña y mediana industria por parte de Nacional Financiera, la CANACO (Cámara Nacional de Comercio) y la Secretaría de Fomento y Desarrollo.

5.4.3. Estructura formal de la pequeña empresa.

La pequeña empresa mexicana carece de una estructura formal en todas sus áreas. Se confunde el trabajo que realiza el dueño de la pequeña empresa como hombre orquesta y se atribuye a él mismo su especialidad interna. Generalmente se emplea la asesoría financiera externa, lo que concuerda con el manejo contable y financiero por parte de un contador externo o consultor, que se encarga principalmente de los aspectos legales de personal, finanzas y tributarios.

Las áreas de ventas y producción en la pequeña empresa son las más fuertes. La pequeña empresa puede competir satisfactoriamente en su mercado, pues, por la necesidad de satisfacer nuevas exigencias del mercado y la prematura en la toma de decisiones sobre la marcha, el dueño de la empresa hace que las acciones estratégicas se realicen en forma ágil, dando lugar a la adaptación rápida del producto al mercado. El contacto constante del dueño de la empresa con su clientela, le permite conocer más detalladamente el mercado del producto que vende.

La atención que el dueño de la pequeña empresa dedica a su empresa hace que la administración general sea un punto relevante dentro de su actividad. Para eso es necesario que el dueño adquiera una habilidad especial en el manejo de la empresa, ya que fácilmente puede tener empleados competentes o recursos técnicos financieros que apoyen su desarrollo.

La función de control es, en general, la más abandonada por parte del dueño de la pequeña empresa: no existen procedimientos ni normas que le ayuden a asegurar su éxito en forma rápida. El tiempo que dedica a estas actividades es casi nula. El tipo de control se deriva en forma lógica de planeación inadecuada que utiliza.

5.4.4. El dueño y la pequeña empresa.

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

Por haber sido empleado antes que propietario, dueño tiene experiencia que le ayudara en forma positiva a llevar las riendas de su empresa y enfrentarse con decisiones a las acciones que deberá tomar.

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

La pequeña empresa representa un soporte de apoyo para el desarrollo de las grandes empresas, ya que de ella depende que el producto llegue en condiciones satisfactorias a su mercado, y sirven de enlace de actividades a que difícilmente la gran empresa podría llegar, por su estructura compleja; se puede decir que las

necesidades de proveer bienes y servicios al cliente, en ventas al detalle; la incapacidad de la empresa grande de poder manejar pequeñas empresas, como lavanderías, estética, etc., Y la relación estrecha del empresario en pequeña y la comunidad que sirve, son factores que hacen pensar en una tendencia de conservación prospera para la pequeña empresa.

Por otro lado, los factores que impiden este desarrollo, son el crédito insuficiente y la falta de asistencia técnica-financiera.

El pequeño empresario se ve limitado por:

- Crédito insuficiente.
- Falta de conocimiento de la existencia de estos organismos de apoyo financiero y técnico.
- Apoyo preferente a empresas grandes de transformación y, preferiblemente, a las ya existentes.
- Temor a los tramites legales y burocráticos que implican el pedir algún apoyo financiero o técnico.
- Desconfianza del empresario al enfrentarse al aparato gubernamental que regula cualquier funcionamiento de apoyo a la pequeña empresa.
- Falta de promoción en masa que de al pequeño empresario mecanismos fluidos y atractivos para que se desarrolle.
- Falta de personal calificado.
- A lo anterior se agrega una falta de capacidad o habilidad tecnico-administrativa en la dirección de empresas.

Es muy importante la intervención del padre fundador en el manejo de la empresa, tanto en su inicio como en su situación actual. Este padre constituye el propietario de la misma. Lo anterior sucede debido a que, en muchas empresas, la época de transición familiar apenas se esta manifestando y, por lo tanto, es lógico pensar que la participación familiar de esposa, hijos y demás personal en la toma de decisiones es mínima y a veces nula, pues el padre no quiere dejar las riendas del poder en manos ajenas a su persona.

Las causas que pueden dar origen a algún problema familiar, generalmente se presentan cuando se da un cambio (el hijo del dueño como gerente) o inconformidad en el manejo de la empresa y por la falta de confianza, especialmente del directivo, todo lo cual da como resultado cierta tendencia al descuido de la administración por falta o perdida de tiempo.

Resumen

- En el giro de las pequeñas empresas, la mayoría están dedicadas a la actividad comercial mezclada con empresas de transformación.

6. Cómo elegir socios

Saber quiénes deben formar una sociedad en base a sus características y al número de socios.

6.1. Objetivos específicos

1. Identificar las diferencias entre negocio y empresa.
2. Explicar el proceso de la creación.
3. Resolver el ejercicio de personalidad creativa.
4. Comprender el concepto de buenas personas.
5. Entender de qué depende el número de socios.

6.2. Introducción

Se afirma que el hombre es un animal social por naturaleza, lo que significa que se inclina a reunirse con sus compañeros, y una vez juntos trabajan en equipo. Además es bien sabido que el desarrollo de la humanidad ha tenido a hacer que las personas desarrollen habilidades cada vez más especializadas, y que con ello tiendan a desaparecer los todólogos".

Esta especialización ha traído consigo el trabajo en equipo no sólo en el ámbito social sino también en el profesional de manera dependiente. Hoy en día es difícil encontrar trabajos que se realicen en forma individual; es ya necesario buscar a un especialista. Sin embargo, el trabajo en equipo lleva a la combinación de varias profesiones, varios intelectos y, así, a la creación de algo.

Por otro lado, hay que recordar que si bien son cierta las propiedades de la suma y $1 + 1 = 2$, en el trabajo en equipo estas propiedades no necesariamente se aplican, ya que $1 + 1 = 3$. Una idea más otra idea dan tres ideas: la de la primera persona, la de la segunda persona y la combinación de ambas. Tenga cuidado porque un grupo mal formado puede ser su peor enemigo, mientras que un buen grupo lo llevará al éxito; de ahí la importancia de su estudio y de darle algunas ideas y conceptos que le serán de utilidad en la formación de su grupo de trabajo para lograr su empresa.

6.2. Quienes deben formar la empresa.

La formación de un grupo se da por ejemplo, cuando en un conjunto de tachuelas o clavos usted pone un imán en el centro: notará que todas las piezas metálicas tienden al imán. De la misma manera, la formación de un grupo debe tener un imán que permita a los participantes estar unidos por su atracción. La atracción de las personas que formarán un grupo debe ser el motivo de la creación de la empresa misma.

EL MOTIVO DE LA FORMACIÓN DEL GRUPO, ASÍ COMO EL OBJETIVO DE LA EMPRESA, ES LLEVAR A CABO EL RETO: EL SER Y NO EL TENER

Es muy cierto que una empresa debe tener utilidades para poder existir, pero también lo es que si se forma una empresa para tener solo utilidades y no por el reto que representa, a la primera mala racha(y que no se tengan utilidades) se desintegrará el grupo al perder su razón de ser, que es buscar lo material. Quiero insistir en que el motivo fundamental de la unión del grupo, no por ponerme o ponernos (usted y yo) filosóficos, es el ser y no el tener.

¿Quiénes deben formar el grupo?

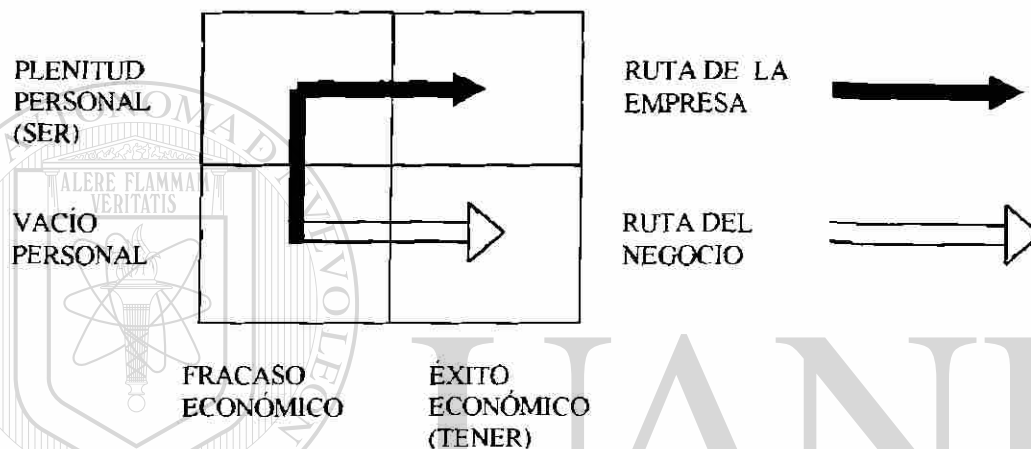


Figura 6.1.

Una empresa de larga vida es aquella que nace a raíz de un grupo de trabajo que tiene claro que el objetivo de su reunión es hacer realidad su sueño y saben que haciéndolo tendrán utilidad, mientras que una empresa de corta vida es aquella que busca una utilidad para realizar su sueño.

6.2.1. Que características debe tener el socio

Dado que el objetivo del grupo es la creación de la empresa, permítame profundizar más en lo que significa creatividad y con ello darle más elementos de juicio para buscar las características ideales de su(s) socio(s) o equipo de trabajo.

El significado de crear es "dar vida, hacer que exista", formar, producir, fundar, y creatividad es el proceso de crear, Así pues, si se entienden las etapas del proceso creativo entenderá la creatividad.

El proceso creativo involucra cuatro etapas: una realidad, una pasión, el análisis y la creación (figura 4.2).

PROCESO DE LA CREACIÓN

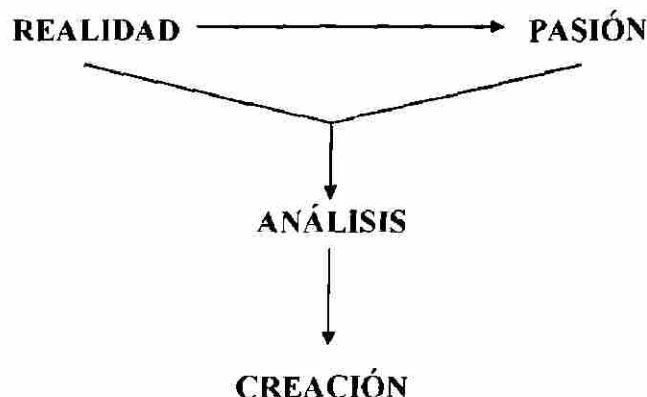


Figura 6.2.

La realidad es el sitio de donde se parte pero al cual no se quiere regresar; es lo cómodo, lo estándar. El objetivo en esta etapa consiste en asimilar lo mejor que se pueda esta realidad.

La pasión es nuestro sueño, es de lo que estamos enamorados, es lo novedoso. Esta etapa parte del principio de que "aún lo que no es real es posible". La pasión es peligrosa ya que no tiene apoyo, no está escrito en ningún libro o inclusive contradice lo dicho. El objetivo en esta etapa es echar a volar la imaginación.

El análisis es el ejercicio entre lo real y la pasión, es atrapar al vuelo las ideas que surgieron durante la pasión con el objetivo de ajustarlas a las posibilidades de lo real. Recuerdo que las "las buenas ideas además de alas requieren tren de aterrizaje". Como resultado del análisis se da la creación.

La creación es como lo dice su definición: la vida misma. Cuando un pintor crea algo sobre un lienzo, desde el preciso momento en que hace las primeras líneas el lienzo adquiere vida y le empieza a sugerir donde siga creando, donde haga los siguientes trazos; es decir, la creación tiene vida propia, y como tal empieza a mejorar. Por ello, la creación tiene como objetivo mejorar lo creado, innovar (figura 4.3).

INNOVACIÓN

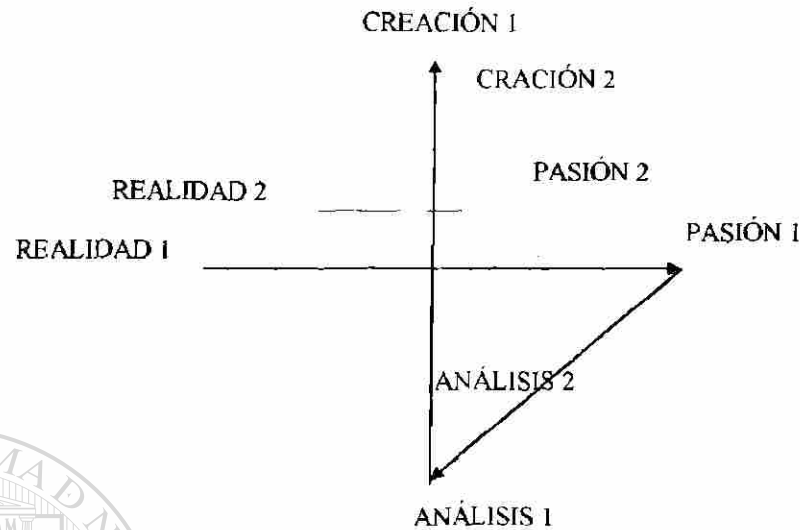


Figura 6.3.

Hay que tomar en cuenta que si el intento no es satisfactorio no tendrá vida; de tal forma, no sugerirá nada, no fue creación, y por lo mismo se tendrá que volver a comenzar.

Para que el proceso creativo se lleve a cabo es necesario que se complete; si no se lleva a cabo todo el proceso no hay creación. Es decir, si una persona se queda en la etapa de pasión, no se ha creado porque no tiene vida; de igual forma, si se queda en la etapa de análisis, sigue sin tener vida, sigue sin crearse. Bajo esta concepción, ¿quién es creativo y quién no?. Se cree que una persona creativa es la que aporta ideas durante la etapa de pasión; sin embargo, como ya se afirmó, es necesario cumplir con todo el proceso para que la creación se dé. Por ello, es difícil que una persona reúna todas las características necesarias para cumplir con todo el proceso, haciendo falsa la aseveración de que hay personas más o menos creativas que otras. Todas las personas tienen elementos necesarios para al menos una de las partes del proceso creativo; lo importante radica en colocar a cada una según sus características, pero todos colaborarán en la creación.

Bajo estos conceptos podemos llegar a la conclusión de que la primera característica que debe de tener un socio o equipo de trabajo es que sea complementario en el proceso creativo, o dicho de otra forma, que sea complementario en la consecución del reto o la creación. Por ejemplo, si yo soy bueno para las primeras tres etapas del proceso creativo, necesitaré a un socio que tenga la última, o si tengo la segunda y la tercera, entonces el socio ideal será el que me complemente en la uno y en la cuatro.

Una manera de encontrar en qué parte del proceso creativo se ubica usted y quiénes considera que pueden ser sus socios es haciendo mención de los conceptos de comunicación que se trataron con anterioridad y combinarlos con algunos conceptos de personalidad del psicólogo Carl Gustav Jung, para después

aplicarlos al proceso creativo y concluir qué personalidad es adecuada para una determinada parte del proceso. Veamos este procedimiento en detalle.

Resulta que la comunicación sigue un proceso que inicia con la apreciación de la realidad (connotación), le sigue una etapa en la cual se procesa la información y por último se expresa lo que se procesó (denotación).

Para Jung hay dos formas de connotación; a través de los sentidos o por intuición; es decir, se pueden apreciar por medio del tacto, la vista, el oído, el gusto, el olfato, en forma ordenada y detallada o en forma rápida e intuitiva.

Además, afirma este autor que existen dos formas de procesar: de manera objetiva (pensamiento) o de forma subjetiva (sentimiento). Por último, la denotación se puede llevar a cabo canalizando la energía hacia adentro (introversión) o hacia afuera (extroversión), de tal suerte que según sea la combinación de la forma en que se aprecie y la manera en que se procesa (independientemente de la forma en que se denote) se tendrá un tipo de personalidad adecuada para el proceso creativo (figura 4.4).

CONNOTACIÓN		PROCESO	DENOTACIÓN	
			INTROVERTIDO	EXTROVERTIDO
			SENTIDOS	SENTIMIENTO
PENSAMIENTO	3	4		
INTUICIÓN	SENTIMIENTO	5	6	
	PENSAMIENTO	7	8	

Figura 6.4

Una persona que aprecie los hechos utilizando los sentidos de manera objetiva (3 y/o 4) será ideal para la etapa de la realidad, ya que el objetivo de esta etapa es asimilar lo mejor que se pueda los hechos, la realidad. Para la etapa de la pasión, en donde se requiere echar a volar la imaginación, una personalidad intuitiva y subjetiva (sentimiento) será la más adecuada (5 y/o 6). Una personalidad que es capaz de atrapar al vuelo la subjetividad de la pasión y comenzar a ajustarla a las posibilidades, es decir, analizarlas, es la intuitiva-pensamiento (7 y/o 8); por último, la personalidad capaz de llevar a cabo la creación de manera única es una personalidad sentidos-pensamiento (1 y/o 2).

Si se está de acuerdo en las personalidades anteriores para cada paso de la creación, el siguiente paso consiste en clasificar a cada persona. Para ello, C. G. Jung proporciona un test que sirve para definir la personalidad de cada persona. Dicho test se presenta a continuación.

6.2.2. Personalidad creativa. C. G. Jung

MARQUE SOLO DOCE CARACTERÍSTICAS DE LA LISTA DE ABAJO QUE LO DESCRIBEN MEJOR COMO LA PERSONALIDAD QUE USTED PIENSA QUE ES.

Dominante	Formal	Indolente	Disciplinado
Curioso	Discreto	Modesto	Imaginativo
Enérgico	Sensible	Complicado	Determinado
Sincero	Analítico	Audaz	Realista
Rápido	Comprometido	Diplomático	Sistemático
Seguro de sí	Entusiasta	Práctico	Cálido
Eficiente	Agradable	Alegre	Controlado
perceptivo	Adaptable	Paciente	Decidido
Perseverante	Considerado	Objetivo	Intelectual
Amistoso	Organizado	Independiente	Lógico
Observador	Maduro	Idealista	Conciencioso
Comprensivo	Creativo	Estable	Sereno al hablar
Estimulante	Confiable	Leal	Serio
Esmerado	Cooperativo	Reposado	Responsable
Persistente	Tolerante	Ingenioso	Franco
Minucioso	Reservado	Mente abierta	Compasivo
Claro de pensamiento	Persuasivo	Ansioso	Inteligente

No pase la hoja hasta que haya terminado con las doce características.

A continuación marque de las doce características que usted escogió, las que se encuentran en los cuadros siguientes y que considere que se pueden repetir. Por ejemplo, si usted marcó "práctico", esta característica se encuentra en pensamiento-extrovertido y en sensitivo-introvertido, por lo que significa un punto para cada uno. Siga así con las demás hasta que termine con las doce, luego proceda a sacar la suma de todas las personalidades.

FORMAS DE CONNOTACIÓN

Sensitivo extrovertido

Realista
Objetivo
Persuasivo
Mente abierta
Indolente
Tolerante
Eficiente
Rápido
Calmado

Sensitivo introvertido

Formal
Estable
Minucioso
Objetivo
Sistemático
Esmerado
Perseverante
Confiable
Práctico

Considerado
Discreto
Diplomático
Amistoso

Realista
Serio
Efectivo
Conservador

Intuitivo extrovertido

Intuitivo introvertido

Innovador
Entusiasta
Imaginativo
Seguro de sí
Persistente
Comprometido
Estimulante
Perceptivo
Persuasivo
Ansioso
Maduro
Serio
Enérgico

Creativo
Perseverante
Ingenioso
Comprensivo
Sereno al hablar
Reservado
Inteligente
Sincero
Observador
Determinado
Paciente
Persistente
Franco

FORMAS DE PROCESAR

Sentimiento extrovertido

Sentimiento introvertido

Amistoso
Discreto
Cálido
Cooperativo
Entusiasta
Alegre
Agradable
Comprensivo
Considerado
Leal
Idealista
Simpático
Gracioso

Modesto
Cooperativo
Sincero
Leal
Comprensivo
Tolerante
Sensible
Simpático
Comprometido
Independiente
Controlado
Sereno al hablar
Paciente

Pensamiento extrovertido

Pensamiento introvertido

Dominante
Práctico
Audaz

Analítico
Independiente
Reposado

Disciplinado
 Objetivo
 Analítico
 Concienczudo
 Lógico
 Decido
 Enérgico
 Seguro de sí
 Responsable
 Determinado

Disciplinado
 Curioso
 Adaptable
 Pensamiento claro
 Intelectual
 Organizado
 Lógico
 Persistente
 Eficiente
 Considerado

Una vez que obtenga la suma para cada personalidad, sume el total de las dos formas de denotar (introvertida y extrovertida) para cada forma de connotación y de procesar. Por ejemplo, si usted tuvo las siguientes puntuaciones :

Formas de connotación

Sensitivo-extrovertido	1	Sensitivo-introvertido	2
Intuitivo-extrovertido	4	Intuitivo-introvertido	2

Formas de procesar

Sentimiento-extrovertido		Sentimiento-introvertido	1
Pensamiento-extrovertido		Pensamiento-introvertido	3

Entonces las formas de connotar tendrán la siguiente suma:

$$\text{Sensitivo } 2 + 1 = 3$$

$$\text{Intuitivo } 4 + 2 = 6$$

y las de procesar.

$$\text{Sentimiento } 2 + 1 = 3$$

$$\text{Pensamiento } 1 + 3 = 4$$

De tal suerte que en este ejemplo la persona connota principalmente de manera intuitiva y procesa de manera de pensamiento (objetiva), por lo que su personalidad es idea para el análisis (7 y/o 8), y en segundo lugar intuitivo-sentimiento (5 y/o 6). Así pues, necesitara un socio que le sea complementario al análisis y a la pasión, y no uno de las mismas características.

Por último, y sólo para cerrar esta idea, es conveniente hacer mención que si sumamos todos los introvertidos y todos los extrovertidos se tendrá la forma en que esta persona canaliza o genera su energía, de tal suerte que dependiendo de su forma de canalizarla se tendrá que utilizar una metodología adecuada para obtenerla. En el ejemplo la suma sería :

Extrovertido $1 + 4 + 2 + 1 = 8$

Introvertido $2 + 2 + 1 + 3 = 8$

Lo que hace a esta persona igual de eficiente bajo un método para crear una forma introvertida que extrovertida, más no siempre se dará así.

La segunda es aquella característica que algunos empresarios buscan en la personas para que sean sus socios y que consideran suficiente; ésta es que los socios sean buenas personas. Como el concepto "buenas personas" es un poco confuso, permítame explicárselo un poco más. Las personas tienen distintos objetos de su preferencia (valores), según consideren algo bonito o feo (valores estéticos), bueno o malo (valores éticos), y verdadero o cierto (valores lógicos).

Cuando afirmo que busque a un socio que sea buena persona me refiero que al menos ambos tengan los mismos valores éticos, es decir, el mismo concepto de lo que es bueno y de lo que no lo es. Si además tienen los mismos valores lógicos, trabajarán más a gusto, y, por último, si tienen los mismos valores estéticos, lo más probable es se hagan grandes amigos.

Frecuentemente nos asociamos con los amigos que comparten con nosotros los ratos de ocio y nos llevamos una sorpresa, ya que ellos pueden ser buenos compañeros en un ambiente informal, pero no así en uno de empresa. Tenga cuidado de asociarse con este tipo de "amigos", ya que si no son necesarios y/o suficientes pueden terminar mala con algo que comenzó bien.

Lo mejor es que la persona que busca como socio sea necesario, suficiente y además su amigo. Esto sería magnífico, pero a lo mejor demasiado bello para ser cierto; sin embargo, es posible. Yo le recomendaría que tenga sus precauciones.

6.3. ¿CUANTOS SOCIOS DEBO TENER?

La respuesta a esta duda es realmente sencilla si tiene bien claro la empresa que va llevar a cabo, ya que una vez aclarado lo anterior usted delimita las características que deben tener sus socios y con ello el número de los mismos. Dicho de otro modo, El número de socios depende de cada empresa y de las características necesarias y suficientes de cada socio.

Como consejo me gustaría decirle que no invite un socio más fuerte que usted para el cual termine trabajando. Trate que las fuerzas estén equilibradas de tal forma que coopere con su socio y él con usted para el logro de su reto. Por último, recuerde que cuando se forma un grupo debe existir un líder, o por medio de un líder se forma un grupo. De cualquier forma en el capítulo siguiente algunos conceptos de liderazgo así como la forma de ejercerlo. Estúdielo con entusiasmo, ya que le será de utilidad.

7.LIDERAZGO

7.1. Objetivos específicos

1. Explicar lo que es un líder.
2. Entender el objetivo del líder
3. Describir la historia del liderazgo
4. Comprender el estudio científico del liderazgo.
5. Resolver el test de liderazgo de Blake y Mouton.
6. Entender la teoría del liderazgo situacional.
7. Comprender las consecuencias de ser líder.

7.2. ¿ Quien es el líder ?

El líder es aquella persona o grupo de personas que unen y guían a uno o varios seguidores. Así pues, el estudio del liderazgo se puede resumir en ¿cómo unir ?, y una vez unidos, guiarlos.

La manera más natural de unir a un grupo de personas es siendo la mejor de ellas: En la medida que nosotros seamos los mejores en nuestro ramo o en nuestra área (recuerde : cuerpo, cabeza y corazón), la gente se nos unirá. También es cierto que la gente se reúne alrededor de una persona cuando la nombran como la mejor (nombran a un nuevo director, por ejemplo); sin embargo, este liderazgo no es natural sino forzado. Aún cuando lo aceptemos este liderazgo no nos llevó por nuestra propia iniciativa al líder (aunque después nos convenza).

Por ello, si no prueba que es el mejor perderá seguidores, o los que se queden no lo harán con igual ánimo que con un líder "natural" (donde natural resulta ser el mejor).

La segunda característica que necesita el líder es la de ser el guía. El guía es la persona que va a la cabeza, que esta a la vanguardia, que va tan avanzada con respecto a los demás que parece que adivina el futuro. El guía es el que mejor esta enterado de lo que sigue, es el que mejor conoce. Conocer es la clave; el más o el mejor conocedor es el que será el guía.

Algunas veces sucede que el que tiene la característica de unir no tiene el conocimiento para guiar, y es aquí cuando se forman equipos que liderean; es decir, tenemos un liderazgo ejercido por dos personas (o más en su caso): una de ellas tiene la característica de unir la segunda la de guiar. Si bien es cierto que en la mayoría de los casos el que da la cara es el que tiene la característica de unir, éste necesita del que conoce (el guía) para tomar decisiones.

No lo olvide: un liderazgo natural para que sea ejercido en forma eficaz necesita de las dos características (unir y guiar) y, por lo tanto, ser el mejor y conocer más.

7.2.1. El objetivo del líder

El objetivo de un buen líder es servir a sus seguidores, mientras que el mal líder se sirve de sus seguidores. La diferencia entre ambos estriba en que un buen líder, por su mismo objetivo, tiende a durar largo tiempo (mientras siga siendo mejor), en tanto que el malo tiende a desaparecer debido a que por su propio objetivo deja de ser líder. El papel del seguidor es muy importante, ya que el seguidor que mejor sirve es el mejor seguidor, y de él saldrá el siguiente líder.

Un buen líder ejerce el principio de subsidiariedad, que José María Basagoiti define como "el derecho de los seres humanos inferiores, individuales o colectivos, a ser respetados por los superiores para poder alcanzar su plenitud, o la obligación de los entes más grandes, individuales o plurales, de ayudar a los más pequeños a que obtengan su integridad", o como lo explica Lorenzo Servitje: "Tanto seguidor cuanto sea posible, y tanto líder como sea necesario".

7.3. Historia del liderazgo

Para hacer un análisis sencillo de la historia del liderazgo partimos de la distinción, ya clásica, de Max Weber (1864-1920): El ilustre sociólogo alemán identificó tres grandes estilos de autoridad que corresponden a grosso modo a tres etapas en la historia de la humanidad y que plantean otras legitimaciones del liderazgo. Ellas corresponden al liderazgo carismático, tradicional y racional-burocrático.

1. Carismático

En los orígenes de la sociedad, la base del liderazgo era el prestigio personal de determinados individuos. Ya desde la edad de piedra, cuando se presentaban situaciones que implicaban el trabajo de varios individuos, se necesitaba alguien que coordinará las actividades. Puede suponerse que este alguien era el más activo, audaz, inteligente y fuerte; asimismo, los antiguos caciques se caracterizaban por su fuerza y valentía. La Biblia dice que el primer rey de los israelitas era un hombre gigante: "Puesto en medio del pueblo, les lleva a todos la cabeza", y el profeta Samuel ponderaba su prestancia: "Vesí al que ha elegido Dios. No hay como él en todo el pueblo" (1 Samuel 10, 23 y 24) Además, era generalizada la costumbre de untar con aceites y bálsamos a los caciques antiguos (llamados reyes a destiempo), al igual que se hace hoy con los boxeadores y luchadores para templarles los musculosa y fortalecerles la piel. El rey para los israelitas era conocido como el ungido, "El untado" ("Mesías", en hebreo). Al respecto, cabe citar un ejemplo más: entre los araucanos de América del Sur el caudillo y rey era el triunfador de un singular competencia celebrada en forma periódica; todos los aspirantes al alto cargo debían, por tradición cargar sobre sus

espaldas un pesado tronco y caminar con él por el campo horas y horas. El último en rendirse y soltar el tronco era el elegido.

2. Tradicional

Con el correr de los años y de los siglos se abrieron nuevos panoramas. Era frecuente y natural que el líder(de origen carismático) quisiera heredar el cargo y poder a sus hijos, así como les heredaba los demás bienes. Pero tal situación creaba la necesidad de apoyar y justificar a quien no tenía fuerza y carisma personal. Así nació el liderazgo tradicional de carácter religioso, el que conocemos encarnado en reyes, príncipes, faraones, sultanes y emperadores. Estos gobernantes apelaron siempre al derecho divino; gobernaban a sus pueblos por encargo y autoridad de los dioses: Detrás de cada corte hubo siempre cuerpos legitimadores (teólogos), hábiles en elaborar la doctrina requerida para apuntalar el poder del soberano en turno.

Esta doctrina acabó por llamarse “teoría del derecho divino de los reyes”, la cual prevaleció sin rival en todo el mundo por miles de años. Dentro de esta concepción la puerta estaba abierta a cualquier absolutismo, y la expresión clásica se tiene en la sentencia del Rey Sol: “El estado soy yo” (figura 5.1).

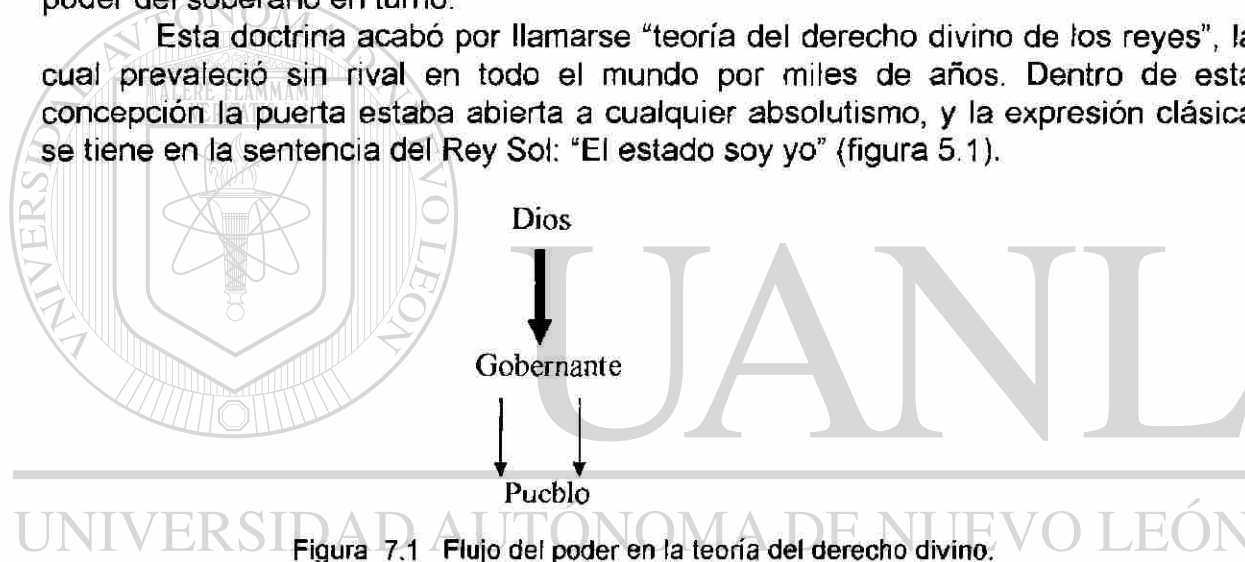


Figura 7.1 Flujo del poder en la teoría del derecho divino.

El poder tradicional se representaba en tres instituciones que participaban a su modo del prestigio sagrado del rey: la nobleza, el clero y el ejército, mismas que se hacían presentes en todas las cortes del mundo, y no porque las hayan copiado unos pueblos de otros, sino porque el sistema mismo las reclamaba y creaba. De su mutuo apoyo nacía la fuerza y estabilidad del sistema.

3. Racional-burocrático

Sólo a partir de la Revolución Francesa, y durante el siglo XIX, se afirmó un nuevo concepto: el gobierno racional-burocrático, representado en los sistemas democráticos. Se habla de novedad como práctica política, no como doctrina, tal vez como anhelo o proyecto. Sin embargo, ya desde el siglo XVI el jurista Francisco de Victoria y posteriormente el teólogo-jurista Francisco Suárez, exponían en sus

cátedras universitarias la democracia, que invierte el sentido del flujo del poder: 1, Dios; 2, pueblo; 3, gobernantes.

En el nuevo sistema el papel cuenta más que las personas. La ley está por encima de la voluntad de los funcionarios, cualquiera que sea el rango de éstos, y la obediencia se tributa a la ley, no al arbitrio del gobernante.

Después de la Revolución Francesa siguió habiendo reinos y reyes en muchos estados, tal vez por inercia, pero su poder quedó limitado en forma drástica. Y así, poco a poco fueron cediendo el paso y el campo a una nueva figura: los presidentes de la república, no herederos sino elegidos, no soberanos sino sujetos a múltiples leyes y no vitalicios, sino por cuatro o seis años y destinados a regresar a la plataforma de ciudadanos comunes y corrientes o simples mandatarios auxiliares.

7.3.1. Estudio científico del liderazgo

Desde la antigüedad clásica se observa un notable interés de los pensadores por analizar las relaciones sociales. Monumentos de esta labor científica y filosófica son *La República* de Platón y *La Política* de Aristóteles, ambas obras escritas hace más de dos mil años y estudiadas en las escuelas superiores de la antigüedad, de la Edad Media y también de la era moderna. Aunque muchos siglos fueron a beber en las aguas de éstas fuentes, el absolutismo imperial y universal de Roma, la de los cesares y papas, no alentaba cuestionamientos acerca del poder, porque este era sagrado.

En las postrimerías de la Edad Media Nicolás Maquiavelo se atrevió a publicar un libro polémico y desafiante, *El Príncipe*, que no sólo describe los caminos tortuosos del poder sino también las conductas del gobernante que quiere afirmarse y defender su status a toda costa. Maquiavelo es un observador brillante, pero no un investigador; intuitivo, pero no analista científico. Por ello es que siguió prevaleciendo el concepto religioso del poder; además, no se daban las condiciones mínimas para una investigación científica del tema. Sólo 100 años después de la Revolución Francesa, a fines del siglo XIX, pudo existir el clima propicio para emprender la tarea.

Curiosamente dicho estudio no tomó como objetivo ninguna de las tres instituciones tradicionales de poder: nobleza, Iglesia y ejército, tal vez porque aún no se desembarazaba por completo de las concepciones religiosas y tradicionales. Fue una cuarta institución la que inició el estudio del liderazgo: la empresa; allí la relación de poder no nacía si el individuo no la aceptaba con libertad.

Para hacer una historia completa habría que enumerar muchas teorías, pero sólo nos interesan las que han tenido más impacto y ayudado a aclarar el asunto; éstas son las de Taylor, Mayo, MacGregor y Likert.

Frederick Taylor

Al dirigente le corresponde satisfacer las necesidades de la organización y no las de los individuos. Su principal compromiso es el rendimiento del personal para alcanzar las ventas de la organización. Los trabajadores son simples

instrumentos que deben adaptarse a la empresa, y no ésta quien debe amoldarse a los trabajadores.

Con base en estudios de los "tiempos y movimientos" requeridos por cada puesto de trabajo, Taylor pretendió convertir a cada trabajador en una pequeña máquina de eficiencia. Su teoría se conoce como la "Escuela de la administración científica" (Scientific management)

Elton Mayo

Sus estudios sobre el personal de la Western Electric de Hawthorne (1927-1938) demostraron la importancia de los factores psicológicos y sociales y la consecuente necesidad de que los directivos se ocupen de los problemas humanos: necesidades, actitudes, sentimientos y aspiraciones del personal dentro de la empresa. La función del dirigente es facilitar el trabajo de los subalternos y crearles oportunidades de crecimiento y desarrollo personal. El trabajador no es una máquina. Esta postura, que fue una reacción opuesta a los conceptos de Taylor, se conoce como la "escuela de las relaciones humanas".

Douglas MacGregor

Para él las conductas de los directivos puede clasificarse con base en una de dos "filosofías" llamadas en forma arbitraria "teoría x" y "teoría y": Según la primera, al trabajador no le gusta trabajar; se le debe de ordenar; el patrón contrata a los empleados para que ejecuten, no para que piensen; el motivador principal de la mayoría es la retribución económica; hay que controlar y fiscalizar en forma minuciosa la conducta de todo personal. Para la teoría y", al trabajador sí le gusta trabajar y tomar responsabilidades, hay que darle libertad de movimiento y dejarle planear y decidir; el trabajo mismo es un motivador magnífico: MacGregor observa que no es necesario hacerse consciente de estas teorías para ponerlas en práctica; observamos que al lado de las teorías "x" y "y" no podría faltar una "teoría z", la cual en efecto fue inventada en forma posterior y es un intento de "empaquetar" la administración japonesa.

Renis Likert

Elevó a cuatro las teorías dentro de un sistema análogo al de MacGregor. Las llama "sistema 1", "sistema 2", etc. El sistema 1 es autoritario y altamente estructurado; el 4 es democrático y flexible; los números 2 y 3 son concebidos como sistemas intermedios y de transición hacia el sistema número 4. Pero ni Taylor, MacGregor y Likert ofrecieron un profundo análisis de la relación de liderazgo; por eso, aunque durante un tiempo tuvieron mucho crédito, ahora se ve que no fueron la última palabra.

Robert Tannenbaum y Warren Schmidt

Estos autores distinguen dos aspectos en la actuación del líder: la conducta de tarea y la relación; es decir, las planeaciones, intereses, actividades y preocupaciones de un jefe, además de dirigirse a una tarea común, tienen por objeto a las personas del o de los equipos de trabajo, ya que no son máquinas sino seres

humanos con necesidades siempre cambiante. La proporción en que estos dos aspectos se combinan es variable, y se presta a ser ilustrada en forma gráfica en un paralelogramo en el que un extremo corresponde al capataz de esclavos y al otro al jefe humano y democrático. (figura 5.2)

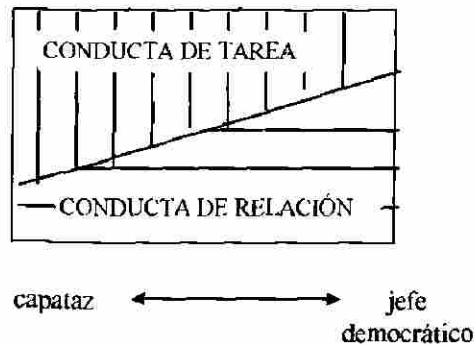


Figura 7.2. Tipos de conducta

Es el diálogo y principalmente la posibilidad del "súbdito" de formular la pregunta: ¿por qué?, lo que inicia el movimiento de la figura del capataz autoritario al jefe democrático, y lo mismo sucede en el caso inverso.

Robert Blake y Jane Mouton

Estos estudiosos observaron que si bien es cierto que la conducta del liderazgo consta de dos factores señalados por Tannenbaum y Schmidt, el aumento de un tipo de conducta no necesariamente implica la disminución de la otra. Parece obvio que si la dirección o el liderazgo implica el logro de objetivos (metas) por medio de personas, un dirigente debe interesarse por el trabajo (tareas) y por las relaciones humanas. Dicho de otro modo, los dos factores no constituyen dos variables dependientes, sino independientes. De acuerdo con esto, su representación gráfica no es el paralelogramo de la proporción inversa, sino las coordenadas cartesianas. La vertical registra el interés por las personas desde la perspectiva de las relaciones humanas y el proceso humano, la horizontal el interés por la tarea, es decir, por la eficiencia y la productividad. Otra terminología usual es "conducta orientada al empleado" y "conducta orientada a la producción". Para ilustrar las teorías se presentan aquí cinco líderes típicos según su posición en las coordenadas cartesianas (figura 5.3)

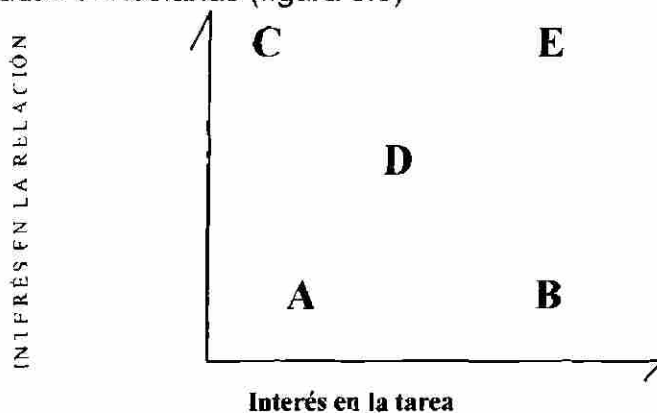


Figura 7.3 Interés en la relación

***Líder A**

Deficiente en la tarea y en las relaciones, no es líder más que de nombre. Es marginado por incapacidad o descuido; casi ha abandonado su papel.

***Líder B**

Eficiente en la tarea y deficiente en las relaciones; es el capataz, el explotador. No ve más que los objetivos de la empresa.

***Líder C**

Eficiente en las relaciones y deficiente en la tarea, es el camarada sociable (algunos le llaman "líder country club") tan interesado en que el personal se encuentre bien que decida la seriedad y eficiencia; subordina la tarea al "buen ambiente".

***Líder D**

Es el mediocre, que cumple con lo más indispensable para no crear crisis, se desempeña "sin pena ni gloria".

***Líder E**

Eficiente en la tarea y en las relaciones, es el que imprime a sus equipos un sello de superación personal, respeto mutuo y, al mismo tiempo, disciplina y trabajo.

Una forma de investigar cuál de éstos cinco estilos de liderazgo es el suyo es llenando el siguiente cuestionario.

Cuestionario

Lea las cinco frases que se consideran adelante. Cuando las haya leído considere cada una como una posible descripción de usted. Escriba el número cinco frente a la frase que usted cree que expresa con mayor exactitud su manera de ser, la actual, no la manera ideal o la que le gustaría. No hay respuesta buenas ni malas, por ello sea honesto. Ponga un 4 a la que ocupe el segundo lugar, y así sucesivamente hasta el número 1, que será la que menos le identifica. No puede haber empate.

Elemento 1: Decisiones

- a1. Me importa mucho conservar buenas relaciones.
- b1. Me importa mucho tomar decisiones inquebrantables.
- c1. Busco decisiones prácticas aunque no sean perfectas.
- d. Acepto las decisiones de los subordinados y otras personas.
- e1. Me importa mucho llegar a decisiones sensatas y creativas que duden por resultado comprensión y acuerdo.

Elemento 2: Convicciones

- d2. Cuando las ideas, opiniones o actitudes difieren de las mías, me coloco en una posición de negociar.
- a2. Prefiero aceptar las opiniones, actitudes o ideas de los subordinados y otras personas en vez de pugnar las mías.
- c2. Me someto a las opiniones, actitudes o ideas de los subordinados y otras personas, o evito tomar partido.
- e2. Acepto y busco ideas, opiniones y actitudes que difieren de las mías. Tengo convicciones firmes y claras, pero admito cualquier idea sensata y la adopto.
- b2. Defiendo mis ideas, opiniones y actitudes a costa de los demás.

Elemento 3: Entusiasmo y dinamismo

- e3. Enfoco mis energías hacia lo que tengo entre manos y los demás reaccionan a ello con entusiasmo.
- d3. Hago sugerencias positivas para lograr que las cosas se lleven a cabo.
- a3. Apruebo, aliento y halago a los demás en lo que hacen.
- b3. Sé lo que busco y presiono a los demás para que lo aprueben.
- c3. Hago lo suficiente para "irla pasando".

Elemento 4: Conflicto

- d4. Si surge un conflicto trato de ser imparcial, aunque firme; además, busco una solución equitativa.
- c4. Cuando surge un conflicto intento esclarecer sus razones y dar solución a las causas que lo provocaron.
- a4. Evito provocar conflictos, pero cuando hacen su aparición trato de calmar los resentimientos o intento que haya armonía entre las personas.
- b4. Al presentarse un conflicto trato de cortarlo en seco o ganar mi posición.
- e4. Busco mediar entre las partes, de forma que lleguen a un acuerdo mutuo. Busco una solución de integración..

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Elemento 5: Temperamento

- a5 A causa de los trastorno que producen las tensiones, reacciono cálida y amigablemente.
- d5 Cuando estoy bajo tensión no acierto a encontrar la manera de provocar un cambio que disminuya la tensión.
- e5 Cuando me indigno me contengo, pero mi paciencia es variable.
- b5 Cuando las cosas no marchan bien me defiendo, desisto y debato con argumentos.
- c5 Al permanecer neutral rara vez me excito.

Elemento 6: Humor

- b6 Mi sentido del humor es mordaz.
 e6 Mi sentido del humor se adapta a la situación y ofrece perspectivas. Lo mantengo aún hallándome bajo presión.
 c6 El humor de otros lo considero "sin gracia".
 d6 Mi sentido del humor trata de ganar la aprobación sobre mi persona y mis ideas.
 a6 Mi sentido del humor tiene por objeto llevar una buena relación, y cuando las tensiones surgen procuro restar importancia a los aspectos serios.

Anote en la siguiente tabla la puntuación que puso en cada una de las características que se le preguntaron.

Característica					
Decisiones	A1	B1	C1	D1	E1
Convicciones	A1	B1	C1	D1	E1
Entusiasmo y dinamismo	A1	B1	C1	D1	E1
Conflicto	A1	B1	C1	D1	E1
Temperamento	A1	B1	C1	D1	E1
Sentido del humor	A1	B1	C1	D1	E1
Suma					

La suma bajo cada columna corresponde al grado de apego al estilo de liderazgo que se describió en esta parte (a, b, c, d o e). Entre más alto es el número hay mayor identificación con el tipo de liderazgo.

Paul Hersey y Kenneth Blanchard

Cuando concluyo la Segunda Guerra Mundial (1945) un grupo de estudiosos de la Universidad Estatal de Ohio propusieron adentrarse en esta cuestión: ¿qué es lo que hace un líder sea efectivo? No deseaban corazonadas, ni estudios de escritorio, sino investigaciones de campo. Tomaron como punto de partida las coordenadas de Blake y Mouton. Los investigadores estudiaron instituciones de diversos países para establecer en cuál de los cuatro estilos de liderazgo (excluyeron el estilo D) se ubican los mejores y peores líderes. ¿Cuál fue el resultado final? En forma sorprendente, resultó que los líderes eficientes se encontraban en los cuatro estilos: unos en el A, otros en el B, otros en el C y otros más en el E. Entonces, el liderazgo, no podía explicarse en función de dos variables, sino de tres o más. La tercera variable saltaba casi a la vista: eran las capacidades y actitudes de los seguidores (individuos o grupos). Hersey y Blanchard las denominaron madurez. Para cierta madurez era adecuado el estilo A, para otro el B, y así sucesivamente. Los seguidores son muy importantes en cualquier situación de liderazgo porque con sus reacciones determinan, en realidad, el poder que el líder tiene sobre ellos. Estos datos dieron forma a una nueva teoría: el liderazgo situacional.

7.4. El liderazgo situacional

Es la teoría más completa y científica sobre el liderazgo, la única que hace justicia a todos los aspectos de la realidad como aparece en múltiples observaciones e investigaciones.

1. La madurez. Se trata de un sentido muy particular de la palabra madurez, un significado que tiene poco que ver con la madurez psíquica o humana de la que hablan los psicólogos y educadores. En general, se toma como la disposición para establecer metas altas y alcanzables, así como para responsabilizarse de ellas. En la práctica la madurez se toma como la conjunción de dos elementos : motivación (querer) + capacidad (poder), ambos enfocados a una tarea determinada. Esta tarea es la que el líder pretende y/o la empresa pide.

Para determinar el nivel de madurez de los seguidores (individuos o grupos) con respecto a una tarea basta preguntarse: ¿esta él, o están ellos, dispuestos a realizar una tarea y/o asumir esta responsabilidad? ¿Tienen capacidad, los conocimientos, habilidades y experiencias requeridos?

Hay que mencionar que la madurez se da en grados, no es un asunto de "blanco o negro"; por ello, su nivel puede aumentar o disminuir, siendo tarea del líder aumentarla (recuerde el principio de subsidiariedad).

2. Conducta de tarea o dirección. ES el grado en que el líder se ocupa en especificar y explicar al seguidor lo que ha de hacer: qué, cómo, cuándo, dónde y cuánto.

3. Conducta de relación o apoyo. Es el grado en el que el líder promueve la comunicación bilateral, escuchando, comprendiendo, respetando, dialogando y proporcionando "caricias psicológicas" al seguidor. Recuerde que en el liderazgo situacional se plantea que la conducta del líder se debe dar según sea el grado de madurez de sus seguidores.

Así pues, se pueden datar las siguientes situaciones de acuerdo con la madurez del seguidor:

a) Cuando el seguidor no quiere ni puede realizar la tarea; es decir, no está capacitado ni motivado para tal efecto; entonces el líder debe ordenar. Ordenar es dar instrucciones específicas, supervisar de cerca el desarrollo del trabajo.

b) Cuando el seguidor empieza a poder, pero no quiere, o a querer pero no puede, existe ya cierta disposición hacia la tarea, aunque muy diferente; entonces el líder debe persuadir. Persuadir es explicar al seguidor la voluntad y decisión del líder ya tomada, aclarándole las ventajas y/o facilidad de cumplir con lo que se le pide.

c) Cuando el seguidor en cierta medida, aún no satisfactoria, quiere y puede realizar la tarea que le corresponde o que el jefe le asigna, entonces el líder debe participar. Participar es compartir las ideas del jefe con el seguidor, facilitando el diálogo para llegar a una decisión acordada en conjunto, así como la planeación de estrategias de equipo.

d) Cuando el seguidor quiere y puede, está bien capacitado y motivado; entonces el líder debe delegar. Delegar es dejar al seguidor (visto como colaborador, no como súbdito) las decisiones sobre cómo actuar para lograr los objetivos de la institución en general y de su trabajo en particular.

De manera convencional y simplificada, la actuación del líder según el grado de maduración del seguidor se resumirá así:

El seguidor sí quiere y sí puede.....Delegar.
 El seguidor no quiere y puede.....Persuadir.
 El seguidor sí quiere y no puede.....Participar.
 El seguidor no quiere y no puede.....Ordenar.

madurez del seguidor		actitud del líder
querer	poder	
√	√	delega
∕	√	persuade
√	∕	participa
∕	∕	ordena

Tabla T.5.1. Sectividad del liderazgo

Además de las tres variables básicas (tarea, relación y madurez) que afectan la efectividad del liderazgo, existen otras más como lo son:

- El temperamento y el carácter del líder.
- El seguidor.
- El líder del líder.
- Los caracteres de los compañeros.
- Las circunstancias de tiempo.
- Las circunstancias de lugar.
- Las circunstancias de la tarea.

Sin duda, a medida que pasa el tiempo el grado de madurez de los seguidores debe ir en aumento (principio de subsidiariedad), y con ello la conducta del líder del líder debe de ir cambiando de ordenar a persuadir, de persuadir a participar, de participar a delegar. En caso que se diera un retroceso en la madurez

de los seguidores, la conducta del líder también cambiará en función al grado de maduración en que se encuentren los seguidores. Esto puede suceder durante alguna crisis familiar, en cambios de puesto o ambiente laboral, personales, tecnológicos, etc.

¿ Y si todo el personal llega a la madurez completa? entonces ¿ que le queda al líder? ¿ No corre el riesgo de sobrar, o por lo menos que se diga que no justifica su función ?

En primer lugar lo que se plantea es poco creíble, porque la madurez de que se habló es de por sí relativa y variable. Pero aún en ese caso, el directivo no debe temer; le sobrarán tareas importantes e interesantes, como por ejemplo:

- Seguirá coordinando, como los directores de orquestas.
- Podrá dedicarse a la planeación a largo plazo.
- Dedicará mayor tiempo a servir de enlace con otras empresas.
- Podrá igualmente intentar conseguir recursos de todo tipo.
- Será un promotor efectivo del crecimiento y desarrollo humano y técnico del personal.
- Podrá desarrollar la creatividad propia, la de su equipo y la de la empresa..

Definitivamente no hay peligro de que el líder no justifique su función por la madurez de su personal.

En conclusión, el liderazgo situacional ha demostrado que no existe un estilo óptimo que sea siempre útil, y por ello que un líder lo deba adoptar para tener éxito. Los líderes exitosos son quienes cultivan la capacidad de adaptar su conducta a las situaciones cambiantes de sus subalternos.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

8. INVESTIGACIÓN DEL MERCADO

Conocer lo que es el mercado, sus participantes y la técnica para investigarlo.

8.1. Objetivos específicos

1. Definir con sus propias palabras lo que es un mercado.
2. Explicar las características del cliente.
3. Entender lo que busca el cliente.
4. Explicar quién es la competencia.
5. Comprender el proceso de la investigación de mercados.
6. Resolver la Cédula 1 sobre estimación de ventas y fijación de precios.

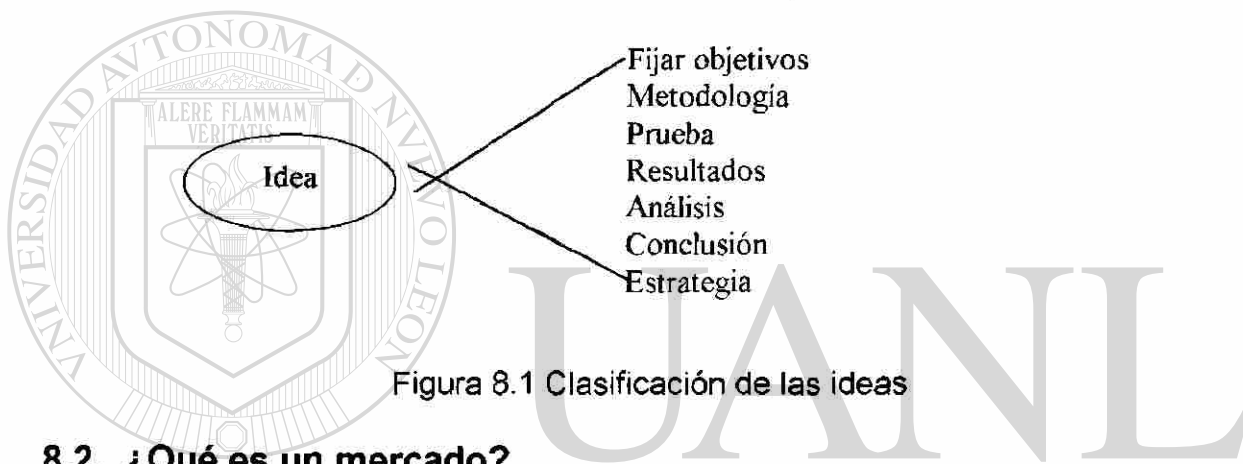


Figura 8.1 Clasificación de las ideas

8.2. ¿Qué es un mercado?

El mercado es un mecanismo en el cual negocian clientes (demandantes) y productores (oferentes) para distribuir bienes. De esta negociación resulta un precio al cual van a pactar una cantidad de bienes, es decir, demandan y ofertan hasta el punto en el cual las dos partes llegan a un acuerdo que refleja una cantidad que se va a producir y a consumir en un determinado precio. Si existiera una máquina que produjera todo lo que se necesita, y por ello no existiera recursos escasos, no habría necesidad de negociar, por lo que el mecanismo de mercado sería innecesario.

Pero, ¿quién es el cliente y quién la competencia? Veámoslo en detalle.

Una empresa inicia cuando usted que puede satisfacer la necesidad de alguien, es decir, cuando detecta una oportunidad; sin embargo, ese alguien que tiene la necesidad muchas veces lo definimos o lo conocemos mal. Es por ello que el mejor inicio para su empresa es tener en cuenta a quién se va a atender.

El cliente es el objeto, la razón por la que ha de crearse la empresa, y como consecuencia vamos a obtener una utilidad: así pues, el cliente no es la persona a través de la cual se va a hacer rico. Es muy importante que tenga este concepto muy claro: el cliente es a quien nos debemos, pues sin él no hay empresa. Nos

puede faltar el dinero, maquinaria, mano de obra capacitada, puede estar prohibido por la ley hacer la empresa, puede faltar lo que se le ocurra y la empresa puede continuar; lo único de lo que no se puede prescindir es del cliente.

El cliente es el elemento necesario y suficiente para hacer una empresa.

El cliente es aquel que tiene al menos una de estas tres características:

- Es el que usa el producto.
- Es el que decide su compra.
- Es el que da los recursos para comprarlo.

Lo importante de señalar estas características es definir en forma adecuada quién es el cliente y con ello enfocar toda nuestra atención a tratarlo como lo que es: el rey. Por ejemplo, si nuestro producto son plumas, el que las usa decide y proporciona los recursos es la misma persona. En este caso, tenemos un producto y un cliente. Sin embargo, si el producto es un shampoo para dama, quien use y decida será la esposa, mientras que quien dará los recursos será el señor. Aquí se encuentran dos clientes para un producto. Por último, hay productos más complicados, como el alimento para mascotas, en donde el que lo consume es la mascota, quien decide es el dueño de la mascota (el niño o la señora) y el que da los recursos el señor. En este caso se tienen tres clientes para un producto. Defina quienes son sus clientes para que a cada uno le dé a atención que merece. Por ejemplo, en el caso del alimento para mascota, si se descuida el sabor del alimento, pero se convence al dueño de la mascota y se da economía al producto, no será suficiente. De igual manera, si se descuida el precio, el que da los recursos no estará muy convencido, y si al que al que decide no se le convence, tampoco resultará. Hay que lograr un equilibrio entre los que pueden ser sus clientes y lo que quieren cada uno de ellos.

Un buen cliente siempre busca tres cosas:

- Precio. Lo que paga por lo que adquiere.
- Calidad. Recibir lo que compró.
- Servicio. Mantener lo que compró.

Cuando una persona le diga que lo que busca es precio, no es cierto. Busca - además de precio - calidad y buen servicio. Por ejemplo, si usted busca un carro y encuentra uno rojo, nuevo deportivo, lo compra porque considera que le están dando una ganga, es decir, es barato. Sin embargo, se lo entregan un año después de que usted lo pagó, o se lo dan azul y usado. Usted dirá: "lo quería de cierta calidad y/o en cierto tiempo de entrega", ¿no es así? un buen consumidor siempre busca estas tres cualidades: servicio, calidad y precio, no lo olvide. Trate de complacerlos y hágalos notar estas características.

Si el cliente es el que usa, decide y da los recursos, entonces todo aquello que haga que no usen, decidan o den los recursos por mi producto o servicio será mi competencia.

La tabla 8.1 ejemplifica este concepto, muestra en qué gasta en promedio trimestral su dinero una familia mexicana tipo. En dicho cuadro (fuente INEGI) se muestra que del 100% del ingreso monetario trimestral, una familia mexicana promedio gasta 43.4% de su dinero en alimento, bebidas y tabaco; 7.8% en vestido y calzado; 6.9% en alquiler, combustible, energía y electricidad; y así sucesivamente hasta completar el 100% de su gasto. Además, del 43.4% de alimentos, bebidas y tabaco se gasta sólo en alimentos el 35%, y de ese 35% de alimento se gasta un 5.9% en cereales, un 11.2% en carnes, y así los demás alimentos.

Así pues, cuando se habla de competencia como todo lo que impida llegar a mi cliente, se está hablando de competencia en sentido amplio, ya que un sentido tradicional sólo considera competencia lo que afecta directamente a mi cliente. Por ejemplo, en el caso del cuadro de distribución del gasto sólo se consideraría competencia de la carne al marisco (por decir algo), mientras que competencia en un sentido más amplio consideraría como competidor a todo aquel producto o servicio que no deje llegar a mi cliente, como puede ser el huevo, el aceite, la fruta o inclusive las bebidas y el tabaco, y, en un sentido más amplio, el que gasten en calzado y vestido, así como alquiler, ya que estos productos también hacen que no consuman carne, que en este caso la estamos poniendo como nuestro producto. Por ello, cualquier medida que se haga para canalizar los recursos hacia nuestro producto será en nuestro beneficio, y cualquier objeto o persona que lo desvíe será nuestra competencia. Durante una reunión que se sostuvo con el dueño de tres de los diez mejores restaurantes de los 5 000 que existen en Estados Unidos de Domino's Pizza, el dueño comentó que su labor como vendedor de pizza no habrá terminado hasta que las personas desayunen, coman y cenén pizza, y cualquier otro producto que esté haciendo que esto no suceda lo considera como su competencia. Usted, ¿qué opina?

8.3. ¿Qué es la investigación de mercado?

La investigación de mercado consiste en descubrir las características de los participantes del mercado. Esto significa descubrir las características del cliente o demandante y del producto u oferente.

Del demandante nos interesará saber cuánto gana, a qué clase social pertenece, sus hábitos de consumo, su edad, sus inclinaciones en lo que a moda se refiere, etc.

Del oferente o productor nos interesará saber sus insumos, su proceso, su producto, como lo distribuye, qué servicio da, qué preferencia tienen los consumidores por su producto, etc.

8.3.1. Proceso de la investigación del mercado.

El proceso de investigación de mercados tiene el siguiente orden:

- I. Fijar objetivos
- II. Metodología

- III. Prueba de metodología
- IV. Resultados de la investigación
- V. Análisis de los resultados
- VI. Resultados de los objetivos
- VII. Estrategia Fijación de objetivos

La fijación de los objetivos consiste en plantear cuales son las características que queremos saber del cliente y/o productor.

Se puede plantear al menos uno de estos cuatro objetivos que habrán de investigarse:

- a) Que necesita el cliente: un producto, un servicio, una persona, un lugar o una idea.
- b) Quién es cliente: sus características y cuántos son.
- c) Cómo lo adquiere el cliente: que características debe tener lo que consume, que tamaño, qué color, qué uso, qué tiempo, qué lugar, etc.
- d) Contra quién va a producir (la competencia): quiénes son, cuánto venden, porqué venden, cómo venden, a quién le venden, etc.

Es importante hacer notar que estos objetivos sólo se pueden ir planteando si el objetivo anterior ha sido contestado. No se pueden investigar quién es el cliente si no sabemos qué vamos a producir, o no podemos investigar cómo lo adquiere si no sabemos quién es el cliente.

Para pasar al segundo objetivo es necesario haber investigado o conocer ya el primero, para el tercero el segundo y para el cuarto el tercero, respectivamente. Se puede investigar en forma separada o en forma conjunta cada objetivo.

Para fines de planeación se requiere tener como objetivo investigar cuánto se puede vender, es decir, las ventas esperadas.

Por ejemplo, si pretendemos crear una empresa que se dedique a proporcionar un servicio de entrega de periódicos a domicilio, y por ello se requiere investigar el mercado, podemos fijarnos los siguientes objetivos:

1. Objetivos del servicio (qué)
 - a) Ver cuánta gente ve el periódico.
 - b) Saber si se vende el servicio de suscripción.
 - c) Qué periódico se vende más -el líder-.
 - d) Cuánto se vende del servicio con el periódico líder
2. Objetivos de quién es cliente (a quién)

No existen, ya que se predefinió un sector de la ciudad a quien se le va a ofrecer el servicio; por lo tanto, en este caso no se pretende investigarlo.

3. Características del servicio (cómo)

- a) A qué hora quiere el periódico.
 b) Durante cuánto tiempo quiere la suscripción.
4. Competencia (contra quién)
- a) Saber cuánto venden en el sector que se escogió los distintos periódicos que circulan la ciudad..
- b) Saber cómo adquieren el periódico para determinar la competencia del servicio..

Metodología.

La segunda parte del proceso de investigación de mercados es definir la forma en la cual se van a lograr los objetivos. Esta forma se conoce como metodología. La metodología consta de tres partes:

1. Cómo lograr los objetivos que nos planteamos.
2. Cuántos vamos a investigar para contestar nuestras dudas
3. Cuáles vamos a investigar.

La primera parte, el cómo lograr los objetivos, se lleva a cabo de una de tres formas: se lo preguntamos a nuestro cliente, lo observamos o alguien ya lo investigó. La forma como lograremos nuestros objetivos depende de que tan específicamente estén planteados los objetivos y de nuestra capacidad creativa para desarrollar el cómo.

Si optamos por usar la metodología de preguntar para lograr el objetivo, la forma en la cual se lo preguntemos va a depender de lo que queramos saber. Por ejemplo, si se requiere saber algo del cliente, se les puede preguntar directamente, por teléfono o por correo. De cualquier modo, las siguientes formas de preguntar le servirán a usted para que tenga una idea de las posibles combinaciones que puede hacer.

	no estoy de acuerdo			0	estoy muy de acuerdo		
	-3	-2	-1		+1	+2	+3
"el volkswagen es un auto..."							
- bien fabricado"	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
- demasiado caro para su tamaño		<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- maravilloso de conducir"	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
- bueno para viajes largos"	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>
- que no ofrece mucha							

seguridad"		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- cuyo servicio es barato"	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- que ofrece ahorro de combustible"	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- bueno para pasar de un trabajo a otro"	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Tabla T.8.1 Investigación de objetivos

2. Pregunta abierta.

¿ Qué opina usted acerca del permitir a las cronistas deportivas que entren a los vestidores de los jugadores de fútbol para realizar entrevistas después del partido?

3. Pregunta de opción múltiple.

¿Cuál de los siguientes enunciados describe mejor su opinión acerca de permitir a las cronistas deportivas que entren a los vestidores de los jugadores de fútbol para realizar entrevistas cuando ya ha terminado el partido?

- No deben entrar por ningún motivo.
- Debe permitírseles entrar en circunstancias bien definidas (por ejemplo, después de que los jugadores se han bañado y vestido para la entrevista).
- Debe dárselos los mismos privilegios que a los cronistas deportivos respecto a las entrevistas después del juego.
- Sin opinión.

4. Preguntas dicotómicas.

¿Piensa usted que debe permitirse entrar a las cronistas deportivas en los vestidores de los jugadores profesionales de fútbol americano para realizar entrevistas después del partido?

sí

no

5. Completar ideas.

complete el siguiente dibujo



¡ HOLA LUIS !
¿ A DÓNDE VAS
EN TU AUTO
NUEVO ?



Figura 8.2. Pregunta dicotómica

6. Comparar dibujos.

Favor de llenar los espacios en blanco de la parte inferior a fin de describir las características que, en su opinión, se aplican al individuo del dibujo.

EDAD:----- INGRESOS:----- \$-----AL MES -----AL MES GRADUADO UNIVERSITARIO UNIVERSITARIO SI _____ NO _____ NO _____	EDAD:----- INGRESOS:----- \$-----AL MES -----AL MES GRADUADO SI _____ NO _____	EDAD:----- INGRESOS:----- \$----- -----AL MES GRADUADO UNIVERSITARIO SI _____
---	---	---

7. Gracias por comer en nuestro restaurante. Nos gustaría que nos diera sus comentarios acerca de nuestro establecimiento.

1. Vinimos al establecimiento para:
 almorzar comer _____
2. Cuando llegamos encontramos el restaurante:
 Lleno Muy concurrido No lleno Poco concurrido
3. El personal nos trató:
 Muy amable Normalmente No muy amable.
4. El restaurante estaba:
 Limpio No muy limpio Muy limpio
5. El servicio en nuestra mesa fue:
 Lento Rápido Regular Demasiado rápido.
6. Nuestra comida fue:
 Regular Muy buena No muy buena Más que regular.
7. La comida que nos sirvieron estaba:
 Caliente Apenas bien Bastante caliente Demasiado fría.
8. Compare el tamaño de la ración con la que sirven en otros establecimientos_Comida:
 Más grande Igual Ligeramente mayor Más pequeña.
9. Llegamos al restaurante aproximadamente:

Mediodía 4 P.M. 10 P.M. _____ P.M.
 10. Mesera _____

Sugerencias: _____

Siguiendo con el ejemplo del servicio de suscripción de periódico, la forma en la cual se va a llegar a los objetivos planteados es la siguiente:

Metodología

1. ¿ Qué periódico local acostumbra leer?

El Herald Novedades El Norte El Diario
 Otro _____ No lee el periódico

2. ¿ Dónde lo compra?

- Suscripción..... pase a la 3
 Tienda de autoservicio..... pase a la 4
 En la calle..... pase a la 5
 Librería..... pase a la 6
 Otro..... ¿Cuál? _____ pase a la 7

3. ¿ Está a gusto con su suscripción ?

- Sí..... termina
 No..... pase a la 7
 ¿ Por qué ? _____

4. ¿ En qué tienda lo compra ? _____ pase a la 7

5. ¿ En qué calle lo compra ? _____ pase a la 7

6. ¿ En qué librería lo compra ? _____ pase a la 7

7. ¿ Estaría dispuesto a suscribirse para que llegue a su casa el periódico ?

- Sí _____
 No..... termina

¿ Por qué ? _____

8. ¿ Por cuánto tiempo se suscribiría ?

- 1 mes 3 meses 6 meses 1 año más ¿ Cuánto ? _____

9. ¿ A qué hora le gustaría recibir el periódico ?

- 5:30 6:00 6:30 7:30 8:00 8:30 9:00 _____

10. Datos generales

- ∇ Nombre _____
 ∇ Dirección _____
 ∇ Teléfono _____

11. Comentarios _____

Sin embargo, aún cuando lo más común es preguntarle al cliente por medio de cuestionarios, éstos no siempre se pueden utilizar, ya que existen algunos temas que

nosotros como investigadores necesitamos tratar, pero que a los investigados les incomodaría tratar. Por ejemplo, en agosto de 1977 la Asociación Americana de Mercadotecnia hizo una encuesta* en donde se le preguntaba a la gente qué temas considera incómodos de tratar. Los resultados son los siguientes:

¿Qué temas considera incómodos de tratar?

Tema	Porcentaje de respuesta (%)
Masturbación	56.4
Mariguana	42.0
Relaciones sexuales	41.5
Estimulantes y depresores	31.3
Intoxicación	29.0
Caricias y besos	19.7
Ingresos	12.5
Juegos de azar con amigos	10.5
Tomar licor	10.3
Tiempo libre en general	2.4
Actividades deportivas	1.3

Es por ello que con una segunda metodología de investigación se pueden lograr nuestros objetivos. Lo anterior consiste en hacer una observación sistemática de lo que queremos investigar. Por ejemplo, queremos investigar el tipo de ropa que utilizan las personas obesas precisamente por ser gordas; difícilmente le contestarían la siguiente pregunta "dado que usted es gordo, ¿qué tipo de ropa usa?". Lo que pasará aquí -si es que no recibe primero una agresión- es que la persona no tiene que sentirse gorda, aún cuando lo sea, o se sentirá mal, o simplemente no le contestará. En éste caso lo más indicado será dedicarse a observar un determinado número de personas gordas e ir anotando las características que usted advierta.

*Publicada por la American Marketing Association, agosto, 1977.

La observación sistematizada equivale a hacer un cuestionario que usted mismo llenará y con base en lo que observe en otras personas. El investigado no tiene por que darse cuenta de lo que usted está haciendo. De hecho, gran parte de las pequeñas empresas nacen de una observación no sistematizada acerca de lo que pasa en la realidad. Usted se da cuenta cuando falta algo en la comunidad, nota que no se da este servicio; usted sacó esta conclusión debido a la observación que hizo. Sin embargo, una de las causas de que las empresas fracasen es precisamente seguir una investigación no sistematizada para tomar su decisión (al "ahí se va" o "yo se que sale").

Si sistematiza esta observación tendrá mejores bases para tomar una decisión.

Una tercera metodología para lograr nuestro objetivo es que exista la posibilidad de que alguien ya haya realizado la investigación de mercado; así, usted sólo tiene que aprovecharla, actualizarla o tomarla como base. Existen muchos datos

que nos pueden servir como base para iniciar nuestra investigación; consulte las fuentes estadísticas de su región.

Por último, considere hacer una combinación de las anteriores metodologías para lograr contestar sus objetivos.

La segunda parte de la metodología consiste en determinar cuántas personas van a investigar. Para determinar cuántas personas se van a investigar se necesita saber quiénes son ellas. Si no se sabe con exactitud quiénes son, se realiza un sondeo. Un sondeo consiste en reconocer del total del mercado quién es el cliente. Por ejemplo, si queremos poner un restaurante pero no sabemos dónde (no sabemos con exactitud quién es cliente), entonces tenemos que sondear el mercado (investigar a los clientes) para saber dónde localizarlo. Una vez localizado se debe hacer una investigación específica del lugar para saber con qué características lo quiere el cliente del lugar (el número de personas que se sondeará se dará en un cuadro posterior).

Si se sabe quién es cliente o se obtuvo por medio de un sondeo, el siguiente paso es investigar en forma específica. Para saber cuántos investigar en forma específica se tienen tres métodos:

- El primero es utilizando una fórmula.
- El segundo es por medio de una regla práctica.
- El tercero es el método de bloques.



Figura 8.3. Forma específica

Si se investiga a todos los clientes potenciales, el grado de confianza de las respuestas sólo se ve afectado por lo que llamaremos error 1 o error de respuesta; esto significa que el interrogado le pueden pasar una o varias de las siguientes cuatro cosas:

- a) Que no entienda la pregunta.
- b) Que no sepa la respuesta.
- c) Que no esté dispuesto a dar la respuesta verdadera.
- d) Que la manera de formular la pregunta o el lugar donde ésta se haga afecte la respuesta.

Sin embargo, investigar a todos corresponde a hacer un censo, el cual generalmente es muy costoso; por ello se suele tomar sólo una parte (muestra) del total de clientes; aquí suponemos que la muestra tiene el mismo comportamiento que el total (universo), lo cual al no ser del todo cierto produce el error 2, o de muestra.

Si hacemos un censo sólo tenemos el error 1 (de respuesta), y se tomamos una muestra seguimos teniendo el error 1 más el error 2 (de muestra).

Existe además un error adicional (error 3) que indica qué tan desiguales a un consumidor promedio se quiere que sean las personas de la muestra. Si quiere que sólo uno de cada 100 (1%) sea distinto a su cliente ideal tendrá que investigar más, mientras que decide que 10 de cada 100 (10%) sean distintos tendrá que investigar menos.

Como no nos podemos librar del error 1, por ello cuando usted investigue debe tomar dos limitantes:

a) Qué grado de confianza quiere o qué tan grande quiere que sea el error 2:

1. Un 100% = censo, error 2 = 0.

2. Un 99% = muestra grande, error 2 = 1% (uno de cada cien de la muestra no representa al total).

3. Un 95% = muestra menor, error 2 = 5% (cinco de cada cien de la muestra no representa el total).

4. Un 90% = muestra menor, error 2 = 10% (diez de cada cien de la muestra no representa al total).

b) Qué tan desiguales a un consumidor promedio quiere que sean las personas de la muestra, o qué tan grande quiere que sea el error 3:

1. 1%. Uno de cada 100 personas de la muestra es distinto a su cliente ideal.

2. 2%. Dos de cada 100 personas de la muestra es distinto a su cliente ideal.

3. 3%. Tres de cada 100 personas de la muestra es distinto a su cliente ideal.

4. 4%. Cuatro de cada 100 personas de la muestra es distinto a su cliente ideal.

5. 5%. Cinco de cada 100 personas de la muestra es distinto a su cliente ideal.

6. 6%. Seis de cada 100 personas de la muestra es distinto a su cliente ideal.

Por ejemplo, si usted quiere hacer un sondeo para poner un depósito de leche en algún lugar de la ciudad de Guadalajara, puede utilizar el siguiente cuadro de sondeo para determinar cuántos investigar.

Cuadro de sondeo

Grado de confianza			
Porcentaje de desigualdad (%)	90%	95%	99%
1	6,765	9,604	16,641
2	1,691	2,401	4,160
3	752	1,067	1,849
4	423	600	1,040
5	271	384	666
10	68	96	166

Tabla T.8.2. Cuadro de un sondeo

En este cuadro (*) usted toma la decisión de cuánta confianza quiere (error 2) y el porcentaje de igualdad de los clientes de la muestra (error 3). Los números de la tabla son los clientes que sondeará del total del mercado.

$$n =$$

n = Tamaño necesario de la muestra.

Z = Número de unidades de desviación estándar en la distribución normal, que producirá el grado deseado de confianza (error 2).

2.58 para $Z = 99\%$

1.96 para $Z = 95\%$

1.645 para $Z = 90\%$

P = Proporción de la población que posee la característica de interés ($P = 5$ en el cuadro).

*Tamaño de la muestra al estimar una población.

E = Error o máxima diferencia entre la proporción muestral y la proporción de la población que estamos dispuestos a aceptar en el nivel de confianza que hemos señalado (error 3).

Por ejemplo, si usted quiere investigar con un grado de confianza de 99% y que los consumidores de la muestra sean iguales con excepción de 1 de cada 100 (1%), tendrá que hacer 16,641 investigaciones, mientras que si, por el contrario, usted quiere investigar con un grado de confianza del 90% y que los consumidores de la muestra sean iguales con excepción de 10 por cada 100 (10%), tendrá que hacer 68 investigaciones.

La decisión final tendrá que ver con los recursos (tiempo, dinero y esfuerzo) que usted le pueda y/o quiera dedicar. Sin embargo, cuando el número de participantes o número de clientes potenciales es conocido (bien porque usted lo defina o porque resultó del sondeo) y se realiza la investigación específica, se puede utilizar la siguiente fórmula para investigaciones específicas*

$$n =$$

En donde:

n = Número de personas que habrán de investigarse.

N = Número de clientes potenciales.

VT = Valor de tablas.

VALOR DE LAS TABLAS PARA INVESTIGACIONES ESPECIFICAS

Grado de confianza			
Porcentaje de desigualdad (%)	90%	95%	99%
1	.0000370	.0000260	.0000150
2	.0001478	.0001041	.0000601
3	.0003326	.0002343	.0001352
4	.0005913	.0004165	.0002404
5	.0009239	.0006508	.0003756
10	.0036955	.0026031	.0015023

Tabla T.8.3. Muestra de población

(*) Tamaño de la muestra al estimar la proporción de una población finita

$n =$

El valor de las tablas indica la combinación de confianza y la igualdad de los consumidores de la muestra que usted elija. La tabla anterior indica los valores que usted puede utilizar, según sea su decisión.

Otra forma de obtener el número de investigados cuando se realiza una investigación específica es seguir una regla práctica para investigaciones específicas, que nos dice que por lo menos hay que investigar a un 5% del total de los clientes potenciales. Para ejemplificar, tomaremos de nuevo el caso de la suscripción de periódicos. Se tiene un número de clientes potenciales equivalentes a 4000 personas; si utilizamos la fórmula y la tabla anterior para investigaciones específicas podemos llegar a las siguientes combinaciones, según sea nuestro porcentaje de igualdad y nuestro grado de confianza:

Grado de confianza			
Porcentaje de desigualdad (%)	90%	95%	99%
1	2,514	2,824	3,225
2	1,189	1,500	2,039
3	633	842	1,264
4	382	522	825
5	253	350	571
10	67	94	160

Tabla T.8.4. Muestra combinada

Si seguimos la regla práctica del 5% nos dará que de 4 000 clientes investiguemos 200. La decisión se basará en los recursos que se quieren invertir (para nuestro ejemplo se tomaron 181 personas).

Existe una última forma para determinar cuántas posibles personas investigar cuando sabemos quién es nuestro cliente. A esta forma le llamaremos método de bloques para investigaciones específicas. Este método realiza pequeños bloques de investigación hasta el punto en que las respuestas de cada bloque adicional o varían la respuesta total. Por ejemplo, si tenemos un número de clientes que se investigarán

de 100,000 personas y se decide investigarlos en bloques de 50 personas, el procedimiento será el siguiente:

1. Se investiga a los primeros 50.
2. Se investiga a los segundos 50 y se compara la respuesta con los primeros: si varía la respuesta de los dos bloques, se forma un bloque de 100 investigados y se procede a investigar a los terceros 50.
3. Se comparan los resultados del siguiente bloque con los resultados del bloque acumulado hasta que las respuestas de los nuevos bloques no varíen la respuesta de los bloques acumulados.
4. En el momento en que los bloques adicionales no cambien, la respuesta del bloque acumulado finaliza la investigación (figura 10.2).

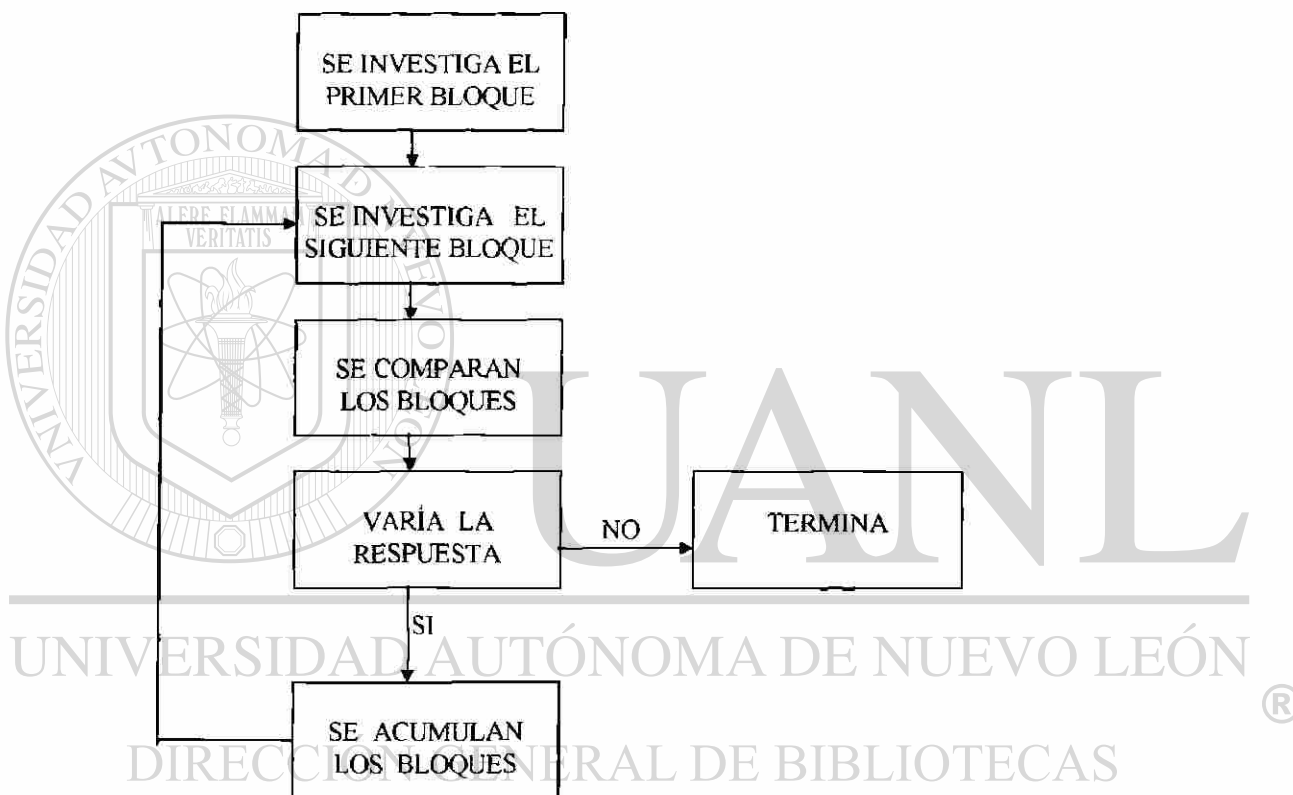


Figura 8.4. Método de bloques

9. SISTEMAS DE PRODUCCIÓN.

Conocer lo que es un sistema de producción y su forma de presentarlo, además de saber la forma de registrar una marca y/o patente.

9.1. Objetivos Específicos

1. Identificar entre producción y sistema de producción.
2. Comprender los diagramas de procesos, sus usos y ventajas.
3. Entender la forma en que se registra una marca y una patente.
4. Resolver la Cédula 2, sobre diagramas de procesos, control de calidad y registro de marca y/o patente.

9.1.1. Introducción.

Una vez probada la idea con la investigación de mercados se debe proceder a la construcción y diseño del sistema de producción del prototipo final.

Se entiende como producción el valor agregado que se le da a un insumo, y como sistema de producción al proceso que incluye desde la entrada del insumo hasta la salida del producto o servicio (figura 9.1)

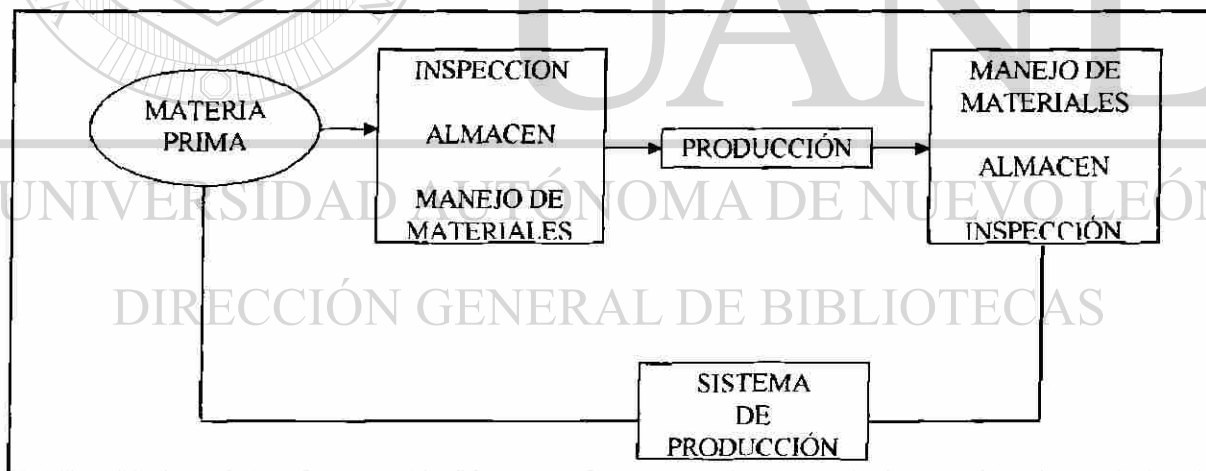


Figura 9.1. Diseño del sistema de producción

Los sistemas de producción no sólo se aplican a procesos de manufactura sino a cualquier proceso que implique un valor agregado, ya sea manufacturas, maquila, comercio o servicios.

Los sistemas de producción pueden ser continuos o por pedido.










Se le denomina sistema de producción continuo cuando la producción se da ininterrumpidamente, mientras que la producción por pedido está supeditada a la demanda de los consumidores.

El tipo de sistema de producción depende de la demanda que se tenga de cada producto, siendo usualmente los sistemas de producción continuos productos de demanda general (refrescos, plumas, papel), mientras que los sistemas de producción por pedido son productos de demanda específica (un pastel de 15 años, un boing 747 equipado, una fotografía con efectos especiales, etc.)

9.2. Diagrama de Proceso.

Una forma de representar los sistemas de producción son los diagramas de proceso. Estos muestran cómo se va transformando el insumo en producto mediante el uso de cierta simbología, la cual se ilustra en la tabla T.9.1.

TABLA T.9.1. simbología de los diagramas de proceso

	nombre	usado p/representar	lo que se describe
	operación	algo hecho al producto	¿quién hace que y dónde?
	inspección de cantidad	verificar la cantidad presente de un producto	¿cuántas unidades y quién la hizo?
	inspección de calidad	verificar el producto presente contra el producto estándar	¿contra qué límites del estándar?
	movimiento	cambio en la localización del producto	¿de dónde, adónde y con qué medios?
	almacén temporal	producto en espera de seguir su proceso	¿dónde y por cuánto tiempo?
	almacén definitivo	producto terminado	¿dónde?
		montaje de dos(o más) artículos	
		desmontaje de dos (o más) artículos	
		artículo que vuelve al paso anterior	

Por ejemplo, si su proyecto es fabricar playeras de verano, el diagrama de proceso sería el siguiente (figura 9.2):

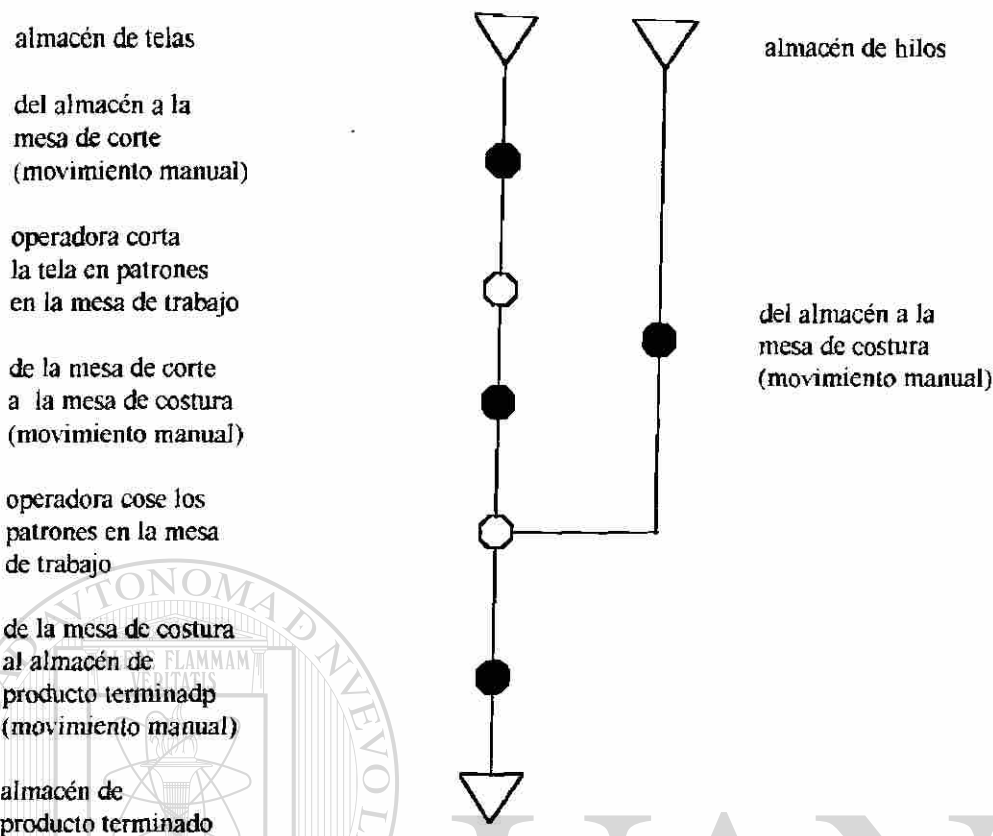


Figura 9.2.

Utilizando esta simbología, realice su propio diagrama de proceso incluyendo el tiempo y la materia prima que utilizan los trabajadores en cada producto, ya que le servirá para realizar la toma de decisión.

No olvide mencionar los límites de producción o las normas de calidad de su producto. Las normas de calidad son los rangos que tiene de error su producto o servicio. Por ejemplo, tomando el caso de las playeras de verano:

	Playera A	Playera B	Costo por unidad
Materia prima 1 (tela en metros)	1.5 (+/-0.1)	2.3(+/-0.6)	\$500
Materia prima 2 (hilo en metros)	2.5(+/-0.005)	3.1(+/-0.7)	\$ 30
Mano de obra (en horas)	.25(+/-0.02)	.40(+/-0.001)	\$700

En donde las cantidades en los paréntesis son los límites de la playera o las normas de calidad de la misma. De igual modo sucede en el servicio, con mínimos y máximos de entrega, niveles de satisfacción o lo que sea necesario para mantener la calidad y servicio de su alternativa. Recuerde que las normas de calidad sirven para darle al cliente lo que quiere en el tiempo pactado.

Por último, liste el equipo necesario para producir bien; no olvide incluir el costo de transporte (flete).

Por ejemplo:

Equipo	Precio	Flete	Total	Proveedor
Tijera industrial	\$\$\$	\$	\$\$\$\$	XYZ
Máquina de coser	\$\$\$\$	\$\$	\$\$\$\$\$	ABC
Impresora	\$\$\$\$	\$	\$\$\$\$	OPQ
Etc.				

Tabla T.9.2. Costo de Transporte

9.3 Registro de marcas y patentes

En derecho se entiende por marca el signo distintivo de las mercancías o servicios que una empresa elabora o vende, la cual sirve para individualizar un producto o servicio y distinguirlo de otros de la misma especie. A usted le debe interesar proteger su marca desde que está planeando su empresa, ya que son innumerables los casos de plagio o similitud de marcas que ciertos industriales y/o comerciantes deshonestos cometen o utilizan, respectivamente, para introducirse al mercado aprovechando los esfuerzos e inversiones de otras empresas, lo que configura una competencia desleal y poco ética.

En México la Ley de Invenciones, Marcas e Inversiones Extranjeras regula y establece las disposiciones a ese respecto. Los trámites se llevan cabo ante la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial por conducto de la Dirección General de Tecnología, invenciones y Marcas. Dicha reglamentación establece lo siguiente:

1. Tipos de marcas

- a) Industriales. Las marcas de los fabricantes de cualquier producto.
- b) Comerciales. Las marcas utilizadas por distribuidores.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Planeación de la investigación

Conocer los distintos factores que afectan la decisión sobre la inversión en maquinaria, equipo y adaptación del lugar de trabajo.

Objetivos específicos

1. Comprender las opciones que existen en la compra de maquinaria y equipo.
2. Entender los factores que afectan la motivación del factor humano en cuanto a él mismo, en cuanto al medio ambiente y en cuanto a la relación con su jefe.
3. Comprender los factores que influyen en la localización de la empresa.
4. Entender los principios básicos del manejo de materiales.
5. Explicar los distintos tipos de distribución del lugar de trabajo.

6. Hacer la Cédula 5 sobre la planeación de la inversión, plano de distribución y plano de localización.

Introducción

En éste capítulo se verán algunos conceptos que podrá utilizar para considerar la compra del equipo que más le convenga. Además, estos conceptos le ayudarán a diseñar las características que necesita el lugar de trabajo, así como su distribución, y como consecuencia de lo anterior, la inversión necesaria para hacer o adaptar el lugar de trabajo.

En resumen, el objetivo del presente capítulo es darle las bases que necesita para determinar:

- La lista de maquinaria y equipo.
- La localización y la distribución del lugar de trabajo.
- La inversión en la adaptación o construcción del lugar de trabajo.

Sin embargo, la decisión final la tomará cuando realice el análisis costo-beneficio.

9.3.1 Adquisición de maquinaria y herramientas

La adquisición de maquinaria y herramientas depende del sistema de producción, de la distribución de planta y del prototipo. Sin embargo, para esta adquisición se pueden tener básicamente dos opciones: la primera es comprar equipo especializado y la segunda comprar equipo universal (versátil).

La primera opción tiene a favor que disminuye costos de producción; sin embargo, los costos de mantenimiento son mayores y es difícil adaptar dicho equipo para producir otros bienes alternativos.

La segunda opción tiene a favor ser más fácil de adaptar al cambio y tener bajos costos de mantenimiento; sin embargo, es más costoso producir en ella.

Se recomienda que para la micro y pequeña empresa se utilice la maquinaria universal, dado que una de las ventajas de las empresas chicas con respecto a las empresas grandes es su facilidad de adaptarse al cambio.

9.3.2 Factor Humano

Si bien es cierto que el rendimiento de la producción depende de los insumos, también es cierto que el insumo menos constante es el factor humano, lo que significa que dependiendo del estado de ánimo del factor humano variará la producción. El estado de ánimo de la mano de obra tiene que ver con el medio ambiente que la rodea, que en su caso es el lugar de trabajo. En la medida que usted cuide ciertos aspectos y detalles del lugar de trabajo, la mano de obra estará mejor y con ello su empresa. Por lo tanto, en esta parte se estudiará lo que mueve el factor humano a realizar su labor, es decir, lo que motiva al personal.

La motivación en el trabajo abarca tres factores:

- A la persona misma.
- Al medio ambiente.
- Al jefe.

En la medida que estos tres factores propicien un buen estado de ánimo en el personal, la producción no será afectada en forma negativa y tendrá posibilidad de que se mejore; de ahí la necesidad de que el emprendedor las entienda y las propicie para beneficio de todos.

Con relación a la persona, lo primero que la motiva son las necesidades más básicas como comer o dormir. A éstas necesidades se les conoce como fisiológicas. Lo segundo que la motiva son las necesidades de seguridad, es decir, el refugio o tener un sueldo seguro. La tercera necesidad se conoce como social y se refiere a la necesidad de pertenecer a un grupo de personas. La cuarta necesidad es la que tienen las personas por la autoestima, es decir, quererse a sí mismo (ego). Y por último, la necesidad de las personas de autorrealizarse, de lograr, de tener éxito. Ninguna de las necesidades puede darse si no se tiene satisfecha la necesidad anterior (figura 9.3)

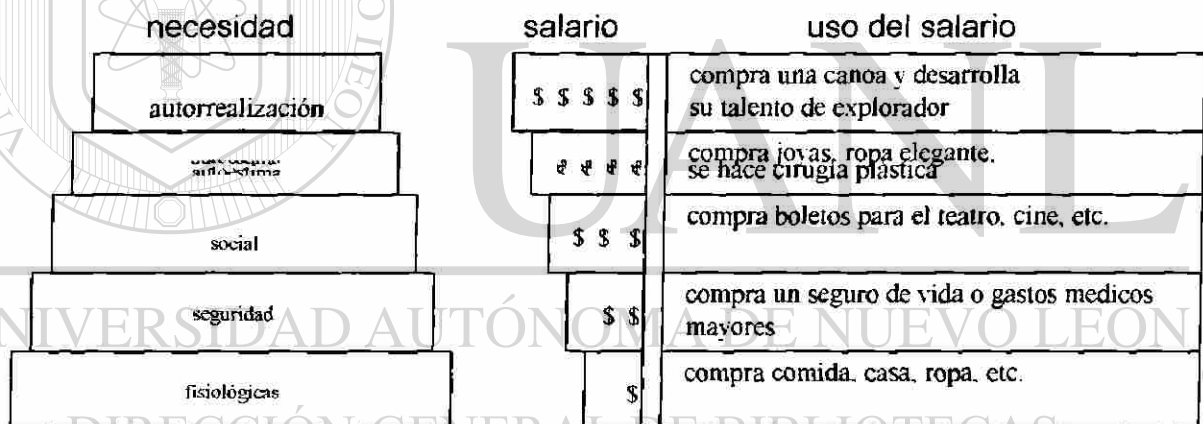


Figura 9.3. Relación a la persona

El trabajador buscará satisfacer las necesidades en el orden descrito; por ello, si el salario del trabajador es igual y/o mayor a sus necesidades se queda, y si no, se retira. Está al pendiente de sus trabajadores, conózcalos y trate de igualar, en la medida de la capacidad del trabajador, el salario a sus necesidades. Sin embargo, no en todas las personas tiene la misma motivación cada necesidad. Para las personas de nivel económico bajo las necesidades fisiológicas y de seguridad son más importantes, mientras que para las personas de nivel económico mayor la necesidad de autoestima o social es más alto (figura 9.4).

Grado de motivación según el nivel económico.

BAJO

ALTO

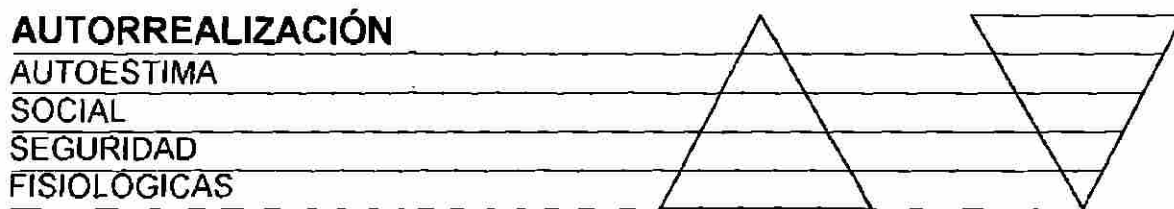


Figura 9.4. Diagrama de necesidades

Cuando requiera motivar a sus empleados, tome en cuenta la necesidad como motivador, pero de acuerdo a su nivel.

En cuanto a l medio ambiente, las personas se ven afectadas por factores higiénicos y motivacionales.

Los motivacionales son aquellos factores no materiales que mueven a las personas; por ejemplo, una felicitación o un buen nivel de compañerismo. Si no existen estos factores no disminuyen el rendimiento del factor humano, pero si se dan sí aumentan el rendimiento de la mano de obra.

Los factores higiénicos son aquellos eventos materiales que afectan el rendimiento de las personas, por ejemplo, la temperatura o la iluminación. si no se dan estos factores si bajan el rendimiento de las personas, pero si se dan no lo aumentan (figura 9.5).

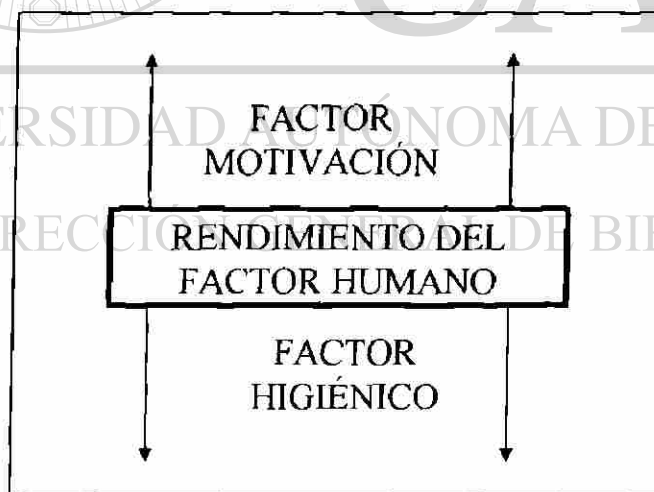


Figura 8.5. Rendimiento del factor humano

Los factores higiénicos que más comúnmente se manejan son:

- a) Temperatura. Se recomienda que para trabajos físicos esté en un rango de 15.6°C (60°F) a 22.7°C (80°F), y para trabajadores mentales de 23.9°C

(75°F) a 32.2°C (90°F). Recuerde que estas medidas son estándar y que pueden o no representar su realidad. Lo importante es que tome en cuenta este factor como un determinante de rendimiento y hágalo mismo para los rangos que se sigan dando.

- b) Ruido. Se entiende como ruido el sonido no deseado. Se dice que el ruido comienza a dañar el oído humano a partir de los 100 decibeles. Algunos niveles de sonidos típicos, según están relacionados con la escala de decibeles, se anotan a continuación:

Decibeles	Actividad
130	Se aproxima al umbral del dolor.
130	Motor a chorro a 30 metros.
120	Avión de hélice.
110	Cepillo, sierra circular.
100	Punzadora.
80	Torno, tráfico pesado.
70	Departamento mecanográfico.
60	Oficina típica, conversación.
40	Oficina tranquila.
20	Conversación en voz baja.

El ruido se puede controlar en la máquina, en el operador o en el medio ambiente; tome las medidas necesarias para disminuir el nivel de ruido.

- c) Iluminación. Debido a que el nivel de iluminación es difícil de asignar según sea la capacidad de la persona, la asignación de iluminación se hace según sea el trabajo que se ejerce. La unidad que se utiliza para medir la iluminación se denomina candeles-pie; algunas recomendaciones al respecto, que se dan dependiendo la actividad, son las siguientes:

Candele-pie	Actividad
5	Pasillos, área de almacenamiento.
20	Escaleras, ascensor, baños.
50	Trabajo en oficina, operación de máquina.
70	Lectura de material manuscrito.
100	Trabajo de montaje, de acabado fino
150	Cifras tabuladas, operación de máquinas comerciales.
200	Trabajos de precisión, dibujo de detalle.

- d) Colores. Los colores usados en el ambiente de trabajo tienen efectos sobre el desempeño de los empleados. Son aconsejables los colores claros y los tonos pastel (verde, azul, beige) para paredes y techos, debido a que éstos reflejan mejor la luz y así mejoran el nivel de iluminación. Para la maquinaria se recomienda acabados opacos y lisos (verde y azul claro)

para reducir reflejos, y colores fuertes y chillantes (rojo, naranja y amarillo) para áreas de seguridad.

- e) Seguridad industrial. Un factor determinante para el rendimiento del trabajador lo da la seguridad, ya que sin ella el trabajador difícilmente se desenvolverá al 100%. La seguridad se debe dar en el manejo de materiales, en el uso de maquinaria y en el trabajador mismo. El trabajador debe estar consciente o ser conscientizado por la empresa acerca de lo que significa la seguridad en su labor. No deje pasar por alto este importantísimo punto. Recuerde que después de un accidente ya nada es igual.

El último factor que motiva el desarrollo del trabajador es la relación con su jefe. Se recomienda en primer lugar dejar bien claro al trabajador qué es lo que la empresa espera del trabajador y qué es lo que el trabajador espera de la empresa, ya que si lo primero (empresa) es mayor que el segundo (trabajador) se presionará al trabajador para que dé lo que tal vez no tiene o no quiere dar, y si lo segundo (trabajador) es mayor que lo primero (empresa), el trabajador tenderá a desmotivarse y después irse.

Trate de igualar expectativas desde el principio y tienda a mantenerlas lo más iguales posibles. Deje bien claro lo que se espera del trabajador utilizando la descripción de puestos que se encuentra en el capítulo 12. En segundo lugar, se recomienda que el jefe actúe con el empleado según la situación, es decir, debe ser autoritario o democrático cuando así se requiera (ver liderazgo situacional). La actitud situacional demanda mucha sensibilidad del jefe; no se desespere, es cuestión de tiempo reaccionar en forma favorable.

Las conclusiones del factor humano son las siguientes:

- a) Lo que espera el trabajador de la empresa debe ser igual a lo que la empresa espera del trabajador.
- b) Los factores higiénicos debe llevarlos a cabo la empresa, tomando en cuenta las sugerencias del trabajador.
- c) Los factores motivacionales o niveles de necesidad social, autoestima y autorrealización deben ser llevados a cabo por el mismo trabajador, pero fomentados por la empresa.
- d) Según sea la situación, el jefe deberá ser autoritario o democrático.

9.4. Localización

La localización de la planta depende de cuatro factores, que a su vez determinan el monto de la inversión; Éstos factores son: los insumos, los clientes, el medio ambiente y los recursos económicos.

En los insumos figuran la materia prima, la mano de obra y la energía; por clientes entendemos que se trata de nuestro(s) principal(es) consumidor(es), y por medio ambiente todo lo relacionado con la comunidad, el clima, reglamentos, impuestos, costo de terrenos, etc. Como resultado de lo anterior, los recursos económicos con que se cuente serán la medida para ajustar a los primeros tres determinantes.

Por ejemplo, las minas se localizan cerca del insumo, los vendedores ambulantes cerca del cliente, los parques industriales es una influencia del medio ambiente para la localización de la planta, y, por último, los recursos económicos sirven para decidir si el lugar de trabajo se hace en la casa, en la calle, se renta local, se construye o se compra uno ya hecho.

Para decidir el lugar de trabajo utilice el mismo sistema del ejemplo "Lily escoge novio" y ponga por un lado los criterios de elección (insumos, clientes, medio ambiente y costos) y por el otro las distintas localizaciones del lugar de trabajo. Realice el ejercicio y decida.

9.4.1 Materiales

Algo que es importante en el lugar de trabajo es su distribución, y un factor decisivo es el manejo de materiales.

El manejo de materiales es todo aquello que involucra desde que la materia prima va a producción, y desde que sale de producción a producto terminado (ver figura 11 del capítulo 11).

En el manejo de materiales figuran ciertos principios básicos para su manejo y ciertos factores que afectan el uso de los materiales.

Los principios que rigen el manejo de materiales son los siguientes:

- a) Moverlos en distancias cortas.
- b) Que duren poco tiempo esperando su movimiento.
- c) Que se transporten en ambos sentidos.
- d) Evitar cargas parciales.
- e) Evitar manejo manual si existe maquinaria.
- f) Usar la gravedad como movimiento.
- g) Usar líneas rectas.
- h) Mover por lotes.

Los factores que afectan el uso de materiales son:

- a) El tipo de sistema de producción que se tenga.
- b) Las características del producto que se maneje.
- c) Las características de lugar de trabajo.
- d) El costo de los dispositivos de manejo de materiales.

10.POSIBLES FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Saber cuales son las posibles fuentes de financiamiento así como el riesgo que involucra a cada una.

10.1. Objetivos Específicos

1. Explicar las ventajas y desventajas de financiarse con recursos propios.
2. Explicar leas ventajas y desventajas de financiarse por medio de socios.
3. Explicar las ventajas y desventajas de financiarse por medio del sistema bancario.

10.1.1. Introducción

Una vez que se tienen programadas las actividades y como conclusión de ésta se obtuvo la forma en la cual los recursos se utilizarán, toca ahora el turno de hacer un pequeño análisis acerca de las posibles fuentes de financiamiento para llevar a cabo la implantación de la idea-empresa.

Se pueden adquirir recursos a través de uno mismo o de terceras personas, como lo son los socios o como lo pueden ser los bancos.

Para entender un poco más sobre las fuentes de recursos será conveniente que se vea con más detalle el tema.

10.2. Fuentes de financiamiento

Cuando un empresario se encuentra ante la alternativa de buscar recursos para iniciar su propia empresa, frecuentemente se toma la decisión de iniciar con sus propios recursos y esto no necesariamente es lo mejor o lo más práctico considerando que cuando uno utiliza sus recursos tiene un costo, y este costo es lo que la persona deja de ganar por estar invirtiendo su dinero en la empresa. Por ejemplo, si usted saca su dinero del banco para invertirlo en su proyecto lo que deja de ganar en el banco es en este caso el costo de financiarse uno mismo. Además, cuando uno corre la aventura solo, el riesgo no se comparte, ya que si bien es cierto que si gana, gana solo, también existe la posibilidad de perder y en este caso también la pérdida es toda suya. Tome en cuenta éstos dos puntos, el costo de autofinanciarse y el nivel de riesgo.

Otra opción de financiamiento es el buscar un socio con el cual compartir el riesgo, y como la anterior, está opción también tiene sus asegunes porque si bien es cierto que el riesgo se comparte también lo es que las ganancias se dividen, por ello el costo de un socio es pues, el reparto de dividendos. En cuanto al reparto de dividendos no hay regla escrita, salvo el caso de la aparcería en donde la ley define

un porcentaje para el socio que trabaja la tierra y el resto para el dueño de ésta. Así pues, para el resto de los casos el reparto de los dividendos o ganancia con el socio dependerá de los términos de negociación en los que queden, lo que si es un hecho si uno de los socios queda inconforme con su porcentaje o después cree que él está haciendo mucho y por ello merece más, lo más probable es que tenga problemas futuros. Recuerde que "repartir bien es un buen sinónimo de prosperar".

Hay casos en los cuales debido a la magnitud y características de la empresa se tiene que buscar una cantidad muy grande de socios, por ello se les tiene que repartir papeles que certifiquen su participación (acciones) y reglamentar la misma de manera detallada, si este es el caso se les recomienda que consulten a un abogado para que los asesore en la constitución de una sociedad anónima y por ende en la emisión de acciones.

Existe una tercera opción de buscar recursos que se la de pedir prestado a un banco, lo que en cierta forma significa asociarse temporalmente con él. Un banco es una empresa que compra y vende y cual usted lo quiere hacer, con la diferencia que el producto que maneja el banco es muy característico, ya que es su dinero.

El banco compra dinero (ahorros) y por ellos paga un precio (interés), a ese precio se le conoce como tasa de ahorro o tasa pasiva, además vende dinero (crédito) a un precio conocido como tasa activa. Para que el banco tenga utilidades tiene que vender a un precio mayor del que compra, es decir, la tasa activa (a la que presta) debe ser mayor que la pasiva (la queda a los ahorradores) y así su margen de utilidad es la diferencia entre las dos. Aunque la cosa no es tan sencilla, en esencia así es.

Cuando usted acude a un banco lo que tiene que pagar es un porcentaje o tasa sobre lo que se le preste y este porcentaje lo fijan tomando como base el costo promedio al cual compran el dinero. Por ejemplo, si para comprar el dinero el banco da una tasa del 60% a lo que ahorren en un mes y 80% a los que ahorren tres meses, entonces el costo promedio del dinero será de un 70%, a esta tasa se le conoce como costo porcentual promedio (CCP). Así, pues es el CCP lo que se toma como base para fijar la tasa activa, diciéndole a usted que su tasa activa corresponde al CCP más determinados puntos.

Por ejemplo, CCP más 15 que en el ejemplo anterior correspondería a una tasa de 85%. Debido a que cuando a usted le prestan los recursos no sabe a que costo viene el dinero, si es de los depósitos de un mes o de los depósitos de tres meses, si de la tasa del 60% o del 80%, entonces la tasa a la que le presten puede ser negociable de tal manera que usted le puedan prestar a una tasa mayor y a otro cliente a una tasa menor, de tal forma que el banco puede promediar el margen de utilidad que el quiere. Por ejemplo, si el banco quiere ganarse el CCP más 15 (85%) se da el caso que a un cliente le presten al CCP más 20 (80%) y a otro el CCP más 10 (90%) de tal suerte que el banco promediara (si las cantidades prestadas son las mismas) un 85% que es lo que busca. Seguramente a usted le gustará estar en el caso del 80%, por ello, cuando elija un banco tenga en consideración cuál es la especialidad del banco ya que hay bancos cuya

especialidad que son más eficientes en determinados tipos de créditos que otros, de la misma forma que cuando usted compra una mercancía, hay empresas mejores que otras en ciertos productos.

En este punto me gustaría comentarle que los bancos se distinguen según su objetivo en bancos comerciales y en bancos de desarrollo, los primeros son el caso de: Bancomer, Comermex, Banamex, etc. ellos prestan al CCP mas ciertos puntos mientras que los bancos de desarrollo como Nacional Financiera, Banco Nacional de Comercio Exterior y Banco del Pequeño Comercio entre otros, prestan generalmente al mismo CCP o al CCP menos puntos. La diferencia entre los dos tipos de bancos consiste en que el comercial busca dar un servicio a la comunidad y obtener utilidades, mientras que dentro de los objetivos de la banca de desarrollo está el servir a la comunidad aun cuando pierda. Además la banca comercial pide garantizar el dinero que presta con al menos dos veces su valor mientras que en la de desarrollo son normalmente menos de dos veces y en varios casos no se necesita garantizar nada.

Una vez que ya eligió al banco apropiado lo siguiente que tiene que hacer es elegir a un funcionario bancario confiable, y aún más importante, que el funcionario confíe en su proyecto ya que, como se mencionó con anterioridad, se esta asociando temporalmente con usted.

Conclusión

Para buscar recursos financieros no existe una fórmula mágica que le diga de que fuente sacar que porcentaje de dinero ya que todos tienen sus costos y sus riesgos, sin embargo, lo que no debe suceder es que el dinero sea el obstáculo para una idea de la cual usted esta apasionado, y no locamente apasionado sino calculadoramente apasionado, porque puede demostrale a un socio o a un funcionario bancario que su idea la puede vender, le puede producir, la puede administrar, que es económicamente factible y además le está mostrando cuánto dinero necesita, cada cuando lo necesita y en que lo va utilizar, para que una vez terminada la etapa de implantación de la idea-empresa, está se pueda operar. Así pues que nadie lo detenga en esta etapa que es su primera prueba de fuego para defender lo que siempre quiso hacer.

Recuerde que usted debe ser el más convencido y el más grande admirador de su proyecto, por ello creo que lo puede hacer y lo va hacer.

11.COMERCIALIZACIÓN

La comercialización es el punto de unión entre el mercado y la empresa.

Como tal, el área de comercialización desempeña el papel dual de servir como representante de la empresa en el mercado y representante del mercado en la empresa. Como representante de la empresa, el área de comercialización se encarga de realizar la promoción de la línea de productos a través de la publicidad, la promoción de ventas y la promoción por vía telefónica, con el objeto de obtener órdenes de compra. También desempeña un papel preponderante en la función de apoyo al cliente y al producto después de realizada la venta, con objeto de satisfacer al cliente, lo cual ayuda al proceso de cobranzas, asegura un seguimiento adecuado de los pedidos y, lo que es también muy importante, proporciona referencias positivas para otros clientes en perspectiva.

Como representante del mercado en la empresa, el área de comercialización proporciona retroalimentación sobre la línea de productos: cuáles deben retirarse de la línea, cuáles permanecer en ella y con qué distribución, y qué busca el mercado en cuanto a nuevos productos. El área de comercialización también auxilia en la recopilación de información estratégica sobre actividades de la competencia.

Al inicio de las operaciones de la empresa, el área de comercialización es uno de los muchos puestos que el directivo principal debe desempeñar, a menos que algunos de los socios sea un profesional en esa área. Si no se cuenta con un mercadólogo profesional, se recomienda especialmente contratar uno tan pronto sea posible afrontar ese costo. Con la ayuda de un mercadólogo profesional o sin ella, las posibilidades de lograr el primer pedido a través de una venta personal son muy altas. Las posibilidades son aún más altas de que resulte necesario dedicar la mayor parte del tiempo a la tarea de comercialización que a cualquier otra de las funciones en los primeros meses de operación. Los clientes y los representantes de ventas son las personas claves en el proceso y como ambos no son empleados y no se encuentran bajo sus órdenes, requieren mucho tiempo.

Cuando la empresa alcanza la etapa de operación normal y cuenta con un mercadólogo dentro de los cuadros de mando, es necesario dedicar un tiempo razonable a la función de comercialización, por lo cual es necesario disciplinarse a emplear el tiempo planeado en ella. El conocimiento del mercado es un factor clave en la sobrevivencia y crecimiento de la empresa. Un contacto frecuente y directo con el mercado es requisito indispensable para la toma de decisiones inteligentes respecto a los nuevos productos por desarrollar y respecto a cuántos productos existentes deben continuar en la línea de producción. El enfoque principal de la función de comercialización es hacia el exterior de la empresa, hacia el mercado. Las políticas y prácticas de comercialización deben orientarse a afirmar este enfoque. Por otra parte, la información captada por el área de comercialización sobre el mercado es necesaria para las áreas de desarrollo de nuevos productos, pronósticos de ventas y determinación de precios.

Debido a que es más un arte que una ciencia, se ha escrito mucho más sobre la comercialización que sobre cualquier otra función de la empresa. La mayor parte de

estos escritos ha aparecido en libros o artículos de publicaciones especializadas, las cuales analizan algunas formas del arte de la mercadotecnia, como publicidad, mejora de imagen, promoción de ventas, psicología del cliente y ventas. Aunque puede considerarse una forma esotérica de arte es una función de la empresa. Como función de ella, requiere administración y dirección. En este capítulo se trata sobre la administración común de la comercialización y los sistemas de dirección y seguimiento para la elaboración de pedidos, supervisión de los representantes de ventas, confección de cotizaciones y órdenes de ventas y algunas sugerencias para manejar los mercados internacionales o exteriores

11.1 Obtención de los pedidos

Los programas de comercialización producen clientes potenciales. Los clientes potenciales producen pedidos. Los programas tradicionales de comercialización como los de publicidad, promociones de ventas, uso del correo directo, exposiciones, convenciones y seminarios se presentan de manera adecuada en las publicaciones que se enfocan al arte de la mercadotecnia. La presente exposición sobre programas de mercadotecnia proporciona algunos consejos sobre cómo penetrar en el mercado o llegar a los clientes a mínimo costo, y como transformar a los clientes potenciales en clientes que hagan pedidos.

Las agencias de publicidad son expertas en crear atractivos folletos sobre los productos y mensajes publicitarios adecuados. Sus servicios son relativamente costosos. Algunos impresores o pequeñas empresas editoriales pueden elaborar folletería o publicidad adecuada y sus servicios son menos caros.

Aun cuando no puedan pagarse los servicios de una agencia de publicidad, no cuesta nada una conversación exploratoria con los ejecutivos de una o varias de ellas. Antes de ello, es preciso verificar que la agencia de publicidad maneja la publicación Business Publication Rates and Data, o su correspondiente.

Business Publication Rates and data lista para fines prácticos las publicaciones de carácter profesional existentes en el mundo. Los listados proporcionan gran cantidad de información sobre la publicaciones:

- Nombre del editor, dirección y número de teléfono
- Línea editorial de la publicación que incluye un breve resumen del nivel directivo o disciplina profesional de los suscriptores, temas que desarrollan los artículos, aspectos normales, aspectos especiales, etc.
- Datos sobre costos de los tipos de publicidad.
- Características de la circulación, desglosada geográficamente y por disciplina profesional de los suscriptores.

En Estados Unidos se recomienda analizar detenidamente Business Publication Rates and Data para obtener una lista de todas las publicaciones que, de acuerdo con su enfoque editorial podrían orientarse hacia los clientes potenciales. La mayor parte de la publicaciones proporcionan gustosamente sin costo alguno un catalogo de medios y una suscripción gratuita. Éste catalogo de medios describe los servicios que las publicaciones ofrecen a los anunciantes. Además de ofrecer la inserción de

publicidad, las publicaciones ofrecen servicios de mercadeo por correo que pueden ajustarse a la necesidades específicas de los clientes.

Muchas publicaciones incluyen una sección de nuevos productos y proporcionan instrucciones en el catálogo de medios sobre cómo elaborar un comunicado de prensa sobre el lanzamiento del nuevo producto, para su inserción en la sección de nuevos productos. Normalmente no implica costo alguno la inserción del nuevo producto en la sección de nuevos productos.

Si el nuevo producto suscita interés, puede ser incluso objeto de un reportaje. Algunas publicaciones son editadas por asociaciones profesionales que patrocinan exposiciones comerciales o convenciones o se dedican a ellas. Leer o examinar con cuidado las distintas publicaciones que leen los clientes potenciales puede proporcionar una buena base de datos sobre la competencia y las tendencias del mercado.

11.2. Clientes potenciales

Los clientes potenciales pueden comportarse como boletos de lotería, en respuesta a los programas de publicidad o de promoción de ventas; pueden provenir de clientes satisfechos, que los refieren directamente, y en muy raras ocasiones, una carta o una llamada telefónica de un cliente proceden del anonimato y no es identificable su origen.

Cuando la empresa inicia operaciones, los clientes potenciales son difíciles de obtener. Abundan y son más fáciles de localizar para una empresa que se encuentra en operación. Independientemente de que la empresa esté en la fase de inicio o de operación normal, los clientes potenciales son muy valiosos y se deben manejar con gran cuidado y atención. Para los inversionistas, tienen todas las características de un diamante en bruto. Los clientes potenciales deben valuarse, asignarse a los representantes de ventas y ser objeto de seguimiento constante, hasta que el cliente haga la decisión de compra.

11.2.1. Evaluación de los clientes potenciales

Las personas responden a los programas de publicidad y de promoción de ventas por muchas razones. Algunos han decidido hacer una compra y están consultando información actualizada sobre los productos de la competencia. Otros consideran la posibilidad de una futura compra y están recopilando información para determinar el presupuesto necesario. Otros más, por razones desconocidas, disfrutan coleccionando literatura sobre productos comerciales, pero nunca tienen la intención de adquirir algo. Los estudiantes de educación media en especial destacan en este pasatiempo singular.

El proceso de evaluación consiste normalmente en una conversación telefónica con el cliente en perspectiva. Si se trata tan sólo de un coleccionista de literatura, agrádezcalle el interés mostrado por su producto y descártelo de la guía. Si el cliente en perspectiva es un cliente potencial, obténgase cuanta información sea posible sobre la fecha probable de compra y establezca las acciones necesarias para transformar al cliente en perspectiva en cliente en efectivo. En la situación de inicio de operaciones se recomienda hacer la evaluación en las oficinas de la empresa antes de asignar el cliente potencial a alguno de los representantes de ventas. En una situación normal de operación, se debe determinar cuál de los diversos representantes de ventas evaluará y realizará el seguimiento del cliente, y cuáles clientes potenciales deben evaluarse previamente antes de iniciar el seguimiento.

11.2.2. Seguimiento de los clientes potenciales

Es necesario crear para cada representante de ventas una carpeta de seguimiento. Cuando se asigna un cliente potencial se debe establecer un tiempo límite dentro del cual el representante de ventas debe haberse relacionado con el cliente para iniciar el procedimiento de cierre. Se recomienda establecer una pauta de seguimientos semanales, por teléfono o personales, para determinar el progreso de cada uno de los representantes de ventas en el proceso de cierre de la venta con cada cliente potencial que le fue asignado. Una vez establecida la pauta estable de seguimiento con los representantes de ventas, éstos se verán obligados a hacer el seguimiento de sus clientes, porque saben que se está llevando a cabo el mismo proceso con ellos. Es necesario aclarar, desde el principio, que se espera y exige que los representantes hagan un seguimiento eficiente de cada uno de los importantes clientes potenciales que se les proporciona.

Se recomienda que el director de la empresa o alguno de sus representantes de ventas haga un seguimiento periódico de los usuarios del producto. Si se presentan problemas con él, es preferible enterarse de ello mediante una llamada de la empresa al cliente, que a través de una llamada del cliente a la empresa. La realización de un continuo seguimiento periódico con los clientes satisfechos que no han tenido problemas también puede producir dividendos para la empresa. El establecimiento de una relación amistosa con un cliente satisfecho puede proporcionar a la empresa órdenes de compra de los clientes ya existentes, clientes potenciales y recomendaciones favorables para nuevos clientes en perspectiva.

11.2.3. Programas de cierre

Los programas de cierre se diseñan para transformar las oportunidades abstractas de venta en pedidos concretos. Una de las razones para ello es programar los programas de cierre para motivar a los representantes de ventas. Otra es motivar a

los clientes. Las siguientes sugerencias tienen como finalidad motivar a los clientes indecisos en dar la orden de compra o que vacilan entre los productos de la empresa y los de la competencia.

- Cuando se contemple un incremento de precios, póngase en contacto con todos los clientes potenciales urgiéndoles a hacer su pedido de inmediato, con objeto de evitar el incremento de precios programado.
- Ofrezca un período limitado de carácter estacional para los descuentos sobre pedidos hechos dentro del intervalo.
- Si el producto presenta diferentes opciones de presentación o funcionamiento - mediante pago extra - ofrezca alguna sin costo para cualquier pedido hecho dentro del tiempo especificado.
- Si los costos de garantía parecen ser menores que los planeados, considere ofrecer una extensión al período de garantía limitada para todos los pedidos hechos dentro del lapso considerado.
- Si los términos de venta son libres a bordo (L.A.B.), ofrezca el pago de los fletes para todos los pedidos hechos dentro del plazo fijado.

11.3. Representantes de ventas

A menos que la empresa se especialice en el trato directo con los clientes mediante venta por correo, es necesario contar con alguna forma de representación de ventas en el campo. Casi todas las empresas en etapa de arranque y ya en operación requieren servicios de representantes de ventas en campo. Esta exposición sobre el manejo de una red de representantes de ventas en el campo también es aplicable al manejo de un cuerpo de representantes directos de ventas en el campo.

Fuentes de obtención de representantes de ventas

La mejor fuente para reclutar representantes de ventas es convertir a los representantes de ventas de la empresa en que se trabajó antes en empleados de la nueva empresa. La mayor parte de las publicaciones especializadas contiene una sección de anuncios clasificados que listan por categorías y líneas de productos representantes de ventas en búsqueda de líneas que completen las que trabajan, o para reemplazar las que han perdido. Los representantes de ventas ambiciosos de las empresas grandes, con productos semejantes a los de la propia, son buenos candidatos para cambiar de giro e iniciar su propia empresa independiente comenzando, por supuesto, con el producto de la empresa. En estos casos puede ser necesario efectuar una oferta o propuesta inicial.

11.3.1. Evaluación de los representantes de ventas

Capacitar a una persona - por ejemplo, familiarizar a un Ingeniero o un usuario con el tipo de producto de su empresa - es un proceso oneroso y muy lento. El entrenamiento de un vendedor de reconocido éxito en su tipo de producto y

mercado es menos costoso y consume menos tiempo, pero la opción ideal es encontrar alguien que conozca el producto y el mercado y que sea un vendedor profesional ya experimentado. El proceso de evaluación se inicia con una llamada telefónica y culmina con una entrevista personal.

Fidelidad

Los representantes de ventas tienden a ser especialmente leales a los fabricantes de los productos más fáciles de vender que pagan las comisiones más altas, implican el menor compromiso posible de posventa con el cliente y representan los menores problemas. Es necesario proporcionar apoyo en la forma de respuestas rápidas a sus preguntas y solicitudes de asistencia y demostrar interés en su trabajo. El cuidado y atención que se presta a los representantes de ventas. Establézcalo.

11.3.2. Medición del desempeño

Los sistemas de seguimiento de clientes potenciales anteriormente expuestos proporcionan el parámetro para medir el desempeño de los representantes de ventas en el seguimiento de las oportunidades proporcionadas por la empresa o generadas por ellos mismos. También se recomienda establecer metas de ventas o cuotas, en un proceso en el que ellos participen. Las cuotas mensuales son preferibles porque suponen mayor presión sobre el representante. Las cuotas trimestrales son de interés marginal. Las metas anuales prácticamente carecen de valor.

La medida real del desempeño es la razón entre los pedidos realizados y los pedidos que, de acuerdo con el responsable del área, se deberían haber realizado. Si un representante que ha tenido éxito pasa por una mala racha, se recomienda tener paciencia durante un periodo razonable. Si un nuevo representante no logra realizar adecuadamente su trabajo después de un periodo razonable, póngale un ultimátum y piense en su reemplazo.

11.3.3. Comisiones

Una comisión de ventas normalmente es un porcentaje sobre el precio de lista del producto, pagado por la empresa al representante de ventas cuando realiza una operación.

En una situación de inicio de operaciones, la obtención de pedidos constituye una cuestión fundamental. En este caso se sugiere que se pague la totalidad o una parte significativa de la comisión al representante tan pronto logre el pedido. Saber que el dinero de la venta se recibirá a pocos días de haber hecho el pedido, es para el representante un incentivo más fuerte para concentrarse en los productos de la empresa que en otros productos que maneje.

En el caso de la empresa ya establecida con operaciones normales, se sugiere cambiar la política de las comisiones y pagar el total o una parte significativa cuando se reciba el pago del cliente. Esta política incentivará al representante de ventas de la empresa a proporcionar cualquier apoyo de posventa al producto o al cliente para asegurar el pago.

11.4. Cotizaciones

Las cotizaciones pueden hacerse verbalmente, por escrito o a máquina, en un formato de cotización o en una carta de carácter personal. En el caso de una cotización verbal directa es necesario apoyarla por escrito. Si las cotizaciones se hacen en la oficina matriz, es necesario proporcionar al representante de ventas encargado del cliente una copia de cada cotización. Se debe tener la seguridad de recibir una copia de todas las cotizaciones realizadas por los representantes de ventas. Una cotización es un instrumento para el cierre de venta, y debe guardarse en el fichero personal de cada representante de ventas.

11.4.1. Ordenes de compra

No existe requisito legal alguno que estipule que es preciso confirmar las órdenes de compra del cliente con una confirmación y orden de venta.

Algunos clientes insistirán en obtener una confirmación o la orden de ventas en respuesta a su orden de compra. Otros no lo harán.

Ya sea que se decida o no emitir órdenes de ventas formales, se recomienda establecer desde el principio del sistema de numeración para las ordenes de venta o pedidos, un registro de pedidos y un sistema de archivo de ventas.

Sistema de numeración para los pedidos

El número de pedido es el número de control interno para toda la documentación empleada para procesar la orden de ventas. Los números de pedido se utilizan en el programa de manufactura o de embarque, en los registros de tiempo, en los registros especiales de materiales y documentación, en las facturas para el cliente y en las órdenes de empaque y para el archivo de ventas. Es recomendable principiar el sistema de numeración de pedidos con el número 1 y proseguir siempre en orden ascendente.

Registro de pedidos

El registro de pedidos, define el número secuencial ascendente de los pedidos, la fecha de pedido, el número de compra del cliente y la fecha, la dirección del cliente o institución, el contacto con la empresa del cliente y el nombre del representante de

ventas. El registro de pedidos sirve como documento de comprobación y se utiliza en el proceso de memoria-retroalimentación.

Archivo de pedidos

El archivo de pedidos contiene el original de la orden de compra del cliente, una copia del pedido, una copia de las facturas y de todas las notas de cargo y crédito y una copia de las comunicaciones telegráficas, y por correo con el cliente. El archivo de ventas abiertas contiene una copia de todos los pedidos que aún no se han embarcado. Cuando el proceso se ha completado, el pedido pasa a un archivo de ventas cerradas.

11.5. Mercados internacionales

Todas las operaciones que se realizan en una venta internacional son análogas, pero diferentes, a una venta en el país.

11.5.1. Localización de representantes internacionales de ventas

El Departamento de Comercio de Estados Unidos cuenta con gran cantidad de datos, informaciones y programas sobre prácticamente cualquier tipo de producto y cualquier país, en los referente a los aspectos comerciales de las ventas internacionales. El Departamento de Comercio de los Estados Unidos constituye una fuente primaria para localizar, y hasta cierto grado para calificar a los representantes de ventas en el extranjero. Los representantes de ventas en el extranjero tienden a suscribirse a las publicaciones estadounidenses que cubren las industrias, las profesiones y las asociaciones de sus campos de interés. Es recomendable revisar las solicitudes en la sección de anuncios clasificados, o insertar un comercial al respecto en ella.

11.5.2 Promoción de ventas

El Departamento de Comercio de Estados Unidos ofrece un gran número de programas de promoción de ventas, los cuales, para fines prácticos, tienden a proporcionar más oportunidades a los representantes de ventas que los clientes potenciales verdaderos. Parte del proceso de evaluación de los representantes internacionales de ventas debe basarse en su capacidad para diseñar y conducir programas de promoción de ventas en sus respectivos territorios.

Productos

Pueden ser necesarias algunas modificaciones al producto para realizar ventas en los mercados internacionales. A pesar del número interminable de conferencias internacionales sobre normalización, cada país cuenta con normas ligeramente diferentes. Según el tipo y grado de modificaciones que se requieran, la empresa puede optar por enviar el producto sin cambios al representante internacional de ventas y que este lo adapte a las normas locales.

11.5.3. Cotizaciones

En las ventas internacionales la relación comprador-vendedor tiende a ser muy formal y estructurada. Además de una proposición o cotización formal, se requiere una factura proforma. Ésta se prepara de acuerdo con los procedimientos comunes, pero con un encabezado "pro forma". Es necesario tener mucho cuidado al elaborarla. La factura final debe ser una copia exacta de la factura pro forma.

Las cotizaciones internacionales y las facturas pro forma deben establecer en forma clara que los términos LAB(libre a bordo) se refieran al puerto de origen; los costos de embalaje y empaque de exportación serán cubiertos por el comprador; todos los aranceles y cargos de los intermediarios deberán correr por cuenta del comprador y se estipula en qué moneda se harán las transacciones.

11.5.4. Documentación de embarque

La documentación, como la que corresponde a las declaraciones aduanales y facturas por aranceles, debe anexarse a las facturas normales y a la lista de empacado. Las agencias aduanales, o los transportistas, proporcionan toda la documentación necesaria en formatos y ayudan a llenarla en forma correcta. Estas empresas se especializan en proporcionar todos los servicios necesarios desde el puerto de origen hasta la planta del cliente. Suelen ser localizadas en las páginas de la sección comercial de los directorios telefónicos.

Embalaje y transportación

La agencia aduanal o el transportista internacional pueden aconsejar a la empresa en lo referente a requerimientos de embalaje y transporte para los embarques internacionales que incluyen todo lo necesario para que el producto siempre se encuentre en buenas condiciones durante el transporte internacional, e incluyen normas y especificaciones del país destino. Es recomendable determinar los requerimientos de empaque y transportación antes de hacer una cotización o extender una factura pro forma, de suerte que los cargos concernientes a éstos aparezcan en la cotización o en la factura pro forma.

11.5.5. Condiciones de pago

En la mayor parte de los grandes bancos comerciales hay una persona o departamento que puede ayudar en los aspectos financieros de las ventas internacionales. Es recomendable que las condiciones de pago en las ventas internacionales se realicen sobre las cartas de crédito. Una transacción mediante una carta de crédito es semejante a la de un préstamo bancario. Las condiciones de la carta de crédito son negociadas antes de realizar la venta y debe incluirse en su cotización la factura pro forma, la orden de compra del cliente y del pedido. La cláusula sobre el comprador reza que éste se compromete a remitir el valor total de la transacción en determinada moneda cuando la empresa vendedora haya cumplido las condiciones establecidas, que se refieren al embarque del producto. Puede establecerse que la obligación de ventas termina una vez que el producto se entregue al embarcador, cuando el embarque haya llegado al país de destino, cuando éste haya pasado la aduana. Es recomendable no aceptar otras condiciones que las anteriores.

La mecánica de una carta de crédito es muy sencilla. Después que la orden de compra se ha registrado y confirmado con su pedido, el cliente deposita el valor de la venta en un banco. Cuando el banco del cliente recibe el valor de la venta de parte del comprador, elabora la carta crédito en donde especifica las condiciones y la envía al banco de la empresa, con copias para la empresa y su agente aduanal. Cuando el agente aduanal o embarcador han satisfecho las condiciones establecidas, envían la documentación respectiva certificada al banco de la empresa, que a su vez la envía al banco del comprador. El banco del cliente transfiere los fondos al banco de la empresa. Cuando el banco recibe los fondos, autoriza que el producto sea entregado al cliente por agente y transfiere los fondos a la cuenta de la empresa.

Apoyos de posventa al cliente y al producto

Uno de los factores más importantes en la evaluación de los representantes internacionales de ventas es su capacidad para proporcionar lo necesario para realizar los servicios de apoyo después de la venta al producto y al cliente. El compromiso de la empresa con el representante se debe limitar al envío de documentación o a proporcionar asesoría por vía telefónica.

12. ESTABLECIMIENTO DE METAS

Establecer metas, tanto personales como organizacionales, es algo tan práctico y tan lógico como decidir a donde y por qué medios se va a ir, antes de iniciar un viaje. Si se va a emprender una travesía ya que se ha realizado varias veces, uno debe basarse en la costumbre y hacer lo mismo, si todo salió bien. Por desgracia, y a pesar del éxito logrado en el pasado, al establecer metas para las organizaciones no puede seguirse la costumbre con la misma efectividad. En la mayor parte de los casos, la organización desea ir a lugares a los que nunca se ha ido: un nivel de productividad, de calidad o de rentabilidad de los cuales no hay antecedentes. Aún cuando se busca duplicar el anterior éxito, se hace hincapié en lograr y por lo menos mantener ese nivel, lo cual debe ser contrario a la experiencia (puesto que, de lo contrario, ya se estaría allí y no se necesitaría ningún mejoramiento para alcanzarlo otra vez). El proceso para fijar las metas consiste en prepararse para ir a un determinado lugar. Se ha definido el éxito como la realización progresiva de metas personales que valgan la pena.

12.1. Ventajas del establecimiento de metas

Cuanto mejor se comprenda el funcionamiento del proceso para establecer metas y su razón de ser, mejor estarán preparados directores y gerentes para tomarlo en serio y hacer que les sirva. En seguida aparecen algunos beneficios que, tanto los directivos como la organización, pueden esperar extraer de un programa para el establecimiento de metas.

- El establecimiento de metas organizacionales requiere que los directivos definan, específicamente lo que a la organización le gustaría cumplir. Es frecuente que los ejecutivos desconozcan al detalle lo que la organización trata de cumplir y, por lo tanto, la forma como sus respectivos grupos de trabajo pueden contribuir mejor en el cumplimiento del esfuerzo global. Con la fijación de metas se amplían las perspectivas de los ejecutivos y se elimina su costumbre de considerar el futuro sin preocuparse por el pasado. Hay ejecutivos que tratan con tal vigor de tener éxito en una área, que acaban por limitar su propio éxito. Por ejemplo, el gerente que centra su atención en producir, sin preocuparse demasiado por cumplir los estándares mínimos de calidad, pone en entredicho sus posibilidades de tener éxito a largo plazo.
- Las metas sirven como criterios para afinar la toma gerencial de decisiones. Una característica de un programa exitoso de metas organizacionales radica en que, al establecer prioridades, permite a los directivos decidir, con rapidez y precisión, entre dos cursos de acción conflictivos.
- Cuando las metas van acompañadas de planes específicos para lograr su cumplimiento, tienden a dar confianza a los ejecutivos. Pero no sólo las metas tienden a dar confianza a los ejecutivos sino que, otros ejecutivos, carentes de

dirección, se dan cuenta de la diferencia y por ello, el ejecutivo que establece sus metas tiende a convertirse automáticamente en el líder de los demás.

- Las metas proporcionan un sentido de orden y un propósito capaz de generar y mantener un alto sentido de interés y de motivación durante largos periodos. Al dar su verdadero valor a las cosas triviales, la atención de los ejecutivos se centra en lo que es importante, disminuyendo las probabilidades de que se desperdicie energías en actividades irrelevantes. Cuando jefe y subordinado se han puesto de acuerdo sobre determinadas metas, éstas definen claramente lo que se espera y canalizan los esfuerzos del subordinado hacia su cumplimiento. Puesto que no hay malos entendidos respecto de lo que se espera, el resultado viene a ser una mayor motivación y persistencia.
- A medida que los ejecutivos van adquiriendo conciencia de la dirección que les marcan sus metas, también va desarrollándose su sentido de respeto personal y de amor propio. Hasta las personas muy cumplidoras con frecuencia tienden a menospreciar las recompensas psicológicas del cumplimiento, debido que algunas veces no están seguras del auténtico valor de sus realizaciones. Debido a que el éxito es, por definición, la realización progresiva de metas tienden a obtener más beneficios psicológicos de los propios cumplimientos.

Más que cualquier otra herramienta gerencial, la fijación de metas organizacionales, cuando se encuentra bien implantada, puede lograr la fusión de todos los recursos humanos en favor del cumplimiento de niveles sin precedente de calidad, productividad y rentabilidad.

12.1.1 criterios para el establecimiento de las metas

Según un criterio ampliamente aceptado, una meta debe describir resultados finales específicos y bien definidos. Robert F. Mager fue el primero en emplear la expresión ambigüedad para describir una "meta" que no fuera del todo precisa. Después, Karl Albrecht adoptó ese término en su planteamiento de los objetivos. Albrecht definió objetivo como cualquier resultado final deseado, no importando la vaguedad o especificidad de su enunciado. Al emplear esta palabra de esta manera, la definición acepta la inclusión de cualquier cosa, desde un enunciado vagamente, hasta una meta de desempeño enunciada con todo detalle. Dentro de esa amplia variedad están las ambigüedades de la categoría menos que específica, y metas de la categoría específica.

Las ambigüedades son enunciados preliminares de los objetivos. Muchos de los cambios importantes que pueden derivarse directamente de algún enunciado impreciso como los de que se "Necesita algún tipo de programa para mejorar la calidad" o "Se debe hacer algo para reducir el tiempo de procesamiento de los pedidos". Aunque tales enunciados no pretenden dirigir las acciones, sí tienen ese útil propósito de canalizar los pensamientos en cierta dirección. Sirven como punto de partida para los procesos del pensamiento. En este sentido, las ambigüedades pueden considerarse como eficaces instrumentos de comunicación y como promotoras del pensamiento en términos de "lo que debería ser" y no de "lo que es".

Las metas requieren enunciados mucho más específicos que las ambigüedades. Los criterios que deben cumplir las metas son los siguientes:

Aceptadas por ambas partes. Dentro del ámbito de las organizaciones, para que logren su máxima eficacia, las metas deben ser aceptadas de común acuerdo y, de ser posible, hasta fijadas mutuamente por el jefe y su subordinado. Lo ideal es que el subordinado establezca las metas y su jefe inmediato las revise y las apruebe posteriormente. Por lo general éste no es el caso, cuando menos en las primeras etapas del establecimiento de metas dentro de la organización. Los ejecutivos tienden a vivir en la comodidad fijando metas que no representan un reto ni son reales, en un intento por impresionar favorablemente al jefe. En cualquier caso, el jefe debe intervenir desempeñando un papel más activo dentro del proceso de fijación de metas.

Realistas. Las metas deben ser realistas; es decir, difíciles pero realizables. Un error muy común en este sentido consiste en que los ejecutivos fijan metas en términos de "deberían ser" absolutos y no en términos de "mejoramiento", yendo de donde se está hacia donde se debería estar mediante un avance cuantitativo. El factor motivacional del cumplimiento de las metas desempeña una parte importante dentro de cualquier programa de metas. Es frustrante y desmoralizador estar siempre a punto de llegar pero nunca cumplir con las metas. Por ello, las metas organizacionales a corto plazo deben ser alcanzables si el jefe y empleado desarrollan un esfuerzo razonable. Puesto que el establecimiento de metas viene a ser el proceso por medio del que siempre se busca el mejoramiento, las metas, cuando se cumplen, pueden reemplazarse por metas nuevas y ambiciosas. Esto no significa que el desempeño puede ir mejorándose indefinidamente sin que se lleve a cabo un importante cambio en las condiciones, los métodos y los equipos, sino más bien que las metas a corto plazo, cuyo cumplimiento es más realista, pueden servir de trampolín para cumplir con el tiempo, metas más ambiciosas.

Específicas. Las metas deben enunciar lo que se intenta llevar a cabo en términos específicos y con un calendario específico para su cumplimiento. "Mejorar la calidad" no es el enunciado de una meta. Los enunciados de las metas se centran en los resultados finales deseados e identifican condiciones específicas cualitativas y cuantitativas que servirán para confirmar si se lograron o no las metas. "Reducir las quejas de los clientes del actual 2% sobre los artículos vendidos al 1.5% en un período de seis meses" es el enunciado de una meta válida. La inclusión de fechas límite en los enunciados de las meta tiende a producir un sentido de urgencia gerencial que de otra manera no existiría. En tanto no se esté preparado para decir cuándo se va a cumplir una meta, quizás sea porque todavía no se ha decidido cumplirla.

Comprensibles. Las metas deben abarcar todas las áreas de las actividades de la organización cuyo cumplimiento o mejoramiento tenga importancia. En algunas organizaciones el establecimiento de metas sólo cubre las áreas de producción, de

expedición de pedidos y en algunos casos las actividades de ventas. Aun así, algunas veces las metas sólo tienen relación con cantidades de producción, y no incluyen factores tan importantes como los costos, el servicio, la calidad o la contribución a las utilidades. Pueden desarrollarse metas para todos los elementos importantes de todas las actividades de la organización, tanto de línea como staff. Si se lleva a cabo lo anterior, y además se logran coordinar las metas entre los distintos departamentos, se eliminarán las barreras departamentales y se incrementará la efectividad.

Provechosas. Las metas organizacionales deben valer la pena en el sentido de que sean compatibles o contribuyan al cumplimiento del propósito primario o razón de ser de la organización. Las metas incompatibles con el propósito básico de la organización o que no representen alguna contribución para lograr tal propósito no sólo carecen de sentido sino que además son perjudiciales y superfluas. Por otra parte, las personas o los grupos deben considerar que las metas valen la pena en el sentido del cumplimiento les pueden representar un reconocimiento personal. El individuo debe creer que alguna recompensa deseada (por ejemplo, reconocimiento, cierto sentido personal de cumplimiento o un premio material) le va a corresponder automáticamente por el cumplimiento de la meta.

Escritas. Lo escrito cristaliza el pensamiento y el pensamiento fomenta la acción. Cuando las metas se presentan por escrito, provocan la dedicación a su cumplimiento. Se tiende a desarrollar los mejores esfuerzos para asegurarse de que se cumpla con ellas. Las metas escritas ayudan a recordar con exactitud lo que se desea llevar a cabo y además representan un estándar contra el cual puede compararse el avance sin ningún problema. Las metas escritas ayudan a los gerentes a evitar esas constantes distracciones que, en el ambiente de trabajo, les llegan de todas direcciones. representan un punto de comparación que permite reorientar los esfuerzos, en el caso de una desviación o de que se haya perdido la meta deseada.

Cuanto más cumplan con los puntos anteriores, mayor será el valor que tengan las metas organizacionales para lograr los resultados finales deseados.

Insistencia en las áreas clave para los resultados finales

Cuando se fijan metas organizacionales, es esencial centrar todos los recursos disponibles en algunas áreas que son claves para los resultados finales. Al seleccionar pocas áreas importantes en las cuales se centren la acción y la atención gerenciales, se estará en mejores condiciones de simplificar el trabajo y de mejorar los resultados. Esto no significa que se olviden otras posibles áreas rentables, sino que se deben asignar prioridad a ciertas áreas de alto potencial. Esa concentración implica un sorprendente nivel de disciplina para la mayoría de los ejecutivos. Esto es a pesar de la aceptación generalizada de la regla del 80-20 de Pareto —80% de los posibles resultados se encuentra dentro del 20% de los problemas y las

oportunidades- y del análisis ABC de Dickie que centra su atención en los artículos de mayor costo que se tienen en existencia.²

Las áreas clave para los resultados finales sobre las cuales se debe centrar la fijación de metas relacionando con los esfuerzos encaminados a elevar la productividad son:

Ventas
Eficacia
Calidad
Eficiencia
Servicio
Rendimiento Financiero

En cada una de esas áreas, los resultados finales son de sumo interés para cualquier organización industrial típica. Otro tipo de organización podría definir áreas clave diferentes. Con un diagrama como el de la figura 12-1 puesto en un Lugar muy visible se estará recordando a ejecutivos y empleados cuáles son los aspectos más importantes.

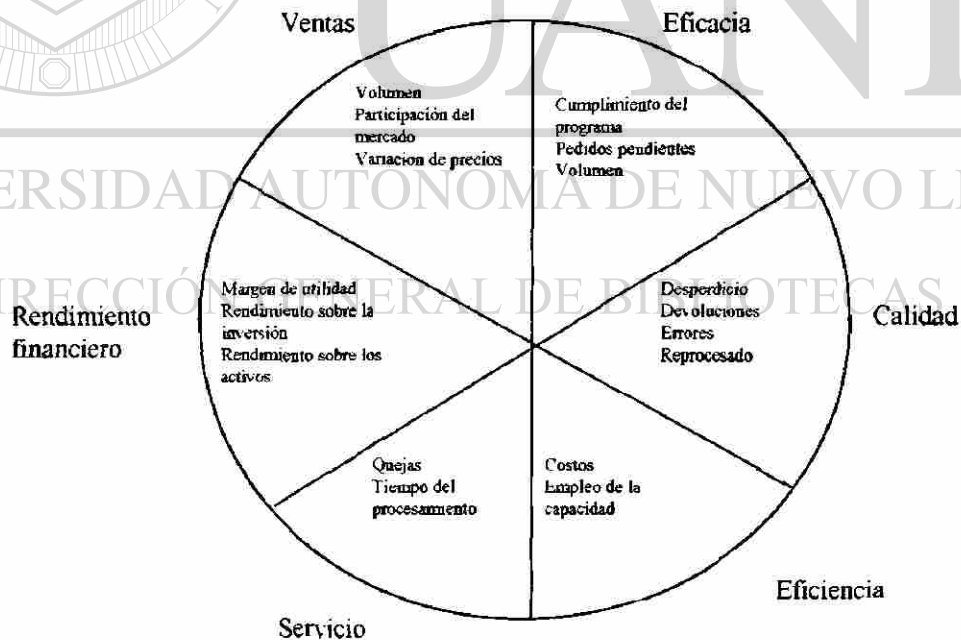


Figura 12.1 Ejemplo de un aviso para oficinas en el cual se recalcan las áreas clave para los resultados finales de los directivos y de los empleados.

En cada una de las áreas clave para los resultados finales existe un número específico de beneficios o elementos específicos mediales. Estos elementos son sujetos ideales sobre los que pueden centrarse todos los esfuerzos para establecer metas. Ciertos aspectos pueden listarse de igual forma como elementos de un área clave o de otra. Por ejemplo, el elemento "rendimiento sobre los activos" puede listarse con toda propiedad en el área de eficiencia. Tales tecnicismos no tienen importancia. Lo que sí es importante es que las metas se enfoquen a los beneficios en cada una de las áreas clave de resultados finales.

12.2. Proceso para establecer y lograr las metas

El proceso para establecer y lograr las metas está constituido por pasos específicos que ayudan en todo lo necesario, desde señalar los problemas de productividad y las oportunidades de mejoramiento, hasta la realización de tal mejoramiento. La figura 12-1 describe las etapas de este importante proceso. En seguida se presentan todos los detalles pertinentes con objeto de que tengamos un mejor conocimiento de este proceso.

Etapas 1 Identificar las oportunidades de mejorar la productividad. El mejoramiento de la productividad se inicia con una revisión sistemática de las condiciones de los problemas actuales, aunada a un deliberado esfuerzo por detectar posibilidades de mejorar la productividad que sobrepasen los problemas actuales. Aún cuando las situaciones problema son las más fáciles de identificar debido a que son las que se han vivido y padecido, existen otras situaciones que se caracterizan por "el subdesarrollo de su potencial" y que a menudo ofrecen iguales, y hasta mayores, oportunidades de mejorar la productividad. Si los problemas sólo tienden a ser reconocidos y no se les define como se debe, por lo general las posibilidades implican un mayor trabajo de investigación para poder identificarse. Un buen punto de partida de esta investigación consiste en examinar las áreas con mayor uso de mano de obra y las áreas en las que se concentra un gran porcentaje de los costos. Este paso inicial es crítico debido a que sirve para definir tanto el ámbito del potencial como los beneficios de los esfuerzos para mejorar la productividad.

Etapas 2 Cuantificar el potencial de productividad a largo plazo. Los problemas y las posibilidades se caracterizan por que en ellos se presentan desviaciones desfavorables entre lo que "es" realmente y lo que idealmente "debería ser": Este segundo paso del proceso busca cuantificar lo que debería ser en términos del potencial final a largo plazo; final, en este caso, implica estar en el umbral de la tecnología existente y por largo normalmente se entienden periodos de un año o mayores. Este paso trata de abarcar todo lo posible dentro de un periodo de un año y empleando la tecnología disponible, en vez de ponerse a pensar en las cosas "razonables". También intenta ampliar el "alcance" o aumentar las aspiraciones a corto plazo de la etapa 5.

Para poder cuantificar lo que es y lo que debería ser, es necesario idear y aplicar una medida conveniente de la productividad: para la situación actual con base en los insumos y los resultados reales, y para el potencial final a largo plazo, con base en los insumos y en los resultados ideales que se proyectan. Esta medición escogida, o porcentaje de productividad, vuelve a evaluarse con toda intención durante la etapa 6 con objeto de confirmar su validez.

Etapa 3 Identificar obstáculos. Este paso consiste en definir y decidir las prioridades de todos esos factores que se hayan reconocido que actualmente limitan el desempeño de la productividad y de los que representan una razonable y alta probabilidad de limitar el futuro desempeño de la productividad; las dos series de factores deben relacionarse con una "actividad de oportunidad" específica. La palabra "obstáculos" aquí se refiere a cualquier cosa que sea o pueda llegar a ser un impedimento para lograr las meta. Los obstáculos pueden presentarse en la capacidad de los equipos, en la capacidad de los procesos, en la cantidad de los materiales, en la disponibilidad de los recursos necesarios y en la oposición al cambio, por mencionar algunos. Este paso deberá dar por resultado un listado objetivo y por orden de importancia de las razones específicas de los incumplimientos del pasado y de los factores que podrían llegar a frustrar los esfuerzos en el futuro.

Etapa 4 Desarrollo de un plan para superar los obstáculos, reales y previstos, que permita alcanzar el potencial de productividad a largo plazo. La premisa en que se basa esta etapa radica en que ciertos cambios en las condiciones son el requisito para logra los mejores resultados; en este caso, las "condiciones" específicas no son otras que los obstáculos que e acaban de definir. Aunque los planes, en forma de acciones específicas que tendrán que llevarse a cabo para superar los obstáculos, son importantes, también lo es la generación de una actitud gerencial que se caracterice por su persistencia. Uno de los mayores errores relacionados con la superación de los obstáculos consiste en depender demasiado de un sólo curso de acción. Desarrollar e implantar distintos cursos de acción cuando los anteriores han fallado es muy importante para superar los obstáculos.. Tanto los obstáculos como los planes para superarlos deben ponerse por escrito. Deben desarrollarse tantos cursos de acción optativos como sea posible, listándolos en orden de prioridad o de la efectividad que es espera de cada uno de ellos.

En ocasiones es posible que no puedan desarrollarse planes viables para superar ciertos obstáculos. En ese caso, la meta debe ajustarse, sin que por ello deje de fijarse algún medio que fuerce a que se siga buscando una solución viable. Cada problema tiene una solución, pero algunas soluciones son más difíciles de encontrar que otras. Una vez más, la clave es la persistencia.

Etapa 5 Redactar el enunciado de la meta a corto plazo. Sólo después de haber completado todos los pasos anteriores, se podrá llevar a cabo el enunciado de la meta a coto plazo. Después de haber examinado las oportunidades, cuantificado los potenciales, definido los obstáculos y desarrollado los planes para superas tales

obstáculos, se podrá desarrollar el enunciado de la meta a corto plazo. Esta meta debe ser importante para el propósito mismo de la organización y ser compatible con las demás metas. Debe tener relación con algún nivel específico de resultados finales deseados y factibles de ser medidos, e incorporar una fecha límite para su cumplimiento. El ejecutivo responsable del cumplimiento debe ser quien establezca la meta y, en caso de no ser él, por lo menos debe haber estado de acuerdo en que dicha meta es razonable y vale la pena. El enunciado resultante debe compartirse con la alta dirección y coordinarse con los demás grupos. La responsabilidad del cumplimiento de la meta debe quedar perfectamente entendida y aceptada.

Etapa 6 Diseño e implantación de mediciones e informes. En la etapa 2 de este proceso se definen las mediciones de productividad que tienen relación con las oportunidades de mejoramiento. Los siguientes pasos para establecer metas fueron mejorando la posición de manera que en este momento se tienen los medios para poder reevaluar la validez de las mediciones mencionadas. Independientemente de que se lleven a cabo o no ciertos cambios en las mediciones, el resultado, dará mayor confianza en las mediciones escogidas.

Para elevar la productividad, son esenciales los informes periódicos que comuniquen con precisión los logros reales en productividad comparándolos contra las metas fijadas y en determinadas fechas. El formato de esos informes debe contribuir a que su preparación sea económica y oportuna, y además debe permitir una fácil comprensión del desempeño operativo.

Etapa 7 Evaluación de los resultados y de la realización de las acciones ejecutivas que permitan lograr las metas de productividad. Este proceso de siete etapas para establecer y lograr las metas termina en este último e importantísimo paso: lograr los resultados elevando la productividad. Los resultados de los esfuerzos en favor de la productividad se evalúan para dictaminar el grado de cumplimiento de las metas y confirmar que los procesos gerenciales para mejorar la productividad están donde deben y funcionan como se espera. Los resultados de esta evaluación permiten determinar si es necesario llevar a cabo alguna acción adicional. Los datos acumulados permiten reconocer la existencia de tendencias y también sirven de base para planear y fijar las metas para el futuro. Además, pueden ser muy útiles para una evaluación objetiva del desempeño.

Este proceso de siete pasos para establecer y lograr las metas proporciona el marco de trabajo dentro del cual puede desarrollarse el propio programa de mejoramiento de la productividad. Como se mencionó, este proceso, por muy importante que parezca, es posterior a la creación de ese ambiente laboral, resultante de la aplicación de la filosofía de la administración por metas^o, y que es aún más importante. Una auténtica preocupación por satisfacer las necesidades del personal en sus lugares de trabajo y por crear un medio ambiente de trabajo centrado en las recompensas, unido al proceso anterior de fijación y cumplimiento de metas debe tener un efecto positivo en la producción de cualquier organización.

12.3. Elementos esenciales del éxito para lograr las metas

Los buenos ejecutivos, y en general todos los que han logrado éxito, tienen cualidades en común. Aunque no estén conscientes de que se ajustan a un patrón, en realidad así sucede. Si cada ejecutivo desea cumplir por encima del promedio, o llevar a cabo un mejoramiento del desempeño pasado, es necesario que encuentre la manera de superar el potencial ejecutivo que ha ejercido hasta la fecha. Si logra transformar en costumbre gerencial la adopción de los siguientes puntos esenciales del éxito, estará realzando su capacidad y aptitudes para lograr las metas organizacionales.

Los pensamientos se deben transformar en metas. Si el progreso profesional no es satisfactorio y se está consciente de que se debería lograr algo mejor, la semilla de un sano descontento ha empezado a germinar en la mente. La comparación entre la posición en que se encuentra la organización en este momento y la situación en que debería encontrarse, todo ello en función de una actividad responsable, permitirá descubrir resultados específicos y deseables. Una vez que esos resultados se hayan vertido en metas escritas, respaldadas por el reconocimiento escrito de las barreras y obstáculos que se interponen al cumplimiento de tales metas, se habrán puesto las bases para el segundo fundamento del éxito.

Se requiere un plan escrito para lograr las metas. Cuando se hayan puesto por escrito tanto las metas como los obstáculos, la búsqueda para solucionar tales obstáculos es el primer paso en el desarrollo de un plan para lograr las metas. Este plan transforma las metas, las saca del dominio del pensamiento y las conjeturas y las convierte en conocimientos y acciones prácticas. Parte integral del plan debe ser una fecha límite para lograr la meta. Tanto el plan como esa fecha límite deben ponerse por escrito para que sirvan de guía en lograr las metas. El recurrir a menudo a esa guía sirve para mantenerse dentro del rumbo fijado, aunque ciertas fuerzas del ámbito laboral tienden a distraernos. El plan escrito y la fecha límite pueden modificarse, si así lo requieren las circunstancias cambiantes.

Se debe desarrollar un fuerte anhelo para lograr las metas. El elemento que con frecuencia representa la diferencia entre el éxito y el fracaso es el deseo. Sin este anhelo, las metas organizacionales están destinadas a quedar incumplidas. La intensidad de los deseos está vinculada a los beneficios personales que se piensan obtener con el logro de las metas de la organización. Igual que los demás empleados, los ejecutivos deben poder relacionarse sólidamente en contribuir en su cumplimiento. Debido a que los ejecutivos tienden a crear fuertes necesidades de autorrealización y de amor propio, los beneficios que se van a obtener pueden ser internos e intangibles. A pesar de que ningún ejecutivo piensa conscientemente en términos de tales satisfactores, el beneficio sigue estando allí. Quizás beneficios personales más tangibles pueden vincularse al cumplimiento de las metas organizacionales. En cualquier caso, las recompensas que se esperan aumentan el

anhelo, y éste a vez contribuye en gran parte a que se logren las metas organizacionales.

Se debe tener más confianza en uno mismo y en la propia capacidad. El puro trabajo por sí sólo no garantiza el éxito: debe ir acompañado de un pensamiento creativo y de una firme convicción en la propia capacidad para llevar a cabo las ideas y cumplir las metas. Por extraño que parezca, los ejecutivos logran en general lo que esperan. Si se confía en lograr sus metas, se tendrá un aliado invisible, que es la seguridad en sí mismo, que ayudará noche y día a asegurar el éxito. Los ejecutivos pragmáticos no esperan que el momento y las circunstancias se presenten solos y conviertan sus metas en realidades. Trabajan en forma constante para alcanzarlas y, lo más importante, tienen confianza en sí mismos y en su capacidad.

Se debe ser persistente. Algunos ejecutivos se frustran y se rinden cuando sus mejores planes se ven afectados por la ley de Murphy que indica que "lo que puede resultar mal, resultará mal". Ser persistentes no significa lo mismo que ser dogmáticos o tener una fe ciega en las metas de la organización. La persistencia y determinación es el resultado de saber por qué se persiguen las metas organizacionales y de haber adquirido un compromiso personal ante ellas. Con la persistencia se está en condiciones de contrarrestar cualquier punto débil o cualquier problema. Esto lo enunció con toda propiedad Grover Cleveland:

Nada en el mundo puede reemplazar a la persistencia. El talento no se logra; no hay nada más normal que hombres talentosos pero sin éxito. El genio tampoco logra; son proverbiales los genios incomprendidos. La educación a su vez tampoco lo logra; el mundo está lleno de fracasados con educación. Sólo son omnipotentes la persistencia y la determinación.

Las bases del éxito antes mencionadas están presentes en cualquier realizador. A pesar de que algunas de ellas formen parte de la personalidad ejecutiva, quizás otros no lo sean. A medida que se vayan transformando estos fundamentos en hábitos constructivos, se irá mejorando progresivamente la capacidad para lograr los objetivos organizacionales.

12.3.1. Evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño, en todos los niveles de la organización, debe ser parte integral de cualquier plan de acción concebido para mejorar la productividad. Aunque la evaluación del desempeño es una actividad normal en la mayor parte de las organizaciones, desempeña un papel más significativo dentro de los ámbitos laborales que se caracteriza por su filosofía de administrar con base en metas. En esos ámbitos es más fácil que dichas evaluaciones sean más objetivas y más constantes.

Resumen

El proceso de desarrollo y fijación de metas sirve para encauzar los esfuerzos de todos los miembros de la organización. El establecimiento de metas elimina las generalidades amorfas o los deseos poco o nada específicos, que pueden contribuir o no en el propósito central de la organización, y nos lanza en persecución de lo específico, que además sea congruente con el propósito de la organización. El establecimiento de metas organizacionales es una herramienta muy valiosa que, cuando se implanta como debe ser, encauza a las distintas actividades y a los empleados en pos de un fin común. Las metas establecen un sentido del orden y propósito capaz de generar y mantener interés y de motivación durante largos periodos. A medida que directivos y empleados se van acostumbrando a regirse por las metas, su auto estimación tiende a aumentar.

Para que las metas sean efectivas, deben satisfacer determinados criterios. Deben ser aceptadas mediante un mutuo acuerdo entre jefes y subordinados; deben ser realistas, es decir, de cumplimiento difícil pero realizable; deben ser específicas, en el sentido de que se cuantifiquen sus expectativas y se fije una fecha límite para lograrlas; deben ser comprensivas, dado que se aplican a todas las áreas de actividad de la organización; deben contribuir en la razón de ser de la organización; deben estar escritas y enfocarse a los resultados y no a las actividades.

El proceso de fijación en cumplimiento de las metas se inicia con la identificación de los problemas sobre productividad y de las oportunidades de mejorarla. Después se compara la productividad como "es" contra lo que "debería ser", o contra el potencial a largo plazo del proceso actual. Se identifican los obstáculos o las barreras que impiden la materialización de ese potencial a largo plazo, y se elabora un plan para eliminarlos. Se fija una meta a corto plazo, y se idean e implementan mediciones para mantener un registro del avance logrado en pos de su cumplimiento. Se diseñan y se ponen en vigor informes para comunicar el grado del proceso, y, de acuerdo con las necesidades que vayan surgiendo, se llevan a cabo acciones tendientes a mantener los esfuerzos para lograr la meta.

El éxito de cualquier directivo se basa en cinco puntos fundamentales relacionados con el cumplimiento de las metas organizacionales: 1) Los pensamientos y deseos fortuitos se deben convertir en metas específicas; 2) Se debe desarrollar un plan escrito para lograrlas; 3) Mediante una relación entre las metas de la organización y las meta personales, se debe desarrollar un fuerte anhelo por lograrlas; 4) Se debe desarrollar mayor confianza en uno mismo y en la propia capacidad; y 5) Se debe ser persistente en los esfuerzos por alcanzar las metas.

La retroalimentación sobre el desempeño mediante evaluaciones individuales debe formar parte integral del programa para elevar la productividad. El proceso del establecimiento de metas brinda todo lo necesario para evaluar con objetividad y oportunidad la contribución de los individuos para lograr las metas organizacionales.

13.COMO DIRIGIR EL CRECIMIENTO

Crecer es muy deseable. El crecimiento rápido es la materia prima de las fortunas empresariales... sí el director-propietario- mantiene un firme control sobre la empresa.

Todo el mundo sabe que un número demasiado bajo de ventas es fatal. Pero muy pocos directores-propietarios- comprenden que demasiadas ventas, realizadas demasiado de prisa, también pueden matar una pequeña empresa, limpiamente. Dirigir el crecimiento es otra condición de "fortuna o ruina" para el éxito de la pequeña empresa. Este capítulo trata de los peligros recurrentes de una expansión incontrolada, las cuales han torpedeado un número incalculable de empresa muy prometedoras. Sucede que cuando el crecimiento rápido se dispara atropelladamente:

1. Los beneficios corren peligro; y se ha dicho que una empresa sin beneficios es tan negocio como una sardina en escabeche es dulce.
2. Aún más grave: la liquidez está amenazada, y estar sin efectivo significa estar fuera del negocio.
3. Es probable que los puntos fuertes demostrados del negocio se diluyan al desplazarse la empresa en direcciones inciertas para las cuales no esta preparada.
4. Controles administrativos establecidos pueden venirse abajo por el peso de nuevos flujos de papel.
5. El personal es incapaz de asumir la acumulación de nuevos deberes. Al proliferar los proyectos y las tareas, se contratan nuevos empleados tarde y a la desesperada, y la capacidad del director-propietario- para delegar, puesta a prueba por primera vez, deja de desear.

Cuando ocurre un o más de éstos fenómenos la empresa está fuera de control; quizás demasiado tarde para las reparaciones y la recuperación. Ha crecido "demasiado lejos, demasiado de prisa", en la sucinta descripción de un titular del "wall street journal":

Las tasas de crecimientos de muchas pequeñas empresas son altamente volátiles. Las ventas base de la empresa en cierre son relativamente pequeñas y cualquier incremento apreciable representa un múltiplo significativo de esa base. Ese crecimiento volátil-33 por 100, 50 por 100, por 100 en un año- vendrá procediendo o acompañado, con casi total seguridad, de otros cambios súbitos o dramáticos dentro de la empresa. Esos cambios son la fuente de las trampas características que usted debe anticipar y eludir.

Muchísimas empresas se hunden antes de que sus directores-propietarios- aprecien adecuadamente los peligros de la sobreexpansión. James W. Duncan, el economista y estadístico jefe de Dun and Bradstreet, sugiere que hasta tres de cuatro fracasos de empresas son el resultado directo o indirecto de un crecimiento demasiado ambicioso o negligente. Esto parece una proporción elevada, pero subraya la necesidad de una dirección informada y alerta. Michael Tishman, profesor

de la escuela de comercio de Columbia, cree que menos del 10 por 100 de los directores propietarios cuentan con las herramientas necesarias para conducir una pequeña empresa a un crecimiento considerable. Hacia el final de éste capítulo, usted debería encontrarse en ese 10 por 100.

13.1. Historia de dos empresas

Consideraremos la situación de dos empresas. ¿Cuál de ellas le gustaría poseer?

La compañía A tiene tres años, un producto de calidad y un buen mercado potencial. Pero su director-propietario- no ha conectado realmente el producto con el mercado. No ha habido un gran crecimiento de ventas en los últimos 18 meses, y los beneficios son insignificantes. El historial de la empresa es, en el mejor de los casos, dudoso. La firma tiene potencial, empero, y por tanto esperanzas. Este potencial puede ser dominado con que sólo el director propietario establezca y lleve a cabo un plan de marketing calculado y creativo. La compañía A es una compañía problemática.

La compañía B también tiene 3 años. Tiene productos excelentes y mercados demostrados. De hecho, su director propietario expandió de manera espectacular tanto la línea de productos como la red de ventas y los ingresos se han triplicado de los últimos 18 meses. Gran parte de este crecimiento se compró con un coste considerable. Se contrato a más personal de ventas y la expansión de la distribución demostró ser más costosa de lo previsible. Los gastos de publicidad y otros gastos promocionales fueron cuantiosos. Otros gastos operativos también han aumentado apreciablemente, y hubo costes adicionales en materiales y mano de obra directa para la fabricación de nuevos bienes. Pero se han registrado beneficios moderados en seis de los últimos nueve meses. También se han registrado en el balance de situación, no obstante, grandes gastos de capital para la nueva planta y los nuevos equipos que se necesitaron para aumentar la producción. Los inventarios, como no, han aumentado de forma gigantesca. Las condiciones de crédito fáciles formaron parte de los planes de expansión, y las cuentas por cobrar se han disparado. Muchas de éstas han sido ya identificadas como créditos incobrables y han sido canceladas (aunque estas cancelaciones recibieron la engañosa denominación de "gastos extraordinarios" y no fueron registradas en el estado de pérdidas y ganancias). Todas estas partidas, son consumidoras de efectivo de primer orden. Los cuantiosos pagos de intereses, y ahora algunos principales, han vencido en un prestamos bancario cuyo fin era financiar una parte de la expansión.

De hecho los gastos de efectivo adicionales relacionados con los aumentos en las ventas son mayores que el efectivo adicional producido por los recibos de esas ventas. La compañía, verá usted, carece virtualmente de efectivo y es incapaz de asegurar siquiera transfusiones de dinero contable. Los amigos, familiares, bancos y proveedores han dicho con educación, más también con resolución: "no". varios tipos de impuestos por pagar vencieron hace de dos a seis meses y la empresa lleva dos semanas sin pagarles a los empleados. Las cuentas pagaderas se amontonan y los cheques de la empresa no han sido pagados por falta de fondos.

Un proveedor clave se niega a seguir suministrando productos. En estos momentos, nada se tiene de pie. En realidad, la empresa esta en bancarrota. El director propietario da por terminadas las operaciones. LA compañía bancarrota esta fuera del juego de los negocios, probablemente para siempre, a no ser que se pueda encontrar comprador. Un comprador pagaría poco por ella.

Ya no importa que una buena parte del espléndido crecimiento en las ventas de la compañía bancarrota hubiera tenido, de otra forma, una breve existencia. Algunos clientes estaban comprando sólo a precios rebajados y por las favorables condiciones crediticias. La calidad de los bienes de la compañía bancarrota sufrió también un deterioro durante la carrera por atender nuevos pedidos. En los últimos seis meses hubo una oleada de quejas de clientes y un nuevo servicio de reparaciones. Los informes de palabra se estaban extendiendo. Tampoco importa ya, ahora que se han cerrado las puertas de la compañía bancarrota, en el crecimiento del trabajo administrativo se hubiera desbocado. Desafortunadas las pobres personas que tengan que ordenar y limpiar todas las ordenes de los últimos seis, incluso doce meses. La razón: el caos administrativo llevo a inundar a la infeliz empresa, y ahora parece imposible decir que pedidos se recibieron, y cuando, y que acción se emprendió, si se emprendió alguna. ¿Dónde está la correspondencia?, ¿qué entregas se hicieron?, ¿o se hicieron de forma parcial?, ¿o fueron disputadas por el cliente?, ¿qué pagos se hicieron, y contra que pedidos?, ¿completos?, ¿parciales?. Casi inútil de terminarlo. Se avecina un laberinto de contenciosos entornos de los contratos.

El director propietario de la compañía bancarrota estaba tan ebrio del ininterrumpido chorro de ventas que nunca llegó a captar que la señorita Pérez casi se estaba ahogando en papeleo. Los viejos procedimientos de dirigir la empresa eran inadecuados para manejar el nuevo volumen y la complejidad del nuevo trabajo. El negocio entero estaba a flor de aguas caóticas y fuera de todo control.

La compañía apta, al menos, había respetado aquella regla tan elemental de las empresas pequeñas: "nunca te quedes sin efectivo". Aún puede hablar de un futuro agradable. La compañía bancarrota ha agotado su futuro: no lo tiene. La compañía apta aunque este llena de problemas y sea pobre en beneficios esta al menos bajo control y tiene opciones. Todavía puede crecer con ganancias. La compañía bancarrota, en contraste, es un modelo de la expansión incontrolada y no dirigida que es la causa habitual de que cada año se vengán abajo miles y miles de pequeñas empresas.

13.1.1. El crecimiento es el criado de los beneficios

Escuchamos a menudo hablar del crecimiento espectacular en las ventas que sostuvo el éxito de ciertos atractivos y bien conocidos negocios. Rara vez escuchamos hablar del crecimiento, igualmente impresionante, que saboteo el desarrollo ordenado y gradual de muchas otras empresas que prometían.

Existe una vena en esta nuestra cultura occidental que hace que el mega crecimiento sea especialmente atractivo y deslumbrante y nos impide ver su peligro. Las cifras de ventas grandes y nuevas llevan aparejando un orgullo embriagador,

recuerdan el ímpetu de Napoleón cuando se dirigía como un sonámbulo hacia su perdición en Rusia: "Sentí que había sido elevado por los aires y que podía oír la tierra moverse debajo de mí". Pensamos que "más grande, es mejor". Se persigue sin saberlo, el crecimiento por el crecimiento. Es divertidísimo. Se requiere poca disciplina para crecer y todo funciona perfectamente.

La editora de una revista californiana que fracasó aún recuerda, cuatro años después de que la publicación muriera, los triunfos en la suscripción y en los kioscos; no importa que sufriera grandes pérdidas o que hubiera perdido el control sobre el flujo del efectivo. Si nos olvidamos por completo de los beneficios, las fuertes ventas pueden indudablemente proporcionar recompensas emocionales y justifican magistralmente la incapacidad de construir una empresa desde una liquidez sostenida a beneficios crecientes.

Ya he mencionado el viejo chiste del comerciante que pierde dinero en cada venta que realiza pero dice que lo compensará a base de volumen. Si alguna vez la frase "la línea de fondo" apuntó hacia la buena práctica en los negocios, es aquí. Los beneficios de la línea de fondo deben dominar la búsqueda de ventas en la línea superior. La supervivencia precede al éxito.

La cuestión no es, por supuesto, "crecer o no crecer". El objetivo evidente de una pequeña empresa, o al principio o después de un gran empuje, es un incremento en los beneficios propulsado por un impresionante crecimiento de las ventas, asumiendo siempre la liquidez de efectivo. Crecer de forma significativa somete a una dura prueba a la habilidad del director propietario para controlar y dirigir su empresa sobre la base de una apropiada sensibilidad a las trampas y vulnerabilidades específicas de todo crecimiento rápido.

Vayamos a los peligros concretos de la expansión.

La paradoja del proceso y la pobreza

El riesgo más grave del crecimiento explosivo es la inestabilidad financiera. Después de nuevos récords de ventas, los directores propietarios se quedan perplejos al encontrarse con beneficios reducidos y, con frecuencia, pérdidas. Más interesante aún: el crecimiento puede devorar fácilmente el efectivo de la empresa. La empresa que empieza a prosperar experimenta una aguda crisis de liquidez en medio de una aparente riqueza.

El crecimiento no es sinónimo de los beneficios acelerados. En ocasiones, puede destrozarlos. La compañía que crece rápidamente es especialmente vulnerable a la crisis de efectivo que explicamos. Ni el crecimiento ni los beneficios pueden confundirse jamás con el dinero en la mano.

13.2. Los costes crecientes ponen en peligro los beneficios

Los incrementos en las ventas pueden ser tanto la causa como el resultado de atemorizantes aumentos en los costes. Estos nuevos costes a menudo aumentan tan de prisa que las propias ventas nuevas. Esto suele ser una sorpresa mayúscula y tendría para los directores propietarios. Piensan que una vez que sus ventas igualen

las sumas de gastos "fijos" y "variables". -El punto crítico en el que no se producen ni pérdidas ni ganancias- las ventas adicionales equivaldrán a las ganancias adicionales, menos cualesquiera gastos "variables" que sean necesarios para producir las ventas adicionales. Cuando habla de gastos fijos, el contable se refiere a esos gastos que se cree que permanecen relativamente estables sea cual sea el nivel de ventas. Los gastos variables se refieren a esos gastos que cambian dependiendo el volumen de ventas. Los directores propietarios asumen que, al estar ya absorbidos sus gastos supuestamente fijos por las ventas existentes, las nuevas ventas, menos los costes adicionales de materiales o bienes, van directamente a la línea de fondo.

Bueno, antes de nada, los gastos variables pueden aumentar enormemente con el aumento en las ventas. Si el coste de los bienes o materiales vendidos por una empresa es el 50% y las ventas aumentan en 100.000 dólares al año, los costes adicionales equivalen ya a 50,000 dólares.

Volcados hacia la expansión, muchos directores propietarios piensan que ahí se acaba, mas o menos, todo. Pero gran parte de la expansión en los ingresos es virtualmente comprada, siendo el resultado de gastos importantes de marketing, publicidad y promoción. El incremento en las ventas puede ser en parte la respuesta directa a uno o más de los trucos de ventas tradicionales: se distribuyen en forma masiva muestras gratuitas; la empresa facilita condiciones de crédito ventajosas, tanto a los clientes viejos como los nuevos; la empresa quizás contrate a su primer vendedor a plena jornada, o fije a nuevos agentes de ventas; tal vez las comisiones aumenten apresuradamente los gastos de un sistema de distribución fortalecido quizás sean elevados -y más elevados de lo previsto. Dependiendo del negocio concreto otros gastos variables aumentarán también. La empresa, por ejemplo, puede incurrir en costes más elevados de almacenaje y manipulación de materiales.

Además, es una gran falacia asumir, como hacen muchos contables que deberían estar mejor informados, que los costes "fijos" son realmente fijos. Los directores propietarios tardarán en descubrir que su modelo de análisis del punto crítico para un incremento en los beneficios serán pronto inoperante, ya que esos costes fijos aumentan súbita y discontinuamente en proporción al a nuevas ventas. ®

Los costes fijos tienen una forma escalonada de subir que es casi previsible en lugar de hacerlo siguiendo una curva regular. Un nuevo tenedor de libros añadirá tal vez otros 2000 dólares al mes en gastos; la empresa podría recurrir a prestamos para financiar el programa de expansión; un nuevo coste "fijo" sobre su declaración de la renta mensual es el pago de interés; los honorarios profesionales suben con frecuencia; el trabajo del CJC externo aumenta; quizás haya que abonarles a los abogados sus servicios; la necesidad de mayor espacio de producción u oficinas puede producir nuevos gastos de alquiler mensuales, incluso las tasas eléctrica y telefónicas pueden aumentar. Después de dos, tres o cuatro meses de costes y gastos crecientes, los directores propietarios ya no se sienten inclinados a atribuirlos a los caprichos de este o aquel acontecimiento único. Reconocen que los costes son elevados y recurrentes. En muchas empresas se ha visto que los nuevos costes han aumentado casi tan rápidamente, o quizás más rápidamente, que las mismas ventas

nuevas, los beneficios sólo han aumentado ligeramente o tal vez han disminuido al incrementarse los costes de forma desproporcionada en comparación con el crecimiento de las ventas.

13.2.1. Pérdidas a gran velocidad

Cada año, la revista Inc. destaca sus "compañías top 100". Estas son las empresas públicas que más rápidamente crecen en Estados Unidos. Por lo común, sus ventas anuales fueron de 50,000 dólares o menos hace sólo 4 o 5 años; han crecido por lo general, hasta alcanzar entre 10 y 50 millones de dólares en ventas anuales. Inc. sólo incluye en su lista aquellas empresas de propiedad pública cuya actuación sea de dominio público, y para cuando las compañías entren en la lista de las "top 100", su crecimiento explosivo las ha propulsado mucho más allá del estadio de las empresas "pequeñas". No obstante, hay una observación pertinente que hacer. Normalmente, una de cada tres empresas en la lista Inc. 100 están perdiendo dinero. En el número de mayo de 1986, apareció esta información "el 30% de las Inc. cien de este año, con sus ventas explosivas, mostraron pérdidas. En contraste, sólo el 6.8 de las Fortune 500 del año pasado dejaron de mostrar un beneficio, aún cuando los ingresos totales de las compañías de Fortune 500 decidieron en 1% en el periodo de 1981-1984".

No cabe duda de que alguna de estas pérdidas fueron planeadas estratégicamente, con el objetivo a más largo plazo de una participación en el mercado y una rentabilidad sostenidas. Pero cuando las pérdidas, incluso las "pérdidas planificadas", se arrastran más de 3 meses, trimestre a trimestre, la situación se hace tanto peligrosa como espeluznante, sobre todo cuando las reservas de efectivo son escasas e insuficientes para amortiguar una emergencia imprevista o un descenso en las ventas. Los ingresos negativos no son un problema mientras sigan el plan, y no durante más tiempo. Pero esto puede ser un número de equilibristas, y muchas de éstas compañías de Inc. 100 terminan desfilando hacia la quiebra, se desploman por el camino o son adquiridas y reorganizadas. ®

Si sirve como medida de la solidez de Inc. 100, en 1985-1986 su valor de mercado se apreció sólo en un 11%. Los valores industriales del índice Dow Jones se apreciaron un 31% y las compañías de American Exchange * en el 13 % durante aquel periodo, y la apreciación prometida en el valor del mercado de los valores industriales NASDAQ (un promedio compilado en base a las compañías industriales del mercado de valores extrabursátil) fue del 15%.

El crecimiento deslumbrante entre las compañías del índice Inc. 100 no solo se produjo a menudo sin beneficios, sino que, en conjunto, no llevo aparejada apreciación de su valor del mercado considerable o siquiera competitiva.

* La segunda Bolsa en tamaño de Estados Unidos después de la "New York Stock Exchange".

El crecimiento rápido puede devorar su efectivo

Las presiones sobre las escasas reservas de efectivo pueden ser más fuertes aún que las presiones sobre los beneficios de la empresa de crecimiento rápido. Los nuevos costes pueden ser menores que las nuevas ventas, pero importantes gastos nuevos pueden superar los gastos por ventas. De hecho, la compañía en rápido crecimiento moderada o marginalmente rentable puede verse atrapada de improviso en una peligrosa posición de efectivo. El crecimiento puede ser un voraz devorador de efectivo.

En primer lugar, están esos sumideros de flujo de capital relacionados con todos los costes operativos adicionales. Como vimos en el capítulo anterior, muchos de éstos gastos pueden haber sido realizados varias semanas e incluso meses, antes de que los clientes paguen por ventas conexas, contribuyendo así a una crisis de efectivo inesperadamente temprana.

En segundo lugar la compañía puede haber desembolsado importantes sumas de dinero por una inversión de capital en una nueva planta y equipos con el fin de generar el crecimiento en las ventas previsto. Estos costes de capital no afectarán a la declaración de renta, pero reducirán el suministro de efectivo de la empresa.

Además la empresa de crecimiento rápido se encontrará con frecuencia con que su balance de situación tiene un exceso de activo no líquido. El inventario puede aumentar vertiginosamente en predicción de ventas adicionales. Condiciones crediticias más favorables e investigaciones menos rigurosas sobre el crédito de nuevos clientes tienen como resultado la dilatación de las cuentas por cobrar, algunas de las cuales serán probablemente canceladas. Una creciente presión sobre la escasa capacidad administrativa de la empresa tiene como resultado una ejecución de cobro más laxa. Los retrasos de solamente dos semanas en el cobro de cuentas de treinta días significa que su número aumentará un 50% después de un mes.

13.3. El problema de un crecimiento decepcionante en las ventas

El plan de crecimiento de un director-propietario ambicioso puede correr doble peligro. Ya hemos visto cómo los gastos de la empresa a menudo se disparan tanto en previsión como debido al crecimiento de la empresa. Pero ¿qué hay de las ventas?

Suponga que nunca se materializa ese gran salto en las ventas. Las ventas aumentan no en un 50% sino en un 20%. Mereció la pena arriesgarse tal vez, y un 20% de crecimiento parece ser mejor que unas ventas estadísticas. Pero, ¿qué hay de todos esos gastos en capital y el dinero que se invirtió en el impulso vendedor?, ¿y el nuevo vendedor, los inventarios agrandados, los gastos realizados para expandir la producción?. Los tiros por la culata son muy normales; forman parte del tejido de la vida empresarial. Pero la cuestión es: ¿puede soportar la empresa la diferencia entre los gastos e ingresos en efectivo?, ¿existen todavía una reserva de

efectivo, y puede la empresa agenciarse dinero fresco para resistir hasta que se haya adaptado a ventas reales más bajas?, ¿puede reducir gastos?

¿Qué hay de la situación en la que el crecimiento en las ventas se materializa y se mantiene en nuevos máximos un mes tras otro, seguido de todos esos abruptos incrementos en los gastos variables “fijos” nuevos?. Los beneficios de la empresa han subido y el flujo de capital ha soportado los peligros de una rápida expansión. Pero, ¿se mantendrán las ventas?, ¿qué sucede si la economía sube un bajón y el producto de la empresa es vulnerable?. Las ventas descienden en un 25% en el espacio de tres meses; quizás aparezca un duro competidor o la ventaja tecnológica de la empresa desaparezca; o la empresa suaviza sus rebajas y endurece sus condiciones crediticias. Quizás el gran esfuerzo en la promoción de ventas toque su fin, o un cliente importante corta la relación, las ventas no pueden mantenerse y ahí una nueva estructura de costes y gastos. Éstos costes, que aumentaron con tanta facilidad, no descenderán jamás sino es en base de un esfuerzo doloroso. Reducir costes suele ser doloroso. ¿Puede relacionar la empresa decisiva y velozmente?, ¿reducirá gastos en forma drástica?. De lo contrario, la empresa podría quedarse sin efectivo pronto.

Malgastando puntos fuertes competitivos

En el capítulo 3 se exponen los requisitos para “ir a lo sencillo” y se demuestra porque el éxito en la pequeña empresa impone la concentración de las valiosas habilidades y recursos de los directores-propietarios y sus empresas: talento, experiencia y tiempo; calidad del producto y de servicio; control administrativo; capital muy limitado. La pequeña empresa debe concentrarse en sólo unos pocos objetivos comerciales concretos y realizables y debe dominarlos. Su mejor estrategia será apuntando sus esfuerzos en la dirección en la que la empresa esta más calificada, allí donde se centran sus puntos fuertes, donde su ventaja competitiva le da las mejores oportunidades del éxito.

Un crecimiento rápido puede suponer la pérdida de éstos puntos fuertes y ventajas. Una y otra vez, las empresas en expansión se desplazan sin saberlo hacia áreas allende sus conocimientos y fortalezas centrales. Salen del terreno de casa y empiezan a jugar en campo ajeno. Disipan su musculatura fundamental de dirección y producto, despilfarran un tiempo directivo escaso en áreas periféricas y saturadas de problemas que se hayan más allá de su experiencia básica.

Expansión prematura

Una trampa que se repite en expansión empresarial es que esta puede ser prematura. Antes de expandirse, la empresa debe dominar considerablemente el negocio existente, sobre todo las pocas áreas virtuales para su éxito.

La calidad del producto y del servicio debe perfeccionarse. Los clientes han de ver que estos son consistentemente buenos y fiables. Con frecuencia, la empresa se expande mucho antes de que haya alcanzado a dominar sus asuntos internos;

sus costes son aún elevados y dispenciosos y fluctúan erráticamente de un mes a otro; todavía no se ha desarrollado un equipo sólido; habrá quizás una o dos vacantes difíciles de cubrir; las rutinas-el control de los riesgos, las operaciones cotidianas, los sistemas de producción, etc.- aún no han sido impuestas y estandarizadas. Estas carencias traen como resultado beneficios menguantes y crisis recurrentes: la empresa en expansión genera más y peores males sino controla y consolida lo que ya se hace.

Cómo construir sobre sus sabidas fortalezas

Otro peligro a eludir en la expansión es moverse desde una posición de fuera a una de debilidad. Los empresarios veteranos se muestran unánimes: "no abandones ni despilfarres tus fortalezas vitales, tus más importantes ventajas competitivas, evita los patrones de crecimiento que se aparten de lo que ya conozcas y hayas hecho lo suficientemente bien". Tiene que haber una identidad relativamente clara que guíe a la empresa. Cuando el negocio se extravía, alejándose demasiado de la misma, comienza a crearse grandes problemas.

La empresa debe desarrollarse, normalmente, sobre estos cimientos, paso a paso desde las fortalezas reconocidas. ¿Cuan cerca se encuentra la expansión de actividades empresariales previas?, ¿cómo percibirán los clientes esta relación?

Es bien fácil justificar esta presunta cercanía. Hace 15 o 20 años, docenas de las mayores corporaciones norteamericanas, creían que si puedes dirigir una línea de negocios, puedes dirigir cualquier línea. Se lanzaron a una orgía de adquisiciones, incluso trataban de justificar las nuevas líneas: solían decir que había "sinergia", que el grupo A de la corporación y B, la nueva adquisición en apariencia no relacionados, se complementarían mutuamente. Dos más dos sumaban cinco, en su argumentación. Casi todos esos conglomerados han vendido la mayoría de esas adquisiciones vanidosas, ni siquiera esas empresas enormes, con sus enormes musculaturas financieras e ilimitadas plantillas, parecían ser capaces de dirigir lo que no conocían y con lo que no habían trabajado jamás.

¿Cuáles son los puntos fuertes críticos de una pequeña empresa? Si usted tiene una tienda al por menor y su ubicación es vital, ¿es la ubicación de una tienda nueva tan buena como la primera?, ¿por qué?, ¿o es simplemente pasable pero emocionante en todas formas porque todo el mundo dice que podría ser un gran negocio al otro lado de la ciudad?, ¿es importante que los alquileres sean un 75% más elevados en esa zona?, ¿se sentirá predispuesto a ser atraído por su producto el típico cliente de la nueva zona?, ¿cómo lo sabe?. Y si cambiará la combinación de productos, ¿realmente conoce los nuevos productos, y puede controlarlo?.

Un caso típico de crecimiento mal dirigido y concebido es una pequeña y muy limitada farmacia-economato donde también se venden bienes de consumo. Su ventaja competitiva vital en la comunidad eran los precios bajos. Se deshizo de esa ventaja de un plumazo cuando redecoré el local, incorporando alfombras, esteticistas, una decoración a la moda y una línea de productos de lujo más amplia. El negocio ha perdido su identidad: ha tirado por la borda su especial encanto. Probablemente no tardará en hundirse. Sólo los grandes negocios, los de mayor

envergadura y capacidad financiera, pueden jugar al juego de “todo para todos”. El hombre pequeño debe de caminar por un sendero estrecho.

La calidad del producto y el servicio son víctimas habituales de las expansiones incontroladas. El director-propietario de una empresa especializada en la fabricación de accesorios inoxidables para la industria de las tuberías recuerda la expansión de la misma. Su compañía se destacaba por su trabajo de alta calidad a medida, y por razones que no puede describir con precisión, se arriesgó en un breve intento por producir en masa que casi resultó su ruina. “Fue como pedirle a un azurdo que lanzara la pelota con la diestra en un partido de béisbol de la World Series. Estábamos tratando de competir usando nuestros puntos flacos, no los fuertes”.

13.3.1. Dificultades imprevistas en la dirección de multientidades

Otra área problemática para la compañía en rápido crecimiento es la dirección de un negocio multientidad. Por ejemplo, el dueño de un restaurante inaugura dos nuevos restaurantes en un breve espacio de tiempo. Un fabricante de herramientas desarrolla una importante línea nueva de productos y construye una nueva fábrica. La empresa opera ahora dos divisiones y, con excepción de los gastos generales, podría ser, en realidad, dos empresas distintas. Una empresa de relaciones públicas abre una sucursal en una ciudad situada a 2000 kilómetros de distancia.

Algo saben de esto los inversores en capital de riesgo. Saben que la dirección de multientidades es difícil, sobre todo cuando el director-propietario no tiene experiencia previa en esta clase de negocios. Tiene dudas sobre las probabilidades. Quieren ver un historial de éxito demostrado en la dirección de multientidades antes de invertir.

No existe ninguna razón inherente por la cual los directores-propietarios no debieran adelantarse en la dirección de multientidades sólo porque nunca hayan estado allí.

Pasar a la dirección de una multientidad es difícil porque involucra tantos de los requisitos básicos para el éxito de la pequeña empresa discutidos en este libro. Requiere que usted sepa que aspectos son los importantes de su empresa y como hacer para continuar distribuyendo sus escasos recursos si ha de mantener su ventaja en el mercado y otras ventajas de negocio. Debe conocer su empresa de cabo a rabo y planear su crecimiento sobre la base y necesidades calculadas y de peligros previsibles. Debe apreciar sus propias limitaciones y las de su empresa y comprender como han de ser compensadas en un periodo de crecimiento. Debe preparar o desarrollar la plantilla para los nuevos requisitos de crecimiento. Debe comprender los requisitos de delegar parte de su autoridad y deberes al resto del personal.

Es ya de por sí difícil mantener la calidad del producto y la diferenciación en el transcurso de un crecimiento gradual. Pero cuando el crecimiento pasa por nuevos productos y facilidades, la tarea se hace más dura. No del todo imposible, simplemente más duro. Requiere más previsión y anticipación y un mayor control y

liderazgo directivos. El requisito es un crecimiento calculado desde una base de fuerza a otra afín. De otra forma, en palabras de un director-propietario desilusionado es, "como añadir bolas a las que un malabarista tiene en el aire, al final serán demasiadas".

Caos administrativo

Cuando una compañía despegar, las tareas administrativas y operativas proliferan casi de la noche a la mañana. Los viejos procedimientos administrativos para desempeñarlas son inadecuadas, pero los directores-propietarios con frecuencia no reconocen las nuevas necesidades, o son incapaces de adaptarse y se niegan a renunciar al control directo de cada metro cuadrado del negocio, son incapaces de delegar responsabilidades a un personal existente o, posiblemente, más capacitado. La empresa es incapaz de hacer frente al incremento diario en el trabajo administrativo. La compañía no parece capaz de seguir la pista de nada.

Los sistemas de control relacionados, por ejemplo, con el efectivo, las compras, los pagos, la facturación de clientes y el cobro de cuentas se deterioran rápidamente. Algunas facturas se pagan dos veces y algunos clientes nunca se les factura. se explotan la relación de los controles. Aumenta el robo por parte de los empleados. Algunos proveedores entregan menos bienes de lo acordado, sabiendo, que los errores no serán detectados. La compañía experimenta una dificultad creciente para cobrar las cuentas que vencen. El personal no atiende los pedidos con interés y se incuban futuras disputas contractuales. La formación y supervisión del personal se resisten. Todo es ajeteo, ajeteo, ajeteo. La empresa corre de un nuevo pedido al siguiente, de un incendio a la próxima crisis. El director-propietario ha descuidado gravemente los requisitos administrativos del crecimiento rápido. No es probable que cometa la misma equivocación dos veces-suponiendo que aún este en el negocio.

13.4. Como dirigir el crecimiento

Al ser el crecimiento rápido tan difícil de dirigir, por estar las empresas con tanta frecuencia mal administradas, la mayoría de los directores propietarios, que han experimentado la trampa del crecimiento explosivo aconsejan mantener los ojos bien abiertos. Un sondeo sobre el problema del crecimiento llevado a cabo Harvard Business Review llego a esta conclusión: "A la mayoría de las empresas le van mejor unas tasas de crecimiento moderadas". A la mayoría de las empresas les va mejor un crecimiento gradual, paso a paso. A todas no. A la mayoría. Algunas empresas, por supuesto, deben lanzarse de cabeza por temor a perder una oportunidad única o a "perder tu hueco". En palabras del asesor de negocios Robert W. Philip. Señala que una empresa quizás "necesita moverse tan rápido como le sea posible para excluir a la competencia".

La cuestión es, sin embargo, que una expansión rápida es peligrosa y los directores propietarios deben dirigir el crecimiento. Deben controlarlo y dirigirlo, so pena de que el crecimiento controle y dirija a la propia empresa.

Crezca, claro que sí -y corra riesgos calculados al hacerlo-. Crezca y crezca algo más. Pero no deje que le maten. Dirija su crecimiento.

Prevea los peligros

¿Qué significa dirigir el crecimiento?. Significa, en primer lugar, la extremada sensibilidad, hacia los distintos peligros de toda expansión que he discutido arriba.

Esas son las áreas problemáticas que han desmoralizado o destrozado a tantos miles de empresas en rápido crecimiento.

Prevea los peligros. Y mantenga los ojos abiertos por si se produce alguna evidencia que la empresa puede estar perdiendo el rumbo. Esto requiere una comprensión íntima de las necesidades específicas y de la conducta de la empresa.

Debe considerar cuidadosamente antes de que la empresa comience su andadura, cuanto crecimiento se prevee y donde es probable que afecte a la empresa.

¿Cuándo ocurrirá el crecimiento de la empresa?, ¿Por cuánto tiempo?, ¿Cuáles son las áreas críticas de la misma que serán más probablemente afectadas?. Considere los siguientes factores:

- 1) ¿Qué impacto tendrá el crecimiento sobre los costes?
- 2) ¿Está el personal actual preparado para cargar con una responsabilidad adicional, con una creciente complejidad?
- 3) ¿Necesitará el flujo extra del papel, procedimientos contables y administrativos más sofisticados?
- 4) ¿Dónde es probable que sufrirá la empresa?, ¿dañará la expansión a una línea de productos ya establecida o al principal negocio de la empresa?, ¿podrán hacerse los pedidos en las fechas previstas?, ¿Se resentirá el servicio al cliente?, ¿correrá peligro la calidad del producto?, ¿cómo, porque y cuándo?,
- 5) ¿Dónde está pasando ya apuros la empresa?, ¿dónde están sus puntos flancos relativos?, ¿serán agravados por las presiones de la expansión?, ¿puede la empresa soportar las consecuencias del crecimiento sin hacer ajustes significativos?, ¿qué ajustes deberían llevarse a cabo a corto plazo?, ¿cuáles más adelante?.
- 6) Por último, ¿qué significa todo esto para los requisitos de efectivo, tanto a corto como a largo plazo?

Dirigir el crecimiento requiere que considere estas preguntas, y muchas otras, antes y después de que el crecimiento esté ocurriendo.

13.4.1. Planear el crecimiento

Una dirección de crecimiento con éxito también requiere que usted planee el crecimiento, al menos hasta el punto de mantener estos factores a la vista, así como

prever y planear cambios en la empresa que se adecuen a las nuevas circunstancias, las nuevas necesidades y los peligros del crecimiento.

Si usted no está contribuyendo directamente sobre los cimientos establecidos y sólidos de sus logros ni expandiéndose hacia áreas en las que conoce muy bien el negocio y sus actividades ha de tener importantes razones ¿cuáles son los riesgos y cómo piensa que podría o sabría vencerlos?.

¿Esta disipando los puntos fuertes del negocio y los de la empresa o está, de hecho, explotando una oportunidad innovadora para la cual esta razonablemente preparada?, ¿se está adentrando la empresa entre tierra virgen, podría haber sorpresas devastadoras aguardándola?, ¿Ha hablado con otros hombres de negocios con experiencia acerca de su expansión (la de usted) ?. Y sí, y cuando la empresa se enfrente con problemas relacionados con la expansión?, ¿correrán peligro las actividades de negocios establecidas de la empresa por un vacío directivo?, ¿puede llevarse a cabo la expansión en etapas separadas, para que la empresa pueda reducir gastos si se hace evidente el fracaso?. Si fuera un proyecto "de todo o nada", ¿existen medidas de prevención en caso de fracaso?.

La necesidad de delegar

Antes de despegar, debería de considerar cuidadosamente su propio papel en la compañía en expansión. El carácter y las necesidades de su compañía evolucionan al madurar y expandirse está. Al inicio, usted es el negocio. En la etapa primera y de supervivencia su energía, espontaneidad, corazonadas y la inmediatez de su conocimiento, unido a su control sobre toda la operación son responsables, probablemente, de su supervivencia y éxito.

Quizás necesite contratar nuevos empleados para aligerar la carga del crecimiento. La necesidad puede ser un nuevo tenedor de libros o personal administrativo adicional. Tal vez debería contratar a un interventor para gestionar el efectivo y los controles internos.

Como adaptar el sistema contable a necesidades nuevas

Con o sin personal adicional, la compañía haría bien en instruir una información, una contabilidad y unos procedimientos de control interno más amplios o nuevos. Esto le permitirá a la empresa acomodar una previsible explosión de trabajo administrativo e información relacionada y asegurarse de que puede ser recogida, organizada y utilizada de inmediato. la empresa puede, por ejemplo, automatizar estas organizaciones. Tanto mejor que esto se puede hacer antes de que una predecible explosión en el crecimiento. La instalación de procesos de datos o de un lote de nuevos procedimientos administrativos en mitad de una crisis de trabajo administrativo crecerá normalmente crisis nuevas y peores.

13.5. Proteger el efectivo

Debe hacer lo posible por comprender sistemáticamente como y donde afectará el crecimiento del negocio y como puede esto agotar el efectivo de la empresa. Considere, a su vez, las ventas estimadas, los gastos asociados y las necesidades de efectivo.

Ventas. Las proyecciones de ventas basadas en las expectativas de crecimiento, deben aventurarse y han de ser constantemente revisadas y ajustadas. Revise estos ingresos. Haga preguntas acerca de las ventas:

- a) ¿Cuáles son las suposiciones implícitas mediante las cuales se prevee un crecimiento?, ¿cuán realistas parecen estas suposiciones a plena luz?
- b) ¿Para cuando se prevee el crecimiento?
- c) ¿Está basado el crecimiento totalmente en una compañía de ventas o marketing?, ¿caerán las ventas tan pronto como la compañía haya terminado?
- d) ¿Está el crecimiento basado en una ventaja dentro del producto?, ¿Es una innovación?, ¿En la superioridad tecnológica?, ¿cuánto durarán las ventajas?, ¿qué pasa después?
- e) ¿Cuándo se harán en dinero constante y sonante, cuánto le pagarán los clientes?
- f) ¿Hasta que punto son las condiciones crediticias favorables parte de una compañía promocional?, ¿Ha descontado por anticipado cierto número de créditos incobrables o tomado en consideración probables disputas contractuales que impedirán la realización de los pagos?

Gastos. A continuación, estime el incremento en los gastos o los gastos nuevos asociados con un aumento en los ingresos. Los costes de capital, si los hubiera deben ser estimados. Esto no deberá ser difícil, ya que normalmente se incurrirá en ellos relativamente temprano. ¿Qué otros gastos están involucrados?, ¿qué gastos actuales es probable que aumenten, ahora que lo piensan?, ¿en qué gastos nuevos se incurrirá?

Necesidad del efectivo. Un análisis de efectivo realista, constantemente revisado y puesto al día, muestra la posibilidad de una crisis de efectivo, usted debe gestionar el efectivo de antemano y de forma magistral. Puede estudiar distintas maneras de conservar y producir más efectivo del capital operativo. También puede desarrollar planes de emergencia para reducir drásticamente los gastos en tiempos difíciles. Por ejemplo, puede decir que un gran número de cuentas más viejas no aportan beneficio alguno, causando a su vez una capacidad desproporcionada de gastos, y simplemente deja de hacer negocios con esos clientes. Las ventas disminuirán pero los beneficios y el efectivo aumentarán puede desarrollar planes para reducir la base del producto y cortar rápidamente los gastos relacionados con éste.

14. CASO PRACTICO

14.1. Datos de un negocio activo

Nombre o razón social (persona física):

Mario lozano Heredia (accesorios para vidrio y aluminio). Para aquella persona que necesita herramienta para vidrio y aluminio, como también para el técnico

Giro (com. Servicio, manuf.):

Compra, venta e importación de equipo de seguridad y herramienta para el ramo del vidrio y aluminio.

Nombre del dueño y/o accionistas:

Mario lozano heredia

Num. De empleados:

2 empleados.

Días laborales:

6 días a la semana.

Horario:

8:00 a.m. a 8:00 p.m.

Comentarios:

Esta empresa consta de 2 empleados y es familiar.

14.2. Historia de la creación del negocio

Como inicio:

El Sr. Mario Lozano Heredia trabajaba en la empresa vitro plano, el era el agente de ventas por lo cual visitaba toda la parte sureste del país; la mayoría de sus clientes le empezaron a pedir herramienta para el ramo del vidrio ya que Monterrey esta muy cerca de la frontera con E.U. y como esta herramienta no se fabrica en México se tiene que traer de los E.U. , se obtiene un permiso de importador y se inicia el negocio.

Donde esta ubicado:

En el domicilio de Mario Lozano Heredia
Everest no. 4842 col. Villa mitras
Teléfono: 370-33-26

Que mobiliario tenia:

- 1 escritorio
- 1 maquina de escribir
- 1 carro

Con cuantas personas inicio:

- 1 persona

Comentarios:

Para poder iniciar el negocio se tiene que conseguir el permiso de importador y darce de alta en hacienda y crédito publico.

14.3. Etapa de desarrollo

Publicidad:

- ◆ En la época de navidad se mandan fabricar calendarios con su logotipo
- ◆ Tarjetas de presentación.

Tipo de mercado:

Todo el ramo de vidrio y aluminio que están fabricados con la excelente calidad.

Zona de ventas:

Todo el país con la necesidad de exportar, pero en nuestra zona que es nuevo león y nacional ya que nuestras ventas son también vía express.

Clase social:

Media alta ya que nuestros clientes son micro empresarios o independientes.

Producto de buena calidad:

La mayoría de las herramientas son de buena calidad ya que provienen de e.u. y Alemania revisados por una estricta norma de calidad.

Cliente satisfecho:

Es aquel que se le dan buenos precios, calidad, servicio y toda la información acerca del producto que va a utilizar y con una garantía determinada.

Comentarios:

El mercado no es muy variado ya que los clientes no son muchos, son selectos por su propia demanda.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



14.4. Etapa de crecimiento competitivo

Crecimiento del local:

Próximamente se comprara un local mas amplio para realizar las ventas ya que el negocio crece día con día con satisfactorias ventas.

Sucursales futuras:

No son necesarias las sucursales por lo pronto ya que el mismo local que se piensa ampliar cubrirá las necesidades del cliente con respecto al espacio.

Ventas lineales:

\$120,000.00 mensuales promedio; esta cifra es un promedio ya que de esta se rebaja el consumo de servicio de teléfono, energía y fiscalización.

Ganancias exitosas:

Las ganancias normalmente se reinvierten en el mismo negocio; esta ganancia se aprecia de nuevo en el inventario, en cuentas por cobrar y cheques de banco.

Comentarios:

Es necesario estar preparando el negocio con un colchón administrativo; no teniendo deudas en dólares ya que en cualquier momento puede suceder otra devaluación ya que esta devaluación pasada nos afecto en nuestros materiales y herramienta que se compra en e.u.a.

14.5. Visión de ventas futuras**Pronósticos y planeación de ventas:**

El pronostico para este negocio seria el exportar hacia el centro y sur América incrementando las ventas entre un 20 y 30 % aproximadamente sobre su ganancia promedio.

Ganancias predichas:

\$150,000.00 aproximadamente esta cifra depende de mas publicidad y ventas nacionales futuras con mas empuje en este ramo.

Mínimas:

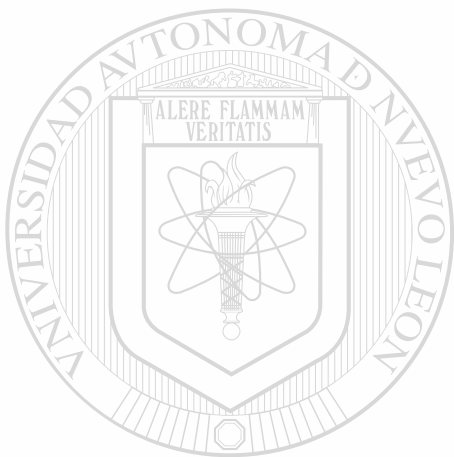
\$140,000.00 aproximadamente teniendo nuestro mercado constante en materiales y herramienta de primera calidad.

Máximas:

\$160,000.00 aproximadamente, esto se refiere que nuestros productos que son traídos del extranjero sean competitivos con este mercado nacional o que no se venda aquí en nuevo león y en México cumpliendo con todas sus normas de calidad, y así en un futuro se pueda exportar confiadamente.

Comentarios:

Es un poco difícil predecir que el incremento de ventas y ganancias debido a que se conoce muy poco acerca de exportar.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

15.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

15.1 Conclusiones

En este estudio que realiza mediante una investigación iniciando de parámetros ya conocidos, que anteriormente se habían descrito superficialmente y no teniendo en cuenta de datos reales y prácticos de personas que se habían involucrado en el asunto de un negocio propio dentro de la micro y pequeña empresa, por este motivo tan importante, que señalando el mundo moderno desde el inicio del comercio antiguo donde se comercializaba con el sistema del trueque hasta nuestros tiempos modernos, se ha señalado a personas que inician un negocio y con características de aptitudes y ambición que sobresalen y triunfan y se mantienen con el éxito obtenido a través de dudas y de incertidumbres. También tomando en cuenta a personas que dudaron al invitar un negocio y fracasaron a mitad del camino por motivos de aptitudes y ambición de una visión futura sólida personal y compromiso con la sociedad es por esto que al realizar dicho estudio me enfoque a darle una importancia extremadamente rígida de señalar ciertas estrategias como herramientas para lograr, fortalecer los principios y aptitudes que fortalezcan la visión futura y ambición de aquella persona que le interese incursionar en el difícil arte de manejar un negocio privado ya sea micro o pequeña empresa

15.2 Recomendaciones

Como defensor de esta tesis sugiero hacer una recomendación futura para el sistema gubernamental y a los diferentes organismos enfocados al otorgamiento de créditos para iniciar un negocio que el aseguramiento que ellos ofrecen sea desde las bases cimentadoras iniciadoras para aquella persona que desee crear una micro y pequeña empresa sea un triunfante desde la apertura de dicho negocio y no un soñador desilusionado a mitad de camino.

También que este tema de las estrategias se introduzcan desde la educación primaria y se le de consecuencia a nivel secundaria para la formación empresarial a los jóvenes que en el futuro deseen integrarse en la apertura de una micro y pequeña empresa.

Y que estas herramientas que denomino como estrategias sean establecidas como la introducción de cada etapa evolutiva, para aquella persona que desee implementar dichas estrategias en cualquier secretaria de trabajo que pertenezca al sistema gubernamental o para toda persona que tenga dudas en su formación y en marcha activa de una micro y pequeña empresa pongo a consideración para aquellas personas con visión cambiante, reestructure y moderniza cada una de las estrategias que aquí implemento como un estudio de investigación con amplios criterios y teorías científicas como empíricas y análisis comprobados en el campo comercial donde se fecunda la formación del emprendedor encaminado hacia el éxito en todo establecimiento definido como la micro y pequeña empresa

BIBLIOGRAFÍA

Autor: Servulo Anzola Rojas
 Texto: Administración de pequeñas empresas.
 Editorial: Mc Graw Hill
 Edición: Primera(1997)

Autor: David Ivarra Uaides
 Texto: Los primeros pasos al mundo empresarial
 Editorial: Noriega-Limusa
 Edición: Primera(1991)

Autor: Kenneth J. Albert
 Texto: Como iniciar su propio negocio
 Editorial: Mc Graw Hill
 Edición: Primera(1990)

Autor: Paul Resnick
 Texto: Como dirigir una pequeña empresa
 Editorial: Mc Graw Hill
 Edición: Primera(1992)

Autor: David J. Rachman, Michel H. Melon
 Texto: Introducción a los negocios
 Editorial: Mc Graw Hill
 Edición: Sexta (1997)

Datos externos

- Cámara Nacional de Comercio
- Coparmex
- Revista emprendur (Edición Noviembre 1999).

LISTADO DE FIGURAS

Figuras	Descripción	Paginas
6.1	Nombre de Formación del grupo	32
6.2	Proceso de Creación	33
6.3	Tipos de innovación	34
6.4	Tipos de personalidad	35
7.1	Flujo del poder	42
7.2	Tipos de Conducta	45
7.3	Interés en la Relación	45
8.1	Clasificación de la idea	52
8.2	Pregunta dicotómica	57
8.3	Forma específica	60
8.4	Método de bloques	64
9.1	Diseño de sistema de producción	65
9.2	Diagrama de proceso	67
9.3	Relación a la persona	70
9.4	Diagrama de necesidades	71
9.5	Rendimiento del factor humano	71
12.1	Ejemplo de un aviso	93

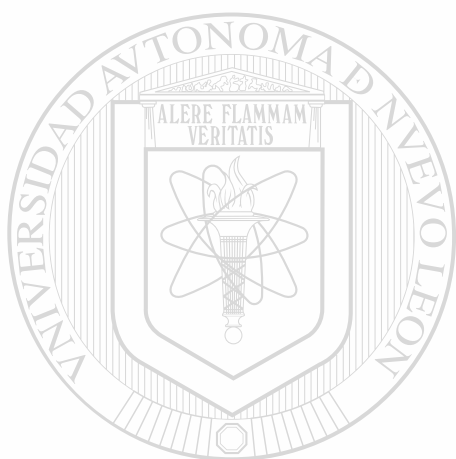
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



LISTADO DE TABLAS

Tablas	Descripción	Páginas
1.1	Causa de Fracayos	7
7.1	Efectividad del liderazgo	50
8.1	Investigación de Objetivos	56
8.2	Cuadro de un sondeo	62
8.3	Muestra de población	63
8.4	Muestra combinada	63
9.1	Simbología de los diagramas	66
9.2	Costo de transporte	68



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

ANEXO

Información que extiende la Cámara Nacional de Comercio para la iniciación de una micro o pequeña empresa

La Cámara Nacional de Comercio debe ser su primer orientador. Es recomendable que antes que nada, se tome el tiempo para llamar a esta asociación y afiliarse -lo cual no cuesta mucho-. Así habrá dado usted el primer paso para independizarse.

Luego, según el giro del negocio que tenga en mente, deberá acudir a las diversas dependencias que el gobierno tiene para estos casos. Por ejemplo, si piensa abrir una cafetería, un pequeño comedor, o cualquier otro negocio relacionado con la venta de alimentos, tendrá que realizar una visita a la secretaria de salud que, entre otras muchas tareas, se encarga de dar el visto bueno a la higiene de su local.

¿A quién acudir?

En México usted puede llamar por principio a Locatel al 658 11 11. Usted sabrá que es un eficiente sistema de orientación donde le atenderán rápido y con amabilidad. Nosotros llamamos para preguntar sobre como poner un negocio de venta de alimentos y nos dieron toda la lista que no cabe aquí. Así que le recomendamos tenga a la mano papel y lápiz para apuntar.

Por supuesto también puede llamar a la Cámara Nacional De Comercio a los teléfonos 592 74 80, 592 26 03, 592 26 65, donde también podrán orientarle ahorrándole tiempo y dinero en su proyecto.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

RESUMEN AUTOBIOGRÁFICO

Mario Carrizalez López

Nací en la ciudad de Monterrey, Nuevo León, el 19 de Mayo de 1965, mis padres son el señor Mario Carrizales Chávez (finado) y la señora María López Coronado, siendo único hijo.

Inicie mis estudios de educación primaria en la Escuela Federico Gómez, posteriormente inicie la educación secundaria en la Escuela Mártires de Chicago N° 11 Nocturno.

Al concluir mi educación secundaria, ingreso a la Escuela Preparatoria técnica Alvaro Obregón ahí mismo concluyo el bachillerato y me especializó en técnico electricista perteneciendo a esta Escuela a la Universidad Autónoma de Nuevo León.

Ingreso a la Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica perteneciendo a la misma Universidad Autónoma de Nuevo León cursando la carrera de Ingeniero Electricista Administrador, terminando en el año de 1991.

Al mismo tiempo que cursaba mis estudios de licenciatura me desempeñe como auxiliar administrativo de la FIME.

Al terminar mis estudios de licenciatura, ingresó a la Facultad de Ciencias Químicas como maestro docente impartiendo las clases de Ingeniería de circuitos eléctricos, Ingeniería mecánica, Física 2, Física 1 y continuo actualmente.

También me realizo como micro emprendedor de un negocio de renta de mobiliario para eventos sociales. ®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

