



**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

**SEDE GUADALAJARA**

**EL JOVEN UNIVERSITARIO Y SU POTENCIAL  
PARA EMPRENDER UN NEGOCIO**

**ALFREDO MENESES CIBRIAN**

Tesis presentada para optar por el Título de Licenciado en  
**Administración y Relaciones Industriales** con Reconocimiento de Validez Oficial de  
Estudios de la SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA,  
según acuerdo número 871473 con fecha 7-X-87.

**Zapopan, Jal. Septiembre del 2000.**



47296





**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

**SEDE GUADALAJARA**

**EL JOVEN UNIVERSITARIO Y SU POTENCIAL  
PARA EMPRENDER UN NEGOCIO**

**ALFREDO MENESES CIBRIAN**

Tesis presentada para optar por el Título de Licenciado en  
**Administración y Relaciones Industriales** con Reconocimiento de Validez Oficial de  
Estudios de la SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA,  
según acuerdo número 871473 con fecha 7-X-87.

Zapopan, Jal. Septiembre del 2000.

CLASIF: TE ARI 2000 MEN

ADQUIS: 47296

FECHA: 02/08/02

DONATIVO DE \_\_\_\_\_

\$ \_\_\_\_\_

## DEDICATORIAS

A Dios, por darme la vida y otorgarme un sin número de bendiciones

A mi Padre, por su gran apoyo y confianza total en esta etapa de mi vida.

A mi Madre, por su amor, fe y ayuda incondicional a lo largo de toda mi carrera.

A Luz Maria Cueva Gómez, por su dedicación, esfuerzo y confianza en esta investigación.

A Brenda Pulido e Ismael Romero, por su tiempo y grandes consejos para realizar esta tesis.

## INDICE

# ÍNDICE

Página

## INTRODUCCIÓN

### CAPITULO I LA EMPRESA

1.1	Empresas y empresarios .....	6
1.1.1	El empresario .....	8
1.1.2	Mitos del empresario joven .....	16
1.1.3	¿Qué significa emprender un negocio? .....	20
1.1.4	¿Cuándo emprender y para qué? .....	22
1.1.5	La pequeña empresa .....	24
1.1.6	La misión de la empresa .....	26
1.1.7	La visión de la empresa .....	28
1.1.8	Creencia y valores .....	30
1.1.9	El plan de negocios .....	33
1.2	Carácter social de las empresas en México .....	37
1.3	La empresa y el contexto actual .....	45
1.3.1	La Pequeña Empresa en América Latina .....	49
1.3.2	Aspectos Positivos de las Pequeñas Empresas ...	51
1.3.3	El Papel de la Pequeña Empresa a nivel mundial ..	52

### CAPITULO II EMPRESAS Y ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES

2.1.	La administración y el rol del administrador .....	56
2.2.	Tipos de estructura y su funcionalidad .....	61
2.3.	Las redes .....	68

2.4.	El control y la tecnología .....	69
2.5.	La importancia de las finanzas .....	71
2.6.	La creación del valor .....	72
2.7.	Valor del dinero en el tiempo .....	74
2.8.	Mercado y valores .....	75
2.9.	Administración del riesgo .....	77
2.10.	Responsabilidad del administrador financiero .....	78
2.11.	El análisis financiero en la pequeña empresa .....	82
2.12.	La relación banco y pequeña empresa .....	84
2.13.	La contabilidad y la administración financiera .....	88
2.14.	Sistemas de información .....	89

### **CAPITULO III LA EMPRESA Y EL RECURSO HUMANO**

3.1.	La función de Recursos Humanos .....	91
3.1.1.	La función del Administrador de R. H. ....	94
3.2.	Planeación Estratégica de Recursos Humanos .....	98
3.2.1.	Análisis y Diseño de Puestos .....	100
3.2.2.	Reclutamiento y Selección .....	103
3.2.3.	Capacitación y Desarrollo de Personal .....	107
3.2.4.	Administración de la Compensación .....	109
3.2.5.	Cultura Organizacional .....	112
3.2.5.1.	Modelos de Cultura Organizacional .....	115
3.3.	Motivación .....	119
3.4.	Liderazgo .....	122
3.5.	Relaciones laborales .....	126
3.5.1.	Estructuras y funciones de los Sindicatos .....	129
3.5.2.	La Negociación del Contrato Colectivo de Trabajo..	130

## **CAPITULO IV LA EMPRESA Y EL MERCADO**

4.1	El mercado y su estudio .....	135
4.2	Análisis de las 4 áreas de la mercadotecnia .....	135
4.3	Distribución .....	143
4.4	Segmentación del Mercado .....	145
4.5	Publicidad .....	147
4.6	La ventaja competitiva .....	149
4.7	Las ventas .....	151
4.8	La creación de clientes .....	154
4.9	El valor .....	156
4.10	Costo contra valor .....	157

## **CAPITULO V GUÍA PRÁCTICA PARA ESTABLECER UN NEGOCIO**

5.1	Flujo para establecer un negocio .....	160
5.2	Naturaleza del proyecto .....	160
5.3	El mercado .....	163
5.4	Las finanzas .....	165
5.5	La organización .....	171

<b>CONCLUSIONES</b> .....	175
---------------------------	-----

<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	178
---------------------------	-----

## **INTRODUCCIÓN**

La idea de realizar esta investigación nace de la inquietud de crear un negocio aún siendo estudiante, no se realiza debido a la falta de información acerca de cómo se podría arrancar el negocio y cómo dirigir esas energías sentidas, la falta de recursos económicos y la ausencia de apoyo; esto causaba algo de inseguridad, sin embargo, seguía latente el espíritu emprendedor.

Después de varias pláticas con maestros de la universidad, con expertos en los negocios e inclusive con varios estudiantes que quieren emprender y dirigir, la inquietud continuó brotando en las mentes de varios universitarios y egresados. Fue así como surge la idea de realizar un manual o documento, el cual, tuviera como objeto aportar bases y conocimientos sólidos y realistas para quienes quieran conocer acerca de cómo emprender un negocio, su organización y dirección.

La investigación se realiza con el fin de proporcionar dicha información y también para despertar en los jóvenes inquietudes de liderazgo y deseos de emprender con calidad.

En el primer capítulo se aborda el tema de la empresa, sus componentes y objetivos, del empresario y sus cualidades, los mitos del empresario joven, de lo que significa emprender y cuándo se debe de emprender. Se habla también de los tipos de empresa y en especial de la pequeña empresa, así como, de la importancia de la misión y la visión dentro de una organización y lo que significa realizar un plan de negocios revisando los conceptos clave para elaborarlo.

En la segunda parte de éste capítulo se podrá encontrar el carácter social de las empresas en México, la empresa y su contexto actual, la

pequeña empresa en América Latina y sus aspectos positivos más relevantes a nivel mundial.

El segundo capítulo es la parte central de la investigación, se hace una relación entre la empresa y las estructuras organizacionales, además, muestra la importancia de la administración y el rol del administrador; los tipos de estructura que se pueden encontrar y su funcionalidad, las redes y su manejo actual, la importancia de generar valor en la empresa por medio de las personas, el valor del dinero en el tiempo, la planeación de riesgos, las finanzas, la contabilidad y su diferencia con las finanzas, el análisis financiero en la pequeña empresa y su la relación con el banco; y, los sistemas de información.

El tercer capítulo incluye la función de los Recursos Humanos dentro de la organización, los objetivos de dicha área, su planeación estratégica, se define lo que es un análisis y diseño de puestos, muestra el proceso de reclutamiento y selección de personal, así como, los beneficios de la capacitación y desarrollo de la misma, la administración de la compensación, además, de la cultura organizacional y los diferentes tipos cultura que se pueden dar, la motivación, las relaciones laborales y del sindicato, su estructura y su función.

No se puede hablar de empresa si no hay un mercado. Por ello el capítulo cuatro trata sobre la mercadotecnia, en donde se analizan las cuatro áreas de la mercadotecnia (producto, precio, plaza y promoción), la ventaja competitiva, la segmentación del mercado, la distribución y las ventas del producto o servicio y la generación de valor en estos a cambio de costo y precio.

En el capítulo cinco se encuentra una guía práctica en el que se muestra el flujo de la elaboración de un plan de negocios paso a paso y sus conceptos principales, así como, algunos formatos que ayudarán al emprendedor a la iniciación de su nuevo negocio.

Las fuentes de la presente investigación fueron documentos, revistas y diversa bibliografía referente a conceptos administrativos, planeación de negocios, recursos humanos, mercadotecnia, economía y finanzas. También se tuvo el apoyo de catedráticos y de personas perteneciente al mundo de los negocios, lo mismo que de instituciones como el IPADE y el ICAMI.

Finalmente, el resultado ha sido un trabajo del que se espera brindar las nociones básicas para elaborar paso a paso el plan que puede convertirlo en el emprendedor de su propia empresa, sin embargo, esto no quiere decir que es un seguro del éxito profesional. Cabe mencionar que incluye conceptos que con el tiempo se irán transformando, al igual, que aparecerán nuevas estrategias, teorías, y normatividades que exigirán una actualización constante.

## **CAPITULO I**

### **LA EMPRESA**

## **1.1 EMPRESA Y EMPRESARIOS**

Desde el inicio de la Revolución Industrial las grandes organizaciones han sido la fuente más importante de estabilidad económica y han proporcionado incontables oportunidades para los individuos.

Hoy en día, el campo empresarial está floreciendo en muchos lugares del mundo; la creación de nuevos negocios ha sido la fuente principal de vigor económico durante los últimos años, sin embargo se mantiene una misma constante ayer y hoy.

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.

Frecuentemente se considera a la empresa como la semilla de la que germina una actividad económica. No hay duda de que la empresa desempeña o puede desempeñar muchas funciones o papeles en nuestra sociedad. Tales como: responder a las demandas concretas de los consumidores, crear nuevos productos o servicios, ayudar a mantener o disminuir, mediante la competencia, los costos y precios a sus niveles más bajos; genera empleos; se contribuye al crecimiento económico y se refuerza la productividad.

En toda empresa existen una serie de componentes indispensables que atienden a su objetivo general, a fin de hacer el mejor trabajo posible, cada uno de estos deberá ser utilizado con la máxima eficiencia. Más aún, es necesario que se hagan revisiones periódicas para

determinar si la actividad esta funcionando de la manera que fue aprobada y si se pueden hacer mejoras para llevar a cabo su objetivo.

Dichos componentes son:

- a) *El Personal*.- Es el más importante porque es el que utiliza los materiales y sigue paso a paso los procedimientos y opera el equipo. Se puede clasificar en: obreros, empleados, supervisores, altos ejecutivos y directores.
- b) *Recursos Materiales*.- Se refiere a los insumos que se procesan y se combinan para producir el servicio, la información o el proceso final.
- c) *Sistemas*.- Comprende todo el cuerpo orgánico de procedimientos y métodos, por los cuales se logran los objetivos de la empresa, éstos deben de estar siempre coordinados por el personal.
- d) *El Equipo*.- Se identifican los instrumentos o herramientas de trabajo que implementan y aplican al detalle la acción de la maquinaria.

Además de los componentes, la empresa tiene que reunir ciertos objetivos genéricos que dirán para qué se ha formado, estos objetivos en la jerarquía indicada son:

1. *El servicio* es el primer objetivo de una empresa, ya que es el que da la razón de existencia a la misma. Consiste en producir los bienes o satisfactores en forma de productos o servicios que atiendan las necesidades que la sociedad requiera.

2. *Realización y desarrollo del personal*, representa plenitud en el desarrollo de la persona y debe derivarse del servicio que se presta a la sociedad, consiste en que la persona esté a gusto y con buenas condiciones de trabajo, de manera que pueda ejecutarlo sin problemas y ampliar su capacidad de trabajo futuro. Las personas indican las mejoras en el trabajo para aumentar la eficiencia del mismo y ser más productivas.
  
3. *Permanencia*, representa el concepto de continuidad de la empresa a través del tiempo, y es una condición indispensable cuando se desea que tanto el servicio atendiendo requerimientos de la sociedad, como la realización personal de los miembros de la empresa permanezcan en el tiempo, es decir, que se tenga una visión de largo plazo.
  
4. *La generación de riqueza* representa la abundancia de bienes, y no sólo debe aplicarse a productos materiales sino también a productos inmateriales, como son las ideas, las cualidades, los pensamientos, y la imaginación. No es un fin por sí mismo, ya que la riqueza económica o material es un medio que permite lograr los objetivos de servicio, realización de personal y permanencia de la empresa.

Todas las empresas deben tener como finalidad cumplir con estos cuatro objetivos, además cada empresa tiene los suyos propios y particulares para crecer con éxito.

### **1.1.1 EL EMPRESARIO**

“La palabra empresario se deriva de vocablos franceses que

significan *entre* y *tomar*, por lo que un empresario es aquel que toma la posición entre un proveedor y un comprador, el que *toma* el riesgo, de llegar a tener éxito”<sup>1</sup>.

Se define también al empresario como una persona que saca los recursos económicos de un área y los lleva a otra de mayor productividad y rendimiento.

Tal vez una de las mejores definiciones de ser empresario o emprendedor es la que expresó Jeffrey A. Timmons, profesor de enfoque empresarial y autor de *The Entrepreneurial Mind*, quien lo definió como sigue: “Ser empresario significa tomar acciones humanas, creativas para construir algo de valor a partir prácticamente de nada. Es la búsqueda insistente de la oportunidad independientemente de los recursos disponibles o de la carencia de éstos. Requiere una visión y la pasión y el compromiso para guiar a otros en la persecución de dicha visión. También requiere la disposición de tomar riesgos calculados”<sup>2</sup>.

El empresario vive actualmente en un mundo globalizado que le exige ser más profesional y más humano. Cuando alguien desempeña intensamente una actividad, llevada al límite de su capacidad, concentra al máximo sus cinco sentidos para que el resultado llegue a la excelencia, no solamente los sentidos físicos sino que también necesita de sentidos más profundos que le ayuden a percibir el mundo que le rodea, llegar a la verdad de las cosas y de la persona humana.

---

<sup>1</sup> LAMBING, Peggy A. “*Empresarios pequeños y medianos*”, P. 30

<sup>2</sup> TIMMONS, Jeffrey. “*The Entrepreneurial Mind*”. P. 48

Independientemente de que las aptitudes existan al nacer o se desarrollen conforme madura la persona, ciertas cualidades suelen ser evidentes en los empresarios de éxito. Algunas de éstas características son:

*Pasión por el negocio.*- El empresario debe tener más que un interés casual en el negocio, porque habrá muchos obstáculos y problemas que vencer. Si no tiene la pasión o el interés que lo consuma, el negocio no tendrá éxito.

*Tenacidad.*- Puesto que deben vencerse problemas y obstáculos, el empresario debe ser persistente y no declararse vencido con facilidad. Muchos empresarios de éxito lo tuvieron después de haber fracasado varias veces. Se ha dicho que los empresarios de éxito no tienen fracasos, sino experiencias de aprendizaje. Las dificultades simplemente son oportunidades.

*Solidaridad.*- Corresponde al concepto de formar un equipo. La solidaridad se da cuando los objetivos de un grupo, al cual se es solidario, están antes que los objetivos individuales; es decir, el interés general se antepone al individual.

*Subsidiariedad.*- Establece la relación entre un superior, en determinada capacidad, con respecto a un inferior. Se da cuando el inferior hace todo lo que puede y el superior hace sólo lo necesario para que se realice la actividad. La subsidiariedad debe ser temporal, buscando el desarrollo de la parte con capacidad inferior.

*Conciencia social.*- Indica el grado de sensibilización a la situación social del entorno. Esta característica permite entender las necesidades de la sociedad y la responsabilidad de atender dichos requerimientos.

*Confianza.*- Los empresarios tienen confianza en sus habilidades y en el concepto de negocios. Creen que poseen la habilidad de lograr todo aquello que se propongan. Sin embargo, esta confianza no carece de fundamento.

*Autodeterminación.*- Casi todas las autoridades sobre empresariado reconocen la importancia de la automotivación y autodeterminación para el éxito en los negocios, ésta última es una señal crucial del empresario de éxito, porque éste actúa por voluntad propia. Esta característica se conoce como el centro interno de control.

*Espíritu de servicio.*- Representa una actitud de apoyo y de ayuda ante las necesidades que se presentan en la sociedad. Se puede definir como la capacidad de atender los requerimientos o problemas de los demás, haciéndolos suyos. El espíritu de servicio lleva en forma natural un espíritu de sacrificio, necesario para la característica de la integridad

*Manejo del riesgo.*- Es difícil arriesgarse, ya que es más fácil hacer algo cuando no hay riesgo. Esta característica define las posturas de liderazgo o de seguidor, como consecuencia de aceptar o no el riesgo.

A menudo el público general cree que los empresarios toman altos riesgos; no obstante, esto suele no ser cierto. En primer lugar, más de dos terceras partes de las personas que están tratando de comenzar un negocio tienen un trabajo de tiempo completo o parcial o están

manejando otro negocio. No invierten todos sus recursos y tiempo en el negocio sino hasta que parece viable. Los empresarios a menudo definen los riesgos durante una etapa temprana en el proceso, y los minimizan en todo lo posible.

Los empresarios también ven los riesgos en forma diferente a las demás personas, aunque con frecuencia esto es por su conocimiento de la industria.

*Tolerancia de la ambigüedad.*- La vida de un empresario carece de mucha estructura. No hay ninguna persona que fije programas o procesos paso a paso que pueda seguir. No hay garantía de éxito. Los factores incontrolables, como la economía, el clima y los cambios en el gusto de los consumidores con frecuencia tienen un efecto radical en un negocio. Se ha descrito la vida de un empresario como la de “un profesional acribillada por la ambigüedad – una carencia constante de claridad”. El empresario exitoso se siente cómodo con esta incertidumbre.

*Formador de opinión.*- Representa el reto de expresar la función de la empresa en la sociedad y su importancia para el bien común. Para cumplir con ésta característica se necesitan dos condiciones: la actitud de formarse a sí mismo y la de formar a otros.

*Iniciativa y necesidad de realización.*- La mayoría de la gente está de acuerdo en que los empresarios de éxito toman la iniciativa cuando otros tal vez no lo hagan. Su disposición para actuar sobre sus ideas los distingue a menudo de aquellas personas que no son emprendedoras.

Muchos tienen buenas ideas, pero tales ideas no se convierten en acción.

Los empresarios actúan con base en sus ideas porque tienen una gran necesidad de alcanzar logros. Diversos estudios han demostrado que los empresarios tienen mayor necesidad de obtener sus objetivos que la población en general. Esta motivación convierte en un impulso y en una iniciativa que favorece el logro de tales objetivos.

*Orientación al detalle y al perfeccionismo.*- Es frecuente que los emprendedores sean perfeccionistas, y esa lucha por alcanzar la excelencia o perfección es lo que ayuda a hacer que el negocio tenga éxito. La atención al detalle y la necesidad de perfección da como resultado un producto o servicio de alta calidad. No obstante, esta necesidad de perfección a menudo es fuente de frustración para los empleados, que pueden no ser perfeccionistas. A causa de esto, los empleados pueden percibir que el empresario es un patrón difícil.

*Afán de logro.*- Es el deseo constante de lograr las metas fijadas y establecerlas cada vez más altas. La persona con afán de logro se distingue con su perseverancia.

*Percepción del transcurso del tiempo.*- Los empresarios están conscientes de que el tiempo pasa con rapidez, por lo que frecuentemente parecen ser impacientes. Por esta orientación al tiempo, nada se hace con la suficiente prontitud y todo está en crisis. Al igual que con la tendencia al perfeccionismo, esta actitud de premura puede irritar a los empleados, que no ven la misma urgencia en todas las situaciones.

*Creatividad.*- Una de las razones por la que los empresarios logran el éxito es que tienen imaginación y pueden visualizar escenarios alternos. Tienen la habilidad de reconocer oportunidades que otras personas no ven. Los empresarios deben saber lo que los clientes desean en ocasiones un poco antes de que éstos sepan que lo desean y antes de que se den cuenta de que es posible obtenerlo.

*Integridad.*- Se entiende la capacidad moral de cumplir lo prometido, buscando el beneficio de las partes involucradas. Esta capacidad moral de cumplimiento es a costa de cualquier esfuerzo y sacrificio personales, con tal de cumplir lo prometido, y de acuerdo con el uso de la recta razón.

*Compromiso total.*- Los fundadores de pequeñas empresas tienen una fe absoluta en su idea para el negocio. Es la única forma de convencer a todos lo incrédulos que se encontraron en el camino. Por lo común son obstinados y capaces de resistir un día de trabajo de 18 horas. Esto puede causar una tensión en otras relaciones, de manera que los fundadores exitosos por lo general hacen participar a sus familias para ponerlas de su lado.

*Buena salud.*- Además de ser capaz de resistir largas jornadas el propietario exitoso necesita estar en ella todos los días, ya que él es el lubricante esencial que mantiene girando las ruedas de la empresa. Deben involucrarse en cualquier cosa que sea necesario hacer para que ésta funcione y deben cubrir los huecos que haya, ya sea por enfermedad de un empleado o por que simplemente no pueden permitirse el lujo de contratar a alguien más para ese trabajo en

particular. Ellos mismos no se pueden permitir el lujo de disfrutar de una licencia por enfermedad.

*Autodisciplina.*- Uno de los escollos más comunes para el hombre o mujer de negocios novatos es no reconocer la diferencia entre tener efectivo y haber obtenido utilidades. El efectivo puede hacer que se sientan ricos y si eso da por resultado una actitud relajada hacia los símbolos de posición, como automóviles y equipo de oficina lujoso, en ese momento el fracaso acecha a la vuelta de la esquina.

Una persona con todas las características propias de un empresario puede ser incapaz de dirigir un negocio exitosamente. Los empresarios necesitan de la capacidad directiva que les permita organizar una compañía, desarrollar estrategias operativas, obtener financiamiento y marcar el curso de las actividades cotidianas. Necesitan así mismo de conocimientos técnicos a fin de llevar a la práctica sus ideas. Estas dos características son algo que puede aprenderse.

Estas características se encuentran en diferentes grados en cualquier emprendedor.

No es que todos los individuos las poseen; sin embargo, en nuestra sociedad existe un buen número de personas que pueden convertirse en emprendedores.

Si el número de empresas correspondiera al de las personas que tienen las características básicas de los emprendedores, habría al menos un 50% más de empresas que las que hay ahora.

Si no las hay, esto se debe a diferentes factores.

- Las personas no se dan cuenta de que son emprendedoras,
- Las personas se dan cuenta de que pueden emprender algo, pero no lo hacen debido a la falta de experiencia, de conocimientos o de recursos,
- Las personas poseen las cualidades básicas y los recursos necesarios para ser emprendedores, pero no se deciden a lanzarse, por dificultades derivadas del ambiente socioeconómico, ó
- Simplemente no tienen a quién recurrir para asesorarse.

Lo que importa ahora es que quede claro que las personas que son aptas “deben conocer sus propias fuerzas y debilidades”, a fin de tomar conciencia de su capacidad como emprendedores y de la necesidad que tienen de integrar un equipo de trabajo que las complemente.

### **1.1.2 MITOS DEL EMPRESARIO JOVEN**

La imagen del emprendedor típico asociada a la de Hércules se aparece en la mente: un hombre o una mujer solos frente a las circunstancias, luchando contra los elementos, defendiendo arduamente aspectos inusitados, ascendiendo por escarpadas montañas –todo para llevar al término el sueño de crear un negocio de su propiedad.

Ahora surge la pregunta: ¿Existe el auténtico emprendedor?, ¿cuánto tiempo dura ese momento? en la mayoría de los jóvenes emprendedores ese sueño o aquella idea o aquel objetivo se desvanece en los primeros

años de establecer la empresa. Y muchas veces esa actitud emprendedora desaparece para siempre.

La administración de una pequeña empresa puede producir tanto satisfacción personal como utilidades atractivas. Pero el sendero que conduce a esos dos beneficios está salpicado de retos y problemas considerables.

De los millones de nuevos negocios que nacen cada año en el mundo desarrollado, sólo la mitad alcanza a sobrevivir durante dieciocho meses, y sólo uno de cada cinco llega a los diez años. Estas dramáticas cifras se citan a menudo; sin embargo, puede dudarse de ellas. De hecho, nadie ha definido realmente el fracaso. Muchos propietarios cierran el negocio debido a que se han aburrido, a que pueden ganar más dinero en otra parte, a que lo venden a la competencia, etc.

Básicamente los nuevos negocios fracasan por las siguientes once razones:

2

1. *Falta de experiencia.*- Para iniciar un negocio de la nada se requiere una versatilidad notable. El propietario-gerente se convierte en el hombre orquesta de la compañía
2. *No hay una estrategia de producción/mercadotecnia.*- Hasta que no se haya definido quién va a comprar el producto o servicio, no debe empezar a ofrecerse.
3. *Un optimismo exagerado acerca del tamaño del mercado.*- Un concepto erróneo fundamental es creer que las personas están

simplemente sentadas en espera de que les vendan algo. Los nuevos negocios necesitan investigar el mercado al que pretenden ingresar, ver quiénes son los competidores y hacer un cálculo preciso de cuáles serán sus ventajas anticipadas.

4. *Subestimar el tiempo de inicio de operaciones.*- A menudo hay muchas cosas que es necesario hacer antes de que lleguen los clientes: encontrar un local y adaptarlo, comprar equipo y tener existencias. Se debe de calcular todo este tiempo e inclusive añadir un poco más.
5. *Falta de capital de trabajo.*- Evaluar desde el principio sus requerimientos de capital con un margen razonable. Un pronóstico bien preparado del flujo de efectivo lo ayudará a decidir cuánto necesita y cuándo lo necesitará.
6. *El costo inicial es demasiado elevado.*- Los nuevos negocios deben ser sobrios y medidos.
7. *Las consecuencias de un crecimiento temprano.*- muchas veces se piensa que los problemas terminan una vez que los clientes empiezan a llegar, pero la realidad es que apenas comienzan.
8. *Confundir el efectivo con las utilidades.*- Con demasiada frecuencia el empresario joven cede a la tentación de utilizar ese efectivo para mantener su estándar de vida olvidándose de las obligaciones con proveedores, seguros, impuestos, sueldos, etc. La mayoría de las veces, ésta es la causa principal de la liquidación de muchos negocios.

9. *Ubicación errónea.*- Es necesario tomar en cuenta este aspecto al realizar nuestra investigación de mercado, ya que podemos influirnos por rentas bajas o zonas muy elegantes que impactan a nuestros costos.

10. *Seleccionar y dirigir al personal.*- en una pequeña empresa tiene mayor trascendencia la mala selección del personal, que en una grande, ya que los resultados son de manera individual, más que grupal.

11. *No hay cuentas administrativas.*- Al iniciar un negocio regularmente se cree que la contabilidad es un absurdo burocrático con el cual se cumple únicamente en beneficio del gobierno.

Otras causas de fracaso en los negocios de nueva apertura son:

- Incompetencia del director
- Falta de experiencia administrativa
- Inexperiencia en el negocio
- Negligencia
- Fraude
- Desastres naturales, etc.

Como se puede observar, los aspectos que pueden llevar a una empresa al fracaso son tan generales que se pueden presentar en cualquier tipo de emprendedor: tanto en los jóvenes, como en los ejecutivos de gran experiencia que deciden separarse de sus compañías para iniciar su propia aventura.

### 1.1.3 ¿QUÉ SIGNIFICA EMPRENDER UN NEGOCIO?

Es realizar un proceso de planeación para seleccionar el camino adecuado que conduzca a lograr la meta y los objetivos planteados.

Es concretar la idea y ponerla por escrito de una manera formal y estructurada.

“Es marcar las etapas de desarrollo del proyecto de la empresa (existe una línea muy débil entre el pensamiento y la acción, entre los sueños y las realidades, entre intenciones y hechos), es decir elaborar el plan de negocios que nos permita cruzar esa línea.”<sup>3</sup>

Es haber analizado las áreas de oportunidad y ventajas competitivas que garanticen el éxito del proyecto.

Concretamente, es determinar el plan de negocios el cual abarca siete grandes áreas de suma importancia, donde se engloban los puntos antes mencionados y algunos otros más:

1. Naturaleza del proyecto (empresa)
2. El mercado del producto o servicio (situación del mercado, precio, sistema de distribución, esquema de promoción y publicidad, plan de introducción al mercado y ventas, etc.).
3. Sistemas de producción (el producto y su proceso de producción y/o prestación de servicios).

---

<sup>3</sup> ALCARAZ, Rafael, “*El emprendedor de éxito*”. P. 1

4. La organización (sistema administrativo) y el recurso humano en el proyecto.
5. El aspecto legal en que el proyecto se ve envuelto.
6. Las finanzas del proyecto.
7. El proceso de planeación para el arranque, desarrollo y consolidación del proyecto.

El plan de negocios debe de poseer las siguientes características:

*Claro.*- Sin ambigüedades, entendible (que cualquier persona pueda comprender), que no deje lugar a dudas o se preste a confusiones.

*Conciso.*- Que contenga sólo la información necesaria, sin más datos que los que realmente son indispensables.

*Informativo.*- Con los datos necesarios, que permitan:

- Tener una imagen clara del proyecto (incluyendo sus ventajas competitivas y sus áreas de oportunidad).
- Medir la factibilidad de éste.
- Facilitar la implantación, asegurando, paso a paso, un desarrollo adecuado del mismo.

#### 1.1.4 ¿CUÁNDO EMPRENDER Y PARA QUÉ?

*“Uno no necesita una gran idea si la puede llevar a cabo mejor que cualquier otra persona. La identificación con una idea específica en realidad puede ser perjudicial, porque si uno no iguala el éxito de la compañía con el de la idea, entonces es más probable que uno se rinda si fracasa la idea. En cambio, si uno considera el negocio como producto final, es más probable que sobreviva si el primer concepto del producto fracasa. De manera que aunque la persona que ha pensado en ser empresario no tenga un destello o una idea singular todavía es muy posible que llegue a tener un negocio”<sup>4</sup>.*

Puede determinarse que no existe una edad racional para emprender un negocio, sino que éste surge en el momento en que se genera la idea de la necesidad de un nuevo negocio y se decide optar por un nuevo estilo de vida laboral, es decir, rechazar los derechos y obligaciones que tiene una persona al depender de una compañía a optar por adquirir compromisos y responsabilidades que surgen al dirigir un negocio.

Cabe mencionar que para realizar este cambio de vida laboral es muy importante querer tomar dicho riesgo, sin embargo, se debe tomar en cuenta las aptitudes personales y el entorno para facilitar y asegurar un mejor éxito en el negocio.

De acuerdo con un estudio realizado por la NFIB Foundation en Washington D.C. en el año de 1992, una de cada ocho personas alberga

---

<sup>4</sup> LAMBING Peggy A. *Op. cit.* P. 11

el secreto deseo de instalar una compañía. Cuando quienes dijeron estar interesados en ello fueron entrevistados un año después, el 25% ya había integrado su propio negocio. ¿Qué fue lo que los impulsó a hacerlo?. Las motivaciones principales son cuatro: contar con la oportunidad de obtener ganancias, ser jefe de uno mismo, sentirse personalmente satisfecho con el propio trabajo y ofrecerse a uno mismo la posibilidad de alcanzar el modo de vida preferido.

Muchos empresarios inician un negocio con la esperanza de que sus inversiones de tiempo, experiencia y dinero habrán de ser recompensadas con ganancias. Nadie monta una empresa con la intención de perder dinero, pero la importancia de la motivación de las ganancias es muy variable. Algunos empresarios quisieran obtenerlas de inmediato. A otros les interesa su prosperidad económica futura; hay quienes quieren amasar grandes fortunas, mientras que otros sólo desean llevar una vida confortable, pero enriquecerse depende en gran parte de lograr que la empresa tenga éxito.

Para muchos empresarios, algo más importante que la riqueza es la libertad que se obtiene al ser su propio jefe. A los empresarios de la actualidad les gusta advertir una relación directa entre su rendimiento y sus recompensas. La gran mayoría de ellos disfruta de la desafiante experiencia de tomar decisiones de negocios. Otra fuente de satisfacción es la oportunidad de trabajar directamente con los clientes y los empleados. El papel que se ven obligados a desempeñar les concede a los empresarios una sensación de realización y les permite liberarse de la rutina.

Finalmente, la posibilidad de elegir un modo de vida –dónde vivir, qué tipo de trabajo realizar, el horario laboral, etc.- incita a muchas personas a convertirse en empresarios. Para algunas personas, el hecho de ser empresarios es un modo de combinar la familia y la carrera profesional. Es evidente que por lo general los empresarios trabajan más tiempo que los empleados de las corporaciones, sobre todo al principio. Sin embargo, lo que les interesa son los beneficios futuros.

La mayoría de los jóvenes se preguntan cuándo será el momento ideal para emprender y en realidad no existe una edad clave o un momento que sea exactamente igual en los emprendedores. El día que sin razón aparente la persona se sienta impulsado por emprender algo, a partir de aquel momento la vida cambia, ya no hay retorno y es algo que no se puede abandonar.

### 1.1.5 LA PEQUEÑA EMPRESA

3 y 4

La pequeña empresa desempeña un papel de gran importancia en la economía, este sector representa alrededor del 40% del PIB y de las ventas al detalle. También son una importante fuente de trabajo.

Existen pequeñas empresas en prácticamente todas las ramas industriales, de las cuales es importante mencionar las siguientes:

- *Comercio al mayoreo y menudeo*: Minoristas son aquellas firmas que proveen bienes o servicios directamente al usuario terminal. Los mayoristas sirven de enlace entre los fabricantes y los minoristas o compradores industriales; reúnen, almacenan y distribuyen

mercancías que van desde maquinaria pesada hasta productos agrícolas. Su función específica es la de abastecer mercados muy particulares que no son debidamente atendidos por las grandes cadenas.

- *Servicios:* Las empresas prestadoras de servicios incluyen también a una vasta diversidad de negocios. Tienden a ser de pequeñas dimensiones; muy pocas compañías orientadas a los servicios son consideradas de alcance nacional. Estas empresas son interesantes para los emprendedores que decidan entrar en el mundo de los negocios, pues son de poca inversión y más bien el “capital” requerido son: conocimientos, técnicas, habilidades, destrezas y experiencia, que si no tienen el nivel necesario se pueden adquirir con relativa facilidad.
- *Manufactura:* Esta categoría esta dominada por las grandes compañías pero también existen muchas pequeñas empresas productoras de bienes. Los talleres de maquinaria, las imprentas, los confeccionadores de ropa, los embotelladores de bebidas, los fabricantes de equipos electrónicos y los productores de muebles suelen ser fabricantes en pequeño. Incluso existen industrias en la que las pequeñas empresas manufactureras llevan la ventaja, ya que pueden permitirse la elaboración de productos a la medida que no serían rentables para los grandes fabricantes.
- *Construcción:* Entre ellas están las de los constructores independientes de instalaciones industriales y residenciales y miles de contratistas en actividades tales como, la plomería, las instalaciones eléctricas, el techado y la pintura.

- *Agricultura*: La rama industrial relacionada con la agricultura, incluyendo la forestal y pesquera, es otra categoría dominada por pequeñas empresas. Dado que a las granjas pequeñas les resulta sumamente difícil competir con las grandes, muchas de ellas cultivan productos inusuales para mercados especializados.

#### 1.1.6 LA MISIÓN DE LA EMPRESA



Uno de los aspectos más importantes y, a menudo, uno de los más difíciles del proceso de la planeación de un negocio es el desarrollo de una *misión*, es decir, un enunciado breve y claro de las razones que justifican la existencia de la empresa, el o los propósitos o las funciones que desea satisfacer, su base principal de consumidores y los métodos fundamentales a través de los cuales pretende cumplir este propósito.

El propósito fundamental de contar con la declaración de la misión consiste en dar claridad de enfoque a los miembros de la organización, hacerles comprender de qué manera se relaciona lo que hacen con un propósito mayor. Por consiguiente, el enfoque de la misión debe ser interno para la organización, no externo para otros grupos de interés.

Una declaración de la misión dirige la razón de ser fundamental de la empresa y especifica el rol funcional que ésta va a desempeñar en su entorno. Dicha declaración debe indicar con claridad el alcance y dirección de las actividades de la organización y, hasta el punto donde le sea posible, debe proporcionar un esquema para la toma de decisiones por parte de las personas perteneciente a todos los niveles de la empresa. Un enunciado efectivo de la misión servirá para impedir que

las personas desarrollen y propongan muchos planes y proyectos que no aceptará la alta gerencia, pues ésta tendrá la capacidad de percibir que los planes y proyectos no se encuentran dentro del alcance de la declaración de la misión.

Al formular la misión, una organización debe responder a cuatro preguntas fundamentales: 4

1. *¿Qué función desempeña la compañía?*- Implica definir las necesidades que la organización trata de satisfacer. Al reflexionar acerca de qué necesidades de los consumidores o cliente se trata de suplir, la empresa debe hacerse más sensible a una clara identificación inicial de estas necesidades y su monitoreo continuo. A medida que cambien las necesidades, las organizaciones conscientes de ellas tienen más probabilidad de desarrollar nuevos bienes y servicios para satisfacer las necesidades emergentes de sus consumidores y clientes, y hay menos probabilidad de que experimenten la obsolescencia y decaigan.
2. *¿A quién?*- Es decir, a qué mercado o segmento del mercado intenta servir la organización. El proceso de clasificar el objetivo real y potencial de una organización se denomina segmentación del mercado, la cual puede ser: geográfica, por personas, edad, sexo, nivel socioeconómico, por mencionar algunas. La claridad en cuanto a su segmentación del mercado permite que la organización sea más receptiva a las necesidades de éste y concentre los recursos hacia su objetivo fundamental.

3. *¿Cómo?*- Es la manera como la compañía tratará de lograr sus metas; por ejemplo, qué tecnologías utilizará para suplir las necesidades que ha identificado en su mercado y a través de qué procesos podrá desarrollar, producir, comercializar y distribuir productos y/o servicios a un grupo definido de consumidores o clientes.

4. *¿Por qué?*- Con frecuencia, la pregunta de porqué una organización desempeña las funciones que realiza -pregunta existencial- es importante para las compañías que buscan utilidad como para aquellas sin ánimo de lucro. Muchas empresas consideran que es importante incluir un enunciado sencillo de la razón de ser como parte de sus declaraciones de la misión. El enunciado del “por qué” se hace cada vez más importante.

Independientemente de la calidad o utilidad potencial de una declaración de la misión, las organizaciones se enorgullecen de tenerla, ya que, el enfoque sencillo más útil que se debe adoptar consiste simplemente en reconocer la existencia de dichas declaraciones y los beneficios que trae consigo. Dicha *misión* por ser la razón y guía de la empresa, jamás deberá de cambiar si es que realmente se quiere crear una auténtica organización.

### **1.1.7 LA VISIÓN DE LA EMPRESA**

El hábito de empezar creando una visión se basa en el principio de que todas las cosas se crean dos veces.

Siempre hay primero una creación mental y luego una creación física.

La visión considera aquello que la organización desea alcanzar a largo plazo.

La visión es la capacidad de ver más allá en tiempo y espacio y por encima de los demás, en términos del resultado que la organización pretende alcanzar. Es una imagen mental viva, que representa un estado futuro deseable; mientras más claridad y detalle contenga, mejor podrá traducirse en realidad.

Formular la visión requiere de hacer algo de futurología; pero ésta debe ser razonada; es decir, que permita identificar y definir, de algún modo, el patrón y la dirección de los acontecimientos, que en el futuro impactarán a la compañía.

Para ello se requiere formular escenarios, lo cual es un juego de imaginación y creatividad, para iluminar el camino y para tomar mejores decisiones estratégicas. No es indispensable un estricto análisis riguroso, sino más bien, un particular estado mental. Es un proceso mental básicamente creativo e intuitivo, más que racional.

Para identificar los sucesos de cambio, responder oportunamente a ellos y traducirlos en oportunidades, los gerentes deben de cultivar una mente globalizadora e innovadora.

La visión es un elemento integrador entre quienes forman el cuerpo directivo de una organización.

La visión bien definida, dirigida y comunicada, motiva al personal a cumplir la razón de ser de la organización, es decir, la misión.

La visión es un mecanismo y una herramienta por medio de la cual, la alta gerencia, a través de su personal de línea construye la empresa tal como la desea y necesita.

Esto implica que la visión debe fundirse con la cultura organizacional ya que integra a la gente en pensamiento y acción.

La comunicación de la visión a todo el personal es tan importante como su formulación, por lo que ambas deben plantearse clara y formalmente.

La misión y la visión ayudan a establecer el método y las estrategias para lograr los objetivos y a alcanzar una madurez organizacional que pueda hacer frente al entorno competitivo.

### **1.1.8 CREENCIAS Y VALORES**

Las *creencias* son las ideas o principios que un individuo o una institución acepta como verdaderos y valiosos y que le sirven de base para sus actos.

Los *valores* son las cualidades prácticas que las compañías desean alcanzar y mantener como parte de su actuación.

El esfuerzo constante de una organización por alcanzar valores elevados a través de sus actuaciones, es un medio eficaz para liberar energías latentes y transformarlas en intensidad.

Las creencias y los valores corporativos son las ideas que sirven como guía en las decisiones de la administración superior, en la selección de la misión y los objetivos y en la formación de las políticas y los planes.

Para implantar valores, una compañía puede proceder mediante diez pasos:

6

1. *Decisión*: escoger un valor cuya implantación se desee firmemente y luego comprometerse en forma total a que ese valor se vuelva algo habitual en la empresa.
2. *Estructura*: crear una estructura adecuada para implementar ese valor, signando claramente las responsabilidades y sentando pautas explícitas de autoridad.
3. *Normas*: definir con precisión las normas que se desean alcanzar y mantener con respecto a ese valor. Formular reglas y reglamentos específicos para imponer ese valor.
4. *Sistemas*: diseñar sistemas para alcanzar las normas, controlar el rendimiento y reforzar las conductas.
5. *Contratación*: contratar personas con las características debidas y con las destrezas básicas requeridas para implantar el valor.

6. *Capacitación:* Educar a los empleados nuevos para que comprendan la importancia del valor y proporcionar adiestramiento para dotarlos de destrezas adicionales requeridas para hacerlo realidad.
7. *Coordinación:* coordinar las actividades de todos los sistemas relacionados con el valor y las demás actividades del mismo nivel, para mejorar el rendimiento en lo que al valor se refiere y evitar la duplicación y los conflictos.
8. *Integración:* integrar las actividades afines en los niveles altos y bajos de la organización mediante sistemas eficaces que eliminen vacíos en la ejecución.
9. *Comunicación:* educar a los empleados de todos los niveles de la compañía a fin de que puedan apreciar plenamente la importancia que tiene ese valor para el éxito de la empresa. La comunicación ayuda a crear una atmósfera general de aceptación y también un ambiente de apoyo y presión. Para que la comunicación sea eficaz, la administración superior debe sentir verdadero entusiasmo por el valor en cuestión.
10. *Identificación:* relacionar el valor con el crecimiento y la realización de cada individuo, de tal manera que éste llegue a identificarse con ese valor y luche por alcanzarlo en su vida personal.

Cuando existen valores bien fundamentados, promovidos y vividos entre todos los miembros de una compañía es muy fácil que se cumpla la misión de la empresa día a día y que se vislumbre claramente la visión de la misma.

### **1.1.9 EL PLAN DE NEGOCIOS**

Una de las características que distingue a las pequeñas empresas de las grandes es la ausencia de una planeación estratégica en general y de un plan de negocios en particular. En la actualidad, la habilidad de reconocer la necesidad de un plan de este tipo se considera ampliamente como una señal, tanto de la madurez del negocio como de sus probabilidades de supervivencia.

Por las cifras en la tabla 1, es evidente que durante el período en el cual las pequeñas empresas son más vulnerables, éstas no tengan ningún plan que los guíe o que determine sus acciones.

Una de las razones por las cuales tantas pequeñas empresas pueden empezar sin un plan de negocios es porque los fundadores no requieren fondos externos ni un apoyo bancario. Poseen fondos propios, o la familia los respalda; o bien, prefieren comprometer sus bienes personales, tal vez mediante un financiamiento hipotecario, en vez de sujetar su idea a una revisión posiblemente severa. También es posible que no se dé la importancia necesaria a la elaboración de un plan de negocios debido a una experiencia previa, audacia o simplemente falta de conocimiento y preparación.

Quizá el paso más importante para iniciar cualquier nueva empresa o ampliar una existente es la elaboración de un plan de negocios. Dicho plan debe incluir metas para la empresa, tanto a corto como a largo plazo; una descripción de los productos o servicios que va a ofrecer y de las oportunidades de mercado que se anticipan para ellos; y por último,

una explicación de los recursos y medios que se van a emplear para alcanzar las metas en vista de una probable competencia.

La preparación de un plan de negocios muy completo en éstos términos requiere tiempo y esfuerzo. Sin embargo, ese esfuerzo es esencial si los fundadores de pequeñas empresas esperan tanto cristalizar sus ideas como encauzarlas, y poner a prueba su resolución a iniciar o ampliar su negocio. Una vez terminado, el plan de acción servirá como un anteproyecto que debe seguirse y que, lo mismo que un mapa, mejora las probabilidades del usuario de llegar a su meta.

**Tabla 1.** Antigüedad de las empresas con un plan de negocios.

Antigüedad del negocio	Proporción con un plan de Negocios actual %
0 - 1 años	25
1 - 3 años	50
3 - 5 años	75
5 +	95

Fuente: Encuesta de Cranfield, 1990

Los beneficios más importantes que pueden anticiparse con la preparación de un plan de negocios son:

1. Son muy pocos los negocios que pueden crecer sin un financiamiento adicional. Aún cuando sería una exageración decir que un plan de negocios es un pasaporte para las fuentes de financiamiento, sin él un negocio no puede saber en realidad cuánto dinero se necesita para financiar el crecimiento, y muy pocas organizaciones le prestarán dinero, o invertirán en él, si no tiene un plan.
2. Concentrarse sistemáticamente en la planeación permite que los errores se cometan en una hoja de papel y no en el mercado.
3. Un plan de negocios hace que el equipo administrativo y otros involucrados en la empresa se sientan más confiados de que pueden alcanzar las metas estratégicas establecidas. Entonces serán más capaces de comunicarles a los demás la estrategia de la compañía, de manera que todos comprendan y por consiguiente aprecien el razonamiento que hay detrás de los planes.
4. La preparación de un plan de negocios le ayudará a profundizar en el proceso de planeación. Lo que es muy importante para la salud a largo plazo de un negocio es el proceso mismo, no simplemente el plan que surge de él. Los negocios son dinámicos, como lo son los ambientes comerciales y competitivos en donde operan. Nadie espera que cada paso, tal como está registrado en un plan de negocios, ocurra como se predijo, pero la comprensión y los conocimientos generados por el proceso de planeación del negocio prepararán a éste

para cualesquiera cambios a los que se pueda enfrentar y, por consiguiente, le permitirán ajustarse rápidamente a ellos.

El plan de negocios se puede definir como un documento amplio que ayuda al empresario a analizar el mercado y determinar la estrategia del negocio. Frecuentemente es preparado por una compañía existente para asegurarse de que el crecimiento futuro se maneje en forma adecuada; si el plan se prepara para un negocio que se inicia, ayuda al empresario a evitar errores costosos.

Algunos otros anexos que debe de incluir el plan de negocios son:

1. Listado de clientes potenciales
2. Cartas de intención de compra
3. Encuestas de mercado aplicadas
4. Formatos de trámites legales realizados y por realizar
5. Currículum del personal clave de la empresa
6. Información relevante complementaria
7. Directorio de fuentes de información
8. Copias de contratos, certificados, y cualquier otra actividad importante que la empresa haya celebrado
9. Copia de documentación oficial a utilizar en la empresa para sus actividades administrativas y comerciales
10. Diseño de stand y estrategias de participación en muestras o ferias promocionales

Además de ser útil como instrumento de planeación, es frecuente que el plan del negocio sea necesario para obtener financiamiento. Los bancos, los capitalistas de riesgo y los inversionistas suelen demandar

un plan del negocio con el fin de apoyarse en él para tomar sus decisiones de inversión.

Un plan del negocio bien escrito constituye una evidencia de la capacidad del empresario para planear y administrar su compañía

## **1.2 CARÁCTER SOCIAL DE LAS EMPRESAS EN MÉXICO**

“La *Responsabilidad Social* es la preocupación de los negocios por el bienestar de la sociedad en su conjunto. Supone ciertas obligaciones que están más allá de las establecidas por la ley o por el contrato colectivo de trabajo”<sup>5</sup>.

En esta definición conviene destacar dos puntos en particular: en primer lugar, que la responsabilidad social es voluntaria. Las acciones benéficas impuestas por la ley, como el control sanitario de fábricas que contaminan el aire y el agua, no son voluntarias. En segundo lugar, que las obligaciones de la responsabilidad social son muy amplias. Rebasan solo el marco de los accionistas de una empresa, pues tienen que ver también con los trabajadores, proveedores, consumidores y comunidades.

Por lo tanto, la responsabilidad social es una tarea que concierne a todos y cada uno de los empleados de una compañía.

Son diversas e importantes las razones por las cuales las empresas asumen una responsabilidad social. Entre ellas destaca la creación de

---

<sup>5</sup> GITMAN, Lawrence. *Et. al.* “El mundo de los negocios”. P. 108

un mejor medio para los negocios, el interés de impedir nuevas regulaciones gubernamentales, la utilización de los recursos disponibles y el mejoramiento de la imagen pública de la compañía.

Las condiciones para los negocios se hacen más favorables a medida que se eleva la calidad de vida. Los trabajadores que se sienten satisfechos con sus condiciones de trabajo, suelen ser los más eficientes, debido a que el desempeño de su trabajo es producto del buen ambiente y excelentes condiciones en el aspecto laboral.

Gracias a las mejoras sociales de todo tipo, los delitos tienden a disminuir, lo que implica una menor proporción de los impuestos tanto individuales como corporativos destinada al sostenimiento de los cuerpos policíacos. La sociedad precisará a la larga de un menor control por parte del gobierno, lo cual hace posible a su vez la reducción de la costosa burocracia gubernamental.

Si los negocios abusan de su poder, no pueden esperar otra cosa que la imposición de cada vez más reglamentaciones por parte de las dependencias, reglamentaciones que cada sociedad se ve obligada a pagar.

Los recursos de que disponen los negocios como plantas, equipo, capital y recursos humanos tiene que ver con los problemas sociales. El argumento en este caso es que los negocios deben utilizar estos recursos en proyectos que favorezcan a la sociedad. Este tipo de programas corporativos tenderán a incrementarse a medida que la responsabilidad social vaya consolidándose como una parte sustancial de la actividad de los negocios.

Es indudable que la imagen pública de un negocio tiende a mejorar cuando éste asume sus responsabilidades sociales.

Se necesita ver qué es lo que una empresa hace a la sociedad, de esto se desprende que la responsabilidad social posee dos dimensiones básicas: la legalidad y la responsabilidad.

Los negocios se ven tentados a incurrir en acciones ilegales e irresponsables cuando la pena prescrita es ligera y el riesgo poco considerable. La mayoría pertenecen sin embargo a la categoría de aquellos que actúan en forma legal y socialmente responsable. No obstante, muchos dirigentes empresariales están convencidos de que aún pueden hacer más en ese sentido y deben intervenir en forma más directa en la resolución de problemas sociales como la drogadicción, la escasez de vivienda, la desatención a la salud y la falta de educación. Ya son muchas las compañías que están realizando esfuerzos cada vez mayores en estos problemas.

Así mismo, las empresas deben ser conscientes y tomar en cuenta todos los aspectos y factores que rodean a la sociedad y el medio en el que los individuos se desenvuelven.

- a) *La responsabilidad ética de las empresas.*- Toda persona involucrada en los negocios debe considerar las implicaciones éticas de sus decisiones. Sin embargo, no siempre la ética es tan transparente, pues es afectada por la situación y el momento. Aún así, tanto en nuestros negocios como en nuestra vida personal todos debemos disponer de una base ética fundamental

Una de las formas para tomar una mejor decisión en base a la ética, es la de examinar las consecuencias de una acto. ¿Quién se beneficiará o resultará dañado? ¿Cuán duraderas serán las consecuencias? ¿Que acciones habrán de producir los mayores beneficios para la mayor cantidad de personas?, etc.

La sociedad espera que las personas involucradas en el mundo de los negocios actúen éticamente. Las consecuencias de sus acciones no deberían ser injustas o dañinas, ni dar motivo a la condena social, la pérdida de la confianza de sus clientes, la desaprobación de sus iguales o la acción judicial.

b) *La empresa y su compromiso ecológico.*- La comunidad de los negocios sabe muy bien que la sociedad espera y desea que contribuya a solucionar la contaminación y otros problemas ambientales. Sabe también, que los consumidores sostienen que ciertos productos dañan al medio ambiente.

La ecología es la relación que se establece entre los seres vivos y su medio ambiente. El ecosistema es el conjunto de la comunidad ecológica y el medio ambiente. Dado que formamos parte del ecosistema, cada acto humano está estrechamente vinculado con los muchos otros que integran la cadena de la vida y suele ocurrir que aun las mejores intenciones tengan consecuencias desastrosas.

La contaminación es el resultado del deterioro del medio ambiente provocado por los residuos en la actividad humana. Entre los contaminantes más riesgosos pueden citarse los desechos líquidos y sólidos, las descargas en el aire de gas y todo tipo de partículas, el

ruido, el calor, las sustancias tóxicas y la radiación. Algunos de ellos duran mucho tiempo, mientras que otros se descomponen en forma relativamente rápida. Un buen número de ellos no causa daño en los seres humanos, pero destruyen en cambio plantas y animales.

La disposición de desperdicios industriales en la tierra es probablemente la mayor amenaza que enfrenta el medio ambiente en la actualidad.

El avance tecnológico más reciente en lo que se refiere al reciclamiento de materiales se conoce como diseño para desensamblado, que consiste en la simplificación de partes y materiales a fin de facilitar su separación y reciclamiento.

Todo indica que la escasez de los recursos ambientales es una realidad contundente. Algunos científicos calculan que la población mundial será tan numerosa para el año 2010 que la satisfacción de sus necesidades ofrecerá grandes problemas a la naturaleza y la tecnología.

Esto quiere decir que nuestros hábitos deben cambiar a fin de prepararnos ante la eventualidad de crisis energéticas y de reducción de los volúmenes de agua disponibles, así como de aprender a usar menos recursos escasos y más productos que no atenten contra la ecología. De lo que se trata es de alcanzar un alto grado de consumo responsable, el cual consiste en que los consumidores y los negocios hagan un uso eficiente de los recursos a su alcance con vistas al futuro.

c) *La empresa y la satisfacción del consumidor.* - La empresa debe cubrir una necesidad existente es la sociedad y no sólo eso sino también se

debe preocupar por la protección al consumidor. Son tres las fuentes de las que puede provenir la protección al consumidor.

1. Las instituciones de orientación al consumidor, las cuales ponen al alcance de los consumidores la información que necesitan para sus decisiones de compra y defienden sus puntos de vista en asuntos de carácter público.
2. El gobierno, que participa en este campo mediante la expedición de leyes y reglamentos en defensa de los consumidores.
3. Los negocios, a los que les corresponde cumplir con sus responsabilidades sociales.

Los consumidores tienen sus propios derechos de los cuales destacan: 9

- El derecho a la seguridad: protección contra bienes que puedan dañar la salud o la vida.
- El derecho a estar informados: protección contra información, publicidad, etiquetación y otras prácticas que puedan ser fraudulentas, falsas o engañosas y acceso a los datos necesarios para tomar decisiones informadas.
- El derecho a elegir: acceso a una variedad de productos a precios competitivos.

- El derecho a ser escuchados: garantías de que los intereses de los consumidores serán tomados en consideración en la creación de políticas gubernamentales.
- d) *La empresa y la generación de empleos.*- Ninguna empresa podrá subsistir a largo plazo si no libera todo el enorme potencial de su gente, al permitir la autoconducción, la multifuncionalidad y al promover procesos de aprendizaje y superación permanentes, así como el trabajo en equipo.

El fundamento del desarrollo económico de una empresa (y aún en los países) es la formación de cerebros, lo que se ha llamado capital intelectual. Esto va más allá del simple hecho de contratar a una persona para desempeñar una actividad y recibir una remuneración.

Ha dicho Drucker: “la velocidad con que formamos personas con visión, imaginación, educación dedicación y habilidades analíticas marcará el ritmo al que podremos crecer”<sup>6</sup>.

La empresa es, tal vez, la institución que más necesidad tiene de cerebros y, por lo mismo, posee mayor responsabilidad en su formación.

Esta formación, sin embargo, no debe limitarse al aspecto meramente técnico, sino que debe integrar a toda la persona. Los objetivos personales deben contemplar el autodesarrollo y ser coherentes con los objetivos de la empresa.

---

<sup>6</sup> DRUKER, Peter. “*The Practice of Management*”. P. 195

Lo más importante cara al futuro, es fomentar una actitud de aprendizaje continuo, la cual, requiere dos virtudes: la *generosidad de querer enseñar* y la *humildad de querer aprender*. El aprendizaje es hoy uno de los factores más importantes del negocio, basta conocer un poco la estructura de empresas que se manejan con células inteligentes, con equipos autodirigidos que se informan, adaptan, asimilan y aprenden a una velocidad sorprendente. Entre más rápido aprenda una empresa, mayores posibilidades tendrá de sobrevivir a un entorno cambiante.

La única ventaja competitiva realmente sostenible para una empresa consiste en aprender más rápidamente que sus competidores. Y esto sólo se da a través de las personas empleadas en nuestra empresa.

e) *Fin económico de la empresa.*- La empresa debe crear riqueza si quiere subsistir y satisfacer las justas expectativas económicas de todos sus usufructuarios, empleados, inversionistas, proveedores y gobierno. La creación de riqueza, es la prueba irrefutable de la validez de una empresa al satisfacer a sus clientes.

Se entiende por riqueza como lo que queda a la empresa después de pagar a proveedores, es decir, su contribución marginal. La riqueza no sólo está en la línea de las utilidades, es mucho más que eso.

Esa riqueza que queda después de pagar a los proveedores, debe repartirse para invertir en la tecnología que nos mantenga en el mercado y en el desarrollo de los programas comerciales; debe servir para remunerar con justicia a los empleados que han creado esa riqueza con su trabajo e inteligencia; para contribuir con los impuestos debidos; y

por supuesto, debe servir para recompensar el capital que se ha arriesgado en la empresa.

Para generar esta riqueza se alinearán los propios recursos con el valor percibido por el cliente. Entre mejor se compaginen los productos y servicios con las necesidades de los clientes, mayor será la percepción del valor agregado y mayor el potencial de crear riqueza.

La riqueza hay que generarla productivamente y distribuirla equitativamente. No pueden existir ganadores en un equipo de perdedores, cierto, pero tampoco debe haber perdedores en un equipo ganador.

### **1.3 EMPRESA Y CONTEXTO ACTUAL**

En México, se está tradicionalmente acostumbrado a enfrentar a pocas opciones y a cambios lentos; ahora, individuos e instituciones se encuentran de pronto ante muchas y nuevas alternativas, ante cambios drásticos y acelerados.

Baste con recordar lo vivido desde enero de 1994 a julio de 1997: una maxidevaluación; el inicio del TLC con Estados Unidos y Canadá que, de facto, abrió- tal vez demasiado pronto -las fronteras mexicanas; los movimientos guerrilleros del EZLN en Chiapas y el EPR en Guerrero; asesinatos políticos, por desaparición física o por destrucción de la imagen; el barzón y su poder de convocatoria entre los pequeños deudores; la guerra de las afores, que comienzan a arrojar sus primera víctimas; las incursiones agresivas de bancos extranjeros; la batalla

encarnizada por las telecomunicaciones; y por primera vez en la historia del país, elecciones democráticas, con partidos políticos reales y combativos, que han resultado en un incipiente equilibrio de poderes. Toda esta vorágine en un lapso de menos de cuatro años. Una verdadera revolución política, económica y social; una tormenta de cambios impredecibles para la mayoría de las empresas.

Como se aprecia, la economía mexicana está sufriendo ciertas transformaciones fundamentales. Una de éstas tiene que ver con el cambio de una economía nacional insular a una economía global interdependiente. Este cambio está teniendo consecuencias directas en nuestro país.

Los cambios, tanto en los términos del intercambio internacional de bienes y servicios, como en el ámbito mismo de la producción, han derivado en una recomposición de las tradicionales esferas de poder económico. Todos hemos sido testigos de la aparición de nuevos bloques de influencia y de la redefinición de estrategias económicas, de todos los países, para integrarse de manera ventajosa a estas nuevas tendencias.

La creciente globalización de la economía se manifiesta con especial fuerza en la esfera de la competencia internacional, lo mismo en los mercados tradicionales que en los de reciente creación. La competencia es internacional y la recomposición de fuerzas provoca nuevas alianzas, nuevos modelos de producción, comercialización, diseño y financiamiento, entre otros.

Antes de la llegada de estos cambios que ha provocado la economía global, el crecimiento se enfocaba en la industria y especialmente en la

manufactura, causa que tradicionalmente impulsaba al resto de las actividades productivas. Ahora, en la etapa postindustrial, el énfasis parece girar alrededor de los servicios. No obstante, la producción manufacturera sigue siendo importante: si bien la economía financiera sustituye, en gran medida, el intercambio de productos y bienes, la generación de estos últimos se considera como un factor clave de la riqueza de las naciones.

De esta manera, se producen tendencias e influencias determinantes en la actividad industrial; lo esencial ahora, es el desempeño más que la producción, la satisfacción de los clientes más que las ventas, el servicio más que los productos por ellos mismos.

La adaptación a estas condiciones han exigido para nuestro país, el replanteamiento de su modelo de desarrollo que, debido a las propias ineficiencias internas y a las presiones del dinámico ambiente económico mundial, demostró su agotamiento al no permitir la óptima adecuación del país al nuevo contexto económico, bajo las condiciones y supuestos con los que México había operado casi los últimos 50 años.

Existe una creciente preocupación de que la economía global esté de alguna manera relacionada con las críticas tasas de desempleo, observadas sobre todo en países del tercer mundo, especialmente en América Latina.

El nuevo modelo de desarrollo orienta la economía hacia el exterior, abandona el papel protagónico del Estado en las actividades productivas y otorga un lugar importante a la acción emprendedora de los

particulares (en las ramas industrial, comercial y de servicio), sobre los que recae la responsabilidad de generar riqueza social y empleo.

Por tanto, el reto para nuestro país es, recuperar el crecimiento estable y sostenido. La primera meta ha sido la estabilización de la economía, alcanzada con el esfuerzo de toda la sociedad. Las metas inmediatas serán consolidar estos logros e iniciar el crecimiento económico.

Los retos para los diversos sectores económicos se derivan, tanto de la creciente globalización de la economía y la producción mundial, como de la orientación del nuevo modelo de desarrollo. Para afrontarlos es necesario elevar los niveles de inversión. “México requiere elevar su inversión en un mínimo de 20% su Producto Interno Bruto (PIB)”<sup>7</sup>.

Ante esta realidad, la pequeña empresa está realizando un accionamiento para impulsar la productividad, crecimiento económico y desarrollo del país. Sin embargo, un esfuerzo en este solo sentido, no es suficiente. Es necesario un cambio de cultura adecuado a nuestro actual medio nacional e internacional, que comprenda objetivos y valores de los trabajadores como la concepción misma de la administración.

---

<sup>7</sup> RODRIGUEZ, Joaquín. “*Cómo Administrar la Pequeña y Mediana Empresa*”. P. 368

### **1.3.1 LA PEQUEÑA EMPRESA EN AMÉRICA LATINA**

El papel de la pequeña empresa en países en proceso de desarrollo, ha sido tema de numerosos estudios durante las últimas dos décadas. El sector se ha dado comúnmente en llamar pequeña empresa.

Constantemente se dice que se sabe poco acerca del desempeño actual de las pequeñas empresas en los países en proceso de desarrollo. Sin embargo, generalmente se considera que las pequeñas empresas desempeñan un papel importante tanto en la generación de ingresos, como en la creación de empleos. La pequeña empresa representa un porcentaje sustancial de empleo entre los países del tercer mundo.

Por ejemplo, se estima que en Perú:

1. Las microempresas absorben el 60% de la fuerza de trabajo
2. Las microempresas proporcionan el 85% de la transportación interna
3. Las microempresas en número fluctúan entre 300,000 y 500,000.

En Chile, se estima que:

1. La pequeña industria comprende el 94% de los establecimientos.
2. Da trabajo a más de 300,000 personas, absorbiendo el 40% de la fuerza de trabajo.
3. Esta compuesta por alrededor de 40,000 establecimientos.

En Ecuador, se estima que:

1. La micro y pequeña industria comprende el 95 % de los establecimientos.
2. Da trabajo a unas 500,000 personas que significa el 70% de los trabajadores del sector.
3. Está compuesta por unos 10,000 establecimientos.

En México cerca del 90% son microempresas, 5.8% son pequeñas y medianas y el 2.0% grandes empresas; el total global es de 1,300,000 empresas mexicanas.

La pequeña empresa mexicana, en su mayoría, está 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 más estrecha entre productor y consumidor.

En México, la micro y pequeña empresa está dedicada a la venta al menudeo, a pesar de ser uno de los sectores más 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, no resulta atractivo.

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

### **1.3.2 ASPECTOS POSITIVOS DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS**

Se considera que las pequeñas empresas tienen diversos aspectos positivos como los siguientes:

La pequeña empresa desempeña una intensa labor y utiliza una técnica de producción relativamente sencilla, la cual corresponde con la abundancia de trabajo y la escasez de capital que existe en la mayoría de los países en proceso de desarrollo.

Estas empresas proporcionan una parte amplia de los empleos (sobretudo de gente recién emigrada de zona suburbanas y rurales).

También proporcionan bienes y servicios a gente de bajos recursos, en pequeñas cantidades para satisfacer necesidades básicas (zapatos, uniformes, ropa, etc.)

Se considera más eficiente en la utilización del capital y en el manejo de ahorro, el talento empresarial y otros recursos que de otra manera no pudieran manejarse; un mecánico-automotriz típico tiene diez años de experiencia como aprendiz y maestro antes de abrir su propio taller.

Proporcionan un lazo vital a la empresa moderna, distribuyendo sus productos y elaborando artículos terminados para su venta y exportación.

Estas empresas tienen éxito al servir a un mercado limitado o especializado, el cual no es atractivo para las grandes empresas.

Se puede concluir que, existe un creciente reconocimiento entre los políticos y los estudiosos de la ciencia administrativa, respecto a que el sector de la pequeña empresa y mediana empresa representan un gran potencial para el desarrollo económico de nuestro país.

### **1.3.3 EL PAPEL DE LA PEQUEÑA EMPRESA A NIVEL MUNDIAL**

El papel que la pequeña empresa juega en el proceso de desarrollo económico es básico, no sólo por su participación importante en el producto interno bruto (PIB) y el empleo nacional y tal vez más, por su rol de agente motivador del crecimiento.

Sin embargo, todos los analistas coinciden en que estas empresas representan un importantísimo motor de la actividad económica y que la nueva revolución tecnológica, con su poder descentralizador, las convertirá en el centro neurálgico de la era postindustrial.

Actualmente países desarrollados y en proceso de desarrollo, muestran en sus respectivas ramas participaciones considerables de la pequeña empresa.

A nivel mundial se observa que, tanto en países desarrollados (Estados Unidos, Japón, Alemania, Italia, etc.), como en países en proceso de desarrollo (Brasil, Argentina, Chile, México, etc.) la pequeña empresa controla un porcentaje significativo de la actividad económica.

En la Tabla 2 se muestran indicadores que permiten analizar a presencia de la pequeña empresa entre países seleccionados.

Tabla 2.

Países	Año	Número de Empresas	% micro y pequeñas empresas	Participación en el PIB	Participación en el empleo	
					Cantidad	%
Alemania	1986	10'000,000	98	50	17,136.0	63
Canadá	1988	268,000	97	50	6,555.0	57
Francia	1986	1'862,000	98	50	14,740.0	67
Italia	1986	1'205,000	98	60	17,100.0	90
G. Bretaña	1986	4'575,000	97	50	18,250.0	55
Suecia	1990	595,875	96	50	2,238.6	53
USA	1993	20'000,000	98	45	50,000.0	60
Corea	1990	68,872	98	44	3,020.0	65
Japón	1993	430,393	98	38	42,800.0	72
Singapur	1986	18,503	98	40	907.0	80
Taiwán	1990	115,000	98	40	1,957.0	65
Argentina	1986	460,000	98	50	6,650.0	70
Brasil	1986	672,000	99	85	25,200.0	56
Chile	1990	465,262	99	46	2,205.0	63
México	1993	1'316,952	98	44	14,800.0	68

Fuentes:

Internal Revenue Service de EE.UU.

Oficina Internacional del Trabajo (OIT)

Organización Naciones Unidas Desarrollo Industrial (ONUDI)

NAFIN (México)

En la tabla anterior se incluyen indicadores que permiten constatar la importancia de la actividad de la pequeña empresa en la actualidad, en países con diferentes etapas de desarrollo.

*Como menciona Juan Grau: “el mar sólo llama a los valientes, y es cierto, dado que son incontables los riesgos que, aún hoy en día, entraña la navegación. Pues otro tanto podemos decir de nuestra dedicación a la empresa: ser empresario requiere ser valiente y tener una fortaleza y reciedumbre a toda prueba. Basta observar cómo la fuga de capitales hace tambalear todas las políticas emprendidas por los gobiernos. A los empresarios nos ha faltado, quizás, el valor para enfrentar nuestra situación con entereza y creatividad. Pero es que, ciertamente, no estábamos acostumbrados a una competencia global.*

*Actualmente, los empresarios en México tenemos el insoslayable deber de ser competitivos a nivel internacional y de generar empleos más remunerados”<sup>8</sup>.*

---

<sup>8</sup> GRAU, Juan. “Revista Istmo”, No. 236, p. 12

## **CAPITULO II**

### **EMPRESAS Y ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES**

## **2.1 LA ADMINISTRACIÓN Y EL ROL DEL ADMINISTRADOR**

La administración es una de las actividades humanas más importantes. Desde que los seres humanos comenzaron a formar grupos para cumplir propósitos que no podían alcanzar de manera individual, la administración ha sido esencial para garantizar la coordinación de los esfuerzos individuales. A medida que la sociedad empezó a depender crecientemente del esfuerzo grupal ya que muchos grupos organizados tendieron a crecer, la tarea de los administradores se volvió más importante.

La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos.

Muchos estudiosos y administradores se han percatado de que la clara y útil organización de los conocimientos facilita el análisis de la administración. Así mismo al estudiar la administración es de gran utilidad dividirla en cinco funciones administrativas: planeación, integración de personal, organización, dirección y control, en torno de las cuales, pueden organizarse los conocimientos que se hayan en la base de esas funciones. Es por ello que los conceptos, principios, teorías y técnicas de la administración se agrupan en estas cinco funciones.

Existen diferentes maneras de organizar los conocimientos administrativos, los administradores asumen la responsabilidad de emprender acciones que permitan a los individuos realizar sus mejores contribuciones al cumplimiento de los objetivos grupales. En consecuencia, la administración se aplica lo mismo a organizaciones

grandes y pequeñas, empresas lucrativas y no lucrativas, que a industrias manufactureras y de servicios.

Las habilidades administrativas y la jerarquía organizacional toman un papel muy importante dentro de la organización, se han identificado cuatro tipos de habilidades para los administradores:

1. La *habilidad técnica* es la posesión de conocimiento y destrezas en actividades que suponen la aplicación de métodos, procesos y procedimientos. Implica por lo tanto el diestro uso de instrumentos y técnicas específicas.
2. La *habilidad humana* es la capacidad para trabajar con individuos, esfuerzo cooperativo, trabajo en equipo, la creación de condiciones donde las personas se sientan protegidas y libres de expresar sus opiniones.
3. La *habilidad de conceptualización* es la capacidad para percibir el panorama general, distinguir los elementos más significativos de una situación y comprender las relaciones entre ellos.
4. La *habilidad de diseño de soluciones* es la capacidad para resolver problemas en beneficio de la empresa. Para ser eficaces, y particularmente en los niveles organizacionales superiores, los administradores deben de ser capaces de hacer mucho más que advertir un problema. Deben poseer la valiosa habilidad de ser capaces de diseñar soluciones funcionales a los problemas en respuesta a las realidades que enfrenta.

La importancia relativa de estas habilidades puede diferir de acuerdo con el nivel de la jerarquía organizacional.

Las funciones de los administradores constituyen una estructura muy útil para organizar los conocimientos administrativos:

10 La planeación implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, y requiere por lo tanto de la toma de decisiones; esto es, de la elección de cursos futuros de acción a partir de diversas alternativas. Existen varios tipos de planes, los cuales van desde los propósitos y objetivos generales hasta las acciones más detalladas por emprender. Ningún plan real puede existir si no se toma una decisión.

La planificación “requiere definir los objetivos y metas de la organización, estableciendo una estrategia general para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía completa de planes para integrar y coordinar actividades. Se ocupa tanto de los fines (qué hay que hacer), como de los medios (cómo debe hacerse)”<sup>9</sup>.

Los administradores planifican porque así se define una dirección, se reduce el impacto del cambio, se minimiza el desperdicio y lo superfluo y se establecen los criterios utilizados para controlar.

Cuando los empleados saben a dónde va la organización y con qué deben contribuir para alcanzar ese objetivo, pueden coordinar sus actividades, cooperar entre ellos y trabajar en equipo.

---

<sup>9</sup> ROBBINS, Stephen. Et. al. “Administración”. P. 228

La planificación obliga a los gerentes a mirar hacia el futuro, anticipar el cambio, considerar el impacto del mismo y desarrollar respuestas apropiadas, reduce la incertidumbre, esclarece las consecuencias de acciones que los gerentes podrían tomar como respuesta al cambio.

La organización “es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa”<sup>10</sup>. La estructura es intencionada en el sentido que debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para el cumplimiento de las metas, asignación que debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar esas tareas.

La organización es “el proceso de crear una estructura”

Algunos de los propósitos del proceso de organización son:

- Dividir el trabajo y realizarlo en puestos y departamentos específicos.
- Asignar las tareas y responsabilidades asociadas con los puestos individuales.
- Coordinar las diversas tareas organizacionales.
- Conjuntar puestos en unidades.
- Establecer relaciones entre individuos, grupos y departamentos.
- Establecer líneas de autoridad formales.
- Asignar y utilizar los recursos organizacionales.

La integración de personal “implica llenar y mantener ocupados los

---

<sup>10</sup> Idem. P. 335

puestos contenidos por la estructura organizacional”<sup>11</sup>. Esto se lleva a cabo mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, la realización de un inventario de personal disponible y el reclutamiento, selección, ubicación, ascenso, evaluación, planeación profesional, compensación y capacitación (o alguna forma de desarrollo) tanto de los candidatos a ocupar puestos como de los ocupantes de éstos en un momento dado, a fin de lograr la eficaz y eficiente realización de las tareas.

Es importante que se dé una buena interacción entre los miembros de la empresa. Las actividades que podrían incluirse en un programa de integración, comprenden el desarrollo de relaciones interpersonales, y el trabajo en equipo para que se adquiera confianza y apertura.

La dirección “es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración”<sup>12</sup>. Todos los administradores coincidirían en que sus problemas más importantes son los que resultan de los individuos (sus deseos y actitudes, su comportamiento individual y en grupos) y en que los administradores eficaces deben ser al mismo tiempo líderes eficaces. Puesto que el liderazgo implica seguidores y las personas tienden a seguir a quienes les ofrecen medios para la satisfacción de sus necesidades, anhelos, deseos, es comprensible que la dirección suponga motivación, estilos y enfoques de liderazgo y comunicación.

---

<sup>11</sup> KOONTZ, Harold. Et. al. “*Administración: una perspectiva global*”. P. 378

El control “consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes”<sup>13</sup>. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de éstas. El control facilita el cumplimiento de los planes.

Aunque la planeación debe preceder al control, los planes no se cumplen solos. Los planes orientan a los administradores en el uso de recursos para la consecución de metas específicas, tras de lo cual las actividades son objeto de revisión para determinar si responden a lo planteado.

Las actividades de control suelen relacionarse con la medición de los logros. Algunos medios de control, como el presupuesto de egresos, los expedientes de inspección y los expedientes de horas-hombre perdidas, son muy conocidos, cada uno de ellos sirve para efectos de medición, y muestra si los planes funcionan. En caso de que persistan desviaciones es necesario proceder a su corrección.

## **2.2 TIPOS DE ESTRUCTURA Y SU FUNCIONALIDAD.**

La estructura se define como el patrón de puestos y de grupos de puestos en la organización; es una causa importante de los comportamientos individual y de grupo.

---

<sup>12</sup> ROBBINS, Stephen. *Et. al. Op. cit.* P. 460

<sup>13</sup> *Idem.* P. 654



El propósito de una estructura organizacional es contribuir a la creación de un entorno favorable para el desempeño humano. Se trata, entonces, de un instrumento administrativo, no de un fin en sí mismo. Aunque en la estructura deben definirse las tareas por realizar, los papeles establecidos de ésta manera también deben diseñarse tomando en cuenta las capacidades y motivaciones del personal disponible.

Los comportamientos de los individuos y de los grupos en las organizaciones se ven afectados de manera significativa por los puestos que desempeñan; los puestos en sí proporcionan poderosos estímulos para el comportamiento individual: las demandas que se hacen a los individuos y las expectativas de éstos pueden producir altos niveles de satisfacción personal o de estrés, ansiedad o disfunciones fisiológicas. Los puestos de la gente requieren que se realicen actividades con otras personas de la organización; las actividades pueden ser rutinarias o no, pueden requerir niveles altos o bajos de habilidad y se pueden percibir como retadoras o triviales. Las relaciones requeridas pueden ser con compañeros de trabajo, gerentes, clientes, proveedores o compradores.

Los gerentes que pretendan diseñar la estructura de una organización afrontan decisiones difíciles. Tienen que escoger, puestos y departamentos alternativos. El proceso mediante el cual se realiza esta selección se denomina “diseño de la organización”, y se refiere sencillamente a las acciones y decisiones que dan como resultado la estructura de la organización. Este proceso puede ser explícito o implícito, puede ser de una sola vez o secuencial, y lo puede realizar un solo gerente o un equipo de gerentes.

Se decide cómo repartir la tarea general en las tareas sucesivamente más pequeñas al dividir el total de actividades en conjuntos más pequeños de actividades relacionadas. El efecto de ésta decisión será definir las tareas en función de actividades y de responsabilidades especializadas.

Se aclaran las bases mediante las cuales se deben agrupar los puestos individuales al igual que deciden el tamaño apropiado del grupo que depende de cada supervisor.

Los gerentes también distribuyen la autoridad entre los puestos y tienen el derecho de exigir la obediencia de otras personas designadas. Todos los puestos contienen algún grado de derecho a tomar decisiones dentro de los límites establecidos, pero no todos los puestos cuentan con el derecho de exigir la obediencia de otras personas.

En consecuencia, las estructuras de las organizaciones varían según las decisiones que tomen los gerentes.

La división del trabajo tiene que ver con el grado en que se especializan los puestos. Los gerentes dividen el total del trabajo que se realiza en la organización en puestos específicos con actividades específicas, y éstas se definen en función de lo que debe realizar la persona.

La estructura de una organización contiene tres componentes:

1. La *Complejidad* se refiere a la cantidad de diferenciación en una organización. Entre más sea la división del trabajo en una empresa,

más niveles verticales habrán en la jerarquía y entre más dispersas estén las unidades de la organización geográficamente, más complejo será coordinar a las personas y sus actividades.

2. Se conoce como *formalización* al grado en que una organización depende de reglas y procedimientos para dirigir el comportamiento de los empleados.
3. El término *centralización* describe dónde está la autoridad para la toma de decisiones. Los problemas fluyen hasta los altos ejecutivos, quienes deciden qué debe hacerse, mientras tanto en la *descentralización* la toma de decisiones se delega a los niveles bajos de la gerencia.

La limitación del número de subordinados a los que es posible supervisar directamente restringiría el tamaño de las empresas de no ser por el recurso de la *departamentalización*.

La agrupación de actividades y personas en departamentos permite que, al menos en teoría, las organizaciones crezcan a un grado indeterminado. No obstante, los patrones básicos para la agrupación en departamentalización difieren de los aplicables a la agrupación de actividades.

La elección del patrón por usar un modelo de departamentalización depende de la percepción de los administradores de tal forma que dé buenos resultados en la situación en la que se encuentren tales modelos pueden ser:

1. *Departamentalización por números simples.*- Fue un importante método de organización en tribus, clanes y ejércitos. En la actualidad ha caído en desuso pero es probable que siga teniendo ciertas aplicaciones en la sociedad moderna.

Consiste en contar las personas que habrán de desempeñar los mismos deberes y disponerlos bajo la supervisión de un administrador. Lo esencial en este caso no son las actividades que desarrollan esas personas, el lugar dónde trabajarán o materiales que emplearán, sino el hecho de que el éxito de sus empeños depende únicamente del número de personas involucradas.

2. *Departamentalización por tiempo.*- La agrupación de actividades con base al tiempo. La existencia de turnos de trabajo es común en muchas empresas, la jornada laboral normal no sería suficiente, esto puede ser por razones económicas, tecnológicas o por tratarse de un tipo de servicio que así lo requiera.

3. *Departamentalización por función empresarial.*- Consiste en la agrupación de las actividades por las funciones desempeñadas de cada persona. Generalmente se divide en producción, contabilidad, finanzas y personal.

4. *Departamentalización territorial o geográfica.*- Es común en las empresas que operan en regiones geográficas extensas. Se agrupan las actividades con base en un territorio o área geográfica.

5. *Departamentalización por tipo de clientes.*- la agrupación de actividades que responde a un interés primordial en los clientes es

común en diversas empresas. Cuando cada una de las actividades de una empresa a favor de sus clientes es puesta bajo la responsabilidad de un jefe de departamento, los clientes constituyen la base sobre la cual se agrupan las actividades. Se alienta la concentración en las necesidades de los clientes y se hace sentir a los clientes que cuentan con un proveedor comprensivo.

6. *Departmentalización por procesos o equipo.*- Se aplica fundamentalmente a los procesos de manufactura de un departamento o con determinado equipo. Este género puede constatarse en la agrupación de los pasos de un proceso en cierta área de una planta, supone la reunión en un mismo punto de personas y materiales para el cumplimiento de una operación en particular. Se usa tecnología especializada y habilidades especiales.
7. *Departmentalización por productos.*- Cada área de producto principal de la empresa se coloca bajo la autoridad de un ejecutivo que es especialista y responsable de todo lo que tenga que ver con su línea de producto. Se concentra atención y esfuerzos en líneas de productos y permite el crecimiento y diversidad de productos y servicios.
8. *Organización matricial.*- Un enfoque organizacional que asigna especialistas de distintos departamentos funcionales para que trabajen en uno o más proyectos que son dirigidos por un gerente de proyecto.
9. *Unidades estratégicas de negocios.*- Conocido como la UEN son pequeñas empresas en sí mismas establecidas como unidades de una

gran compañía para la promoción y manejo de cierto producto o línea de productos como si se tratara de una actividad empresarial independiente.

10. *Estructuras organizacionales para el ámbito global.*- Las estructuras organizacionales de las empresas que operan en el ámbito global son muy distintas. El tipo de estructura por adoptar en cada caso depende de varios factores, como el grado de orientación y compromiso internacional. Una compañía puede iniciar la internacionalización de sus operaciones creando simplemente sus oficinas generales. Una vez expandidas sus operaciones internacionales, puede establecer en diferentes países subsidiarias extranjeras y más tarde divisiones, bajo el mando de un administrador a cargo de las operaciones globales en oficinas generales, o quizá del propio director general.
  
11. *La organización virtual.*- Es un concepto más bien amplio según en el cual un grupo de empresas o personas independientes se conectan entre sí por medio de la tecnología de la información. Tales empresas pueden ser proveedores, clientes e incluso compañías rivales. El propósito de la organización virtual es conseguir acceso a los recursos de otras empresas, obtener flexibilidad, reducir riesgos o responder velozmente a las necesidades del mercado. Las organizaciones virtuales coordinan sus actividades a través del mercado en el que cada parte ofrece en venta sus bienes y servicios.

Los diferentes modelos para estructurar una organización y departamentalizar sus funciones no limitan a seleccionar solamente una forma, cabe mencionar que muchas veces es necesario optar por varios

tipos de estructura para un mejor desempeño de las labores de la empresa. Actualmente, si el negocio quiere expandirse, debe definir distintas formas de organizarse, es decir, por tipos de cliente, productos, por zona geográfica, etc.

### 2.3 LAS REDES

12

El último concepto del diseño organizacional es la idea de una organización de red, la cual es aquella cuyo diseño no está definido por, o limitado a las fronteras impuestas por una estructura predefinida.

Muchas de las organizaciones de más éxito actualmente están encontrando que pueden operar con mayor efectividad en el entorno actual al permanecer flexibles y *sin* estructura; que la estructura ideal para ellas es *no* tener una estructura rígida y predefinida. En su lugar, quieren una estructura que les permita hacer frente a las demandas de cada situación conforme se presenta.

La organización de red ha descubierto que puede funcionar con eficiencia y eficacia al romper las fronteras artificiales creadas por un diseño estructural fijo.

Las fronteras a las que se enfrenta una organización son:

- Horizontales.- la departamentalización
- Verticales.- niveles y jerarquías
- Externas.- separan a la organización de sus proveedores, clientes y otros grupos de interés.

Eliminando o minimizando estas fronteras artificiales, la organización de red optimiza sus actividades de trabajo y puede responder rápidamente al mercado agitado y en rápido movimiento.

Sin duda, un factor que ha contribuido a la evolución de la organización de redes es la creciente globalización de mercados y competidores. La necesidad de responder a entornos globales complejos de cambios rápidos y altamente competitivos, ha creado la necesidad de una organización que pueda adaptarse rápidamente con el fin de tomar ventaja de oportunidades que surgen en cualquier parte del mundo. Además, el aspecto cambiante del comercio global ha abierto nuevas puertas para las organizaciones. Una organización ya no está limitada a fabricar y/o vender en un territorio limitado. Así encontramos organizaciones que se dirigen hacia una estructura flexible y fluida que se diseña a la medida conforme las situaciones se presentan.

Otro factor que ha contribuido al surgimiento de las organizaciones de redes es el rápido cambio tecnológico. Si no se contara con el poder del cómputo avanzado, los programas de software y la capacidad de las telecomunicaciones, las organizaciones de redes no podrían existir.

## 2.4 EL CONTROL Y LA TECNOLOGÍA

13

En la era de las máquinas, el control lo era todo. Los gerentes eran alérgicos a las sorpresas.

Los resultados de esa obsesión eran los sistemas de reportes obsesivamente detallados, las interminables juntas de revisiones, las

abruptas llamadas telefónicas ante alguna variación en el presupuesto, la tentación aquella de demostrar que se sabía más que el gerente de operaciones, y una aparentemente insaciable sed de más datos por parte de oficinas generales.

En los gerentes, era igualmente fuerte la tendencia a tener bajo control directo todos los recursos importantes para el éxito. Las fronteras de las unidades de negocio se definían con el objeto de minimizar hacia atrás para obtener mayor control de las entradas críticas.

Los negocios en coinversión estaban bien siempre y cuando uno terminara con 51% del capital. Si lo que se manejaba era una gran sabiduría nacional de una empresa multinacional, se trabajaba con el fin de obtener para el propio país la asignación de esos recursos críticos para el desarrollo.

En la actualidad, con frecuencia el control es ilusorio. Medir no es controlar, como lo puede atestiguar cualquier meteorólogo. En nuestro acelerado mundo, los ciclos de vida de los productos suelen ser más cortos que los ciclos contables. Los datos contables son excelentes para las autopsias pero pésimos para la dirección. Y no sólo es cuestión de lo inapropiados que resultan.

La velocidad y la impredecibilidad no son los únicos enemigos del control. En el emergente mundo de las organizaciones globales en red, es inevitable que los recursos críticos para el éxito de la firma estén cada vez más fuera del control directo de sus administradores. Las

jerarquías están cediendo el paso a las redes de intercomunicación o networks.

La contra-integración acarrea mayor dependencia de los proveedores. La escala de inversiones en investigación y desarrollo exige participación en la toma de riesgos con socios coparticipes. Nuevas oportunidades trascienden las fronteras de las unidades de negocios. La especialización geográfica deja a los subsidiarios nacionales dependiendo de afiliados distantes en cuanto a sus recursos críticos. En la medida que las fronteras de la empresa se hacen más imprecisas, igual ocurre a las fronteras del control administrativo.

## **2.5 LA IMPORTANCIA DE LAS FINANZAS**

*“En épocas anteriores, el gerente de mercadotecnia proyectaba las ventas, el personal de ingeniería y de producción determinaba los activos que se necesitaban para satisfacer esas demandas, y el trabajo del administrador financiero consistía simplemente en obtener el dinero necesario para ampliar la planta y para comprar el equipo y los inventarios requeridos. Esta situación ya ha dejado de existir. Hoy en día las decisiones se toman de una manera mucho más coordinada y el administrador financiero generalmente tiene una responsabilidad directa en el proceso de control”<sup>14</sup>.*

---

<sup>14</sup> WESTON, Fred. “Fundamentos de Administración Financiera”. P. 9

También se está volviendo cada vez más importante el hecho de que el personal de mercadotecnia, de contabilidad, de producción, de recursos humanos y de otras áreas entienda los conceptos fundamentales de las finanzas para que logre un buen trabajo dentro de sus propios campos.

## **2.6 LA CREACIÓN DEL VALOR**

“El objetivo de una compañía debe ser crear valor para sus accionistas. El valor se representa por el precio en el mercado de las acciones comunes de la empresa, lo cual, a su vez, es una función de las decisiones sobre inversiones, financiamiento y dividendos de la organización”<sup>15</sup>. La idea es adquirir activos e invertir en nuevos productos y servicios, donde la rentabilidad esperada exceda su costo, financiarlos con aquellos instrumentos donde haya una ventaja específica, de impuestos o de otra manera, y emprender una política significativa de dividendos para los accionistas.

Actualmente, el capital financiero ya no es un recurso escaso como lo ha sido en la primera mitad del siglo XX. Más de mil millones de dólares intentan cada día invertirse en aquellas empresas que representan una oportunidad de beneficio en cualquier lugar del mundo, y el éxito del mercado bursátil de las empresas pioneras americanas muestra que la financiación no es lo que más falta.

Los recursos escasos son las competencias y la capacidad de innovación, verdaderas fuentes de creación de valor. El valor de bolsa de

---

<sup>15</sup> HORNE, James. “*Administración Financiera*”. P. 2

Microsoft es muy superior al valor real de sus activos físicos (la diferencia está precisamente en el valor del capital inmaterial). La característica de esta empresa emblemática es que el recurso principal sobre el que ha construido su impresionante crecimiento es inmaterial: un fuerte liderazgo, un excepcional talento de comunicación, la clarividencia sobre las evoluciones de los mercados, la inteligencia, la capacidad de la innovación que le ha permitido imponer estándares *de hecho*, y seguramente una parte de sueño.

Cuando el recurso escaso era el capital, la organización estaba construida alrededor de un centro que organizaba la colocación del capital a partir de las demandas, a veces contrapuestas, que provenían de las distintas divisiones de la organización. Los miembros del personal eran factores de producción y apoyo, eran elementos de costo. En un contexto donde el recurso escaso es la competencia, los hombres son un elemento objetivo de activos (aun cuando los sistemas contables no los reflejen como tales). Las reestructuraciones, la reingeniería, los programas de empowerment, el desarrollo de las organizaciones “que aprenden”, las iniciativas participativas (calidad, sistemas de sugerencias) pueden verse como medios para volver a definir la ubicación de los recursos de competencias allí donde produzcan mayor valor. En definitiva se trata de crear sistemas de organización y de gestión que permitan a este recurso revalorizarse al máximo.

Por esta razón es importante traer a colación que el EVA (Economic Value Added), nuevo radio de referencia para los analistas financieros que representan los intereses de los accionistas, tienden a complementarse con el del PVA (Personnel Value Added), es decir que viene a complementarse con un índice global de satisfacción del

personal. En esta perspectiva, la Dirección de Recursos Humanos ya no tiene como papel fundamental asegurar la gestión administrativa y el funcionamiento social. La primera función se puede externalizar y la segunda se busca a través de la adhesión a la visión. Su papel ahora es contribuir a la producción de valor a través de la mejora del PVA.

## **2.7 EL VALOR DEL DINERO EN EL TIEMPO**

Uno de los principios más importantes en todas las finanzas, es la relación entre lo que vale \$1 en el futuro y lo que vale hoy. Para la mayoría de nosotros \$1 en el futuro tiene menos valor. Además, \$1 de aquí a dos años es menos valioso que \$1 de aquí a un año. Pagaríamos más por una inversión que promete recuperarse entre los años del 1 al 5 que lo que pagaríamos por una inversión que promete una recuperación idéntica para los años 6 al 10. Esta relación se conoce como *el valor del dinero en el tiempo*.

Algunos términos financieros que pueden ayudar a entender las operaciones financieras son:

- *Interés compuesto*.- es fundamental para la comprensión las matemáticas financieras. El término en si implica simplemente que el interés que se paga sobre un préstamo o una inversión se agrega al principal. Como resultado, se obtienen intereses sobre el interés.
- *Interés Simple*.- Contrario al compuesto, en este no se obtiene interés sobre el interés generado, sino que se paga un sólo interés sobre el capital al final del periodo.

- *Amortización de un préstamo.*- los pagos en abonos son frecuentes en hipotecas, préstamos para automóviles, préstamos de consumo y ciertos préstamos de negocios. La característica distintiva es que se paga el préstamo en pagos periódicos iguales, que incorporan tanto el interés como el principal. Se pueden efectuar estos pagos de forma mensual, trimestral, semestral o anual.
  
- *Tasa interna de rentabilidad o rendimiento.*- es la tasa de descuento que iguala el valor presente de las salidas de efectivo esperadas con el valor presente de los ingresos esperados.
  
- *Perpetuidades.*- Es una inversión donde se espera un ingreso fijo de efectivo a intervalos regulares para siempre.

Para hacerse tan valiosa como sea posible para los accionistas, una compañía debe escoger una mejor combinación de decisiones sobre inversiones, financiamiento y dividendos. Si suponemos que los inversionistas están razonablemente bien diversificados en los valores que tienen, en última instancia podemos valorar una compañía, pero primero debemos considerar el valor del dinero en el tiempo y cómo calcular el valor final o futuro, el valor actual y la tasa interna de rendimiento de una inversión.

## **2.8 MERCADO Y VALORES**

La eficiencia en el mercado, significa que el precio en el mercado de un valor representa la estimación por consenso en el mercado del costo de ese valor. Si el mercado es eficiente, utiliza toda la información

disponible para fijar un precio al valor. Los inversionistas que eligen retener un valor lo hacen así porque su información los hace pensar que éste vale por lo menos su precio actual en el mercado. Aquellas personas que no lo compran, interpretan con su información que ese valor tiene una evaluación inferior.

Existe eficiencia en un mercado financiero cuando los precios de los valores reflejan toda la información que hay disponible para el público acerca de la economía, los mercados financieros y la compañía específica involucrada.

Expresado de manera más formal, la eficiencia en el mercado significa que la parte no anticipada del rendimiento que se obtiene sobre un valor es impredecible y, si se examina a lo largo de un número suficiente de observaciones, no difiere de cero de manera sistemática.

Otra definición de la eficiencia del mercado tiene que ver con el arbitraje. *Arbitraje* significa sencillamente encontrar dos cosas que son la misma esencia, y comprar la más barata y vender, o vender en corto, la más cara.

Aunque la eficiencia del mercado es una buena explicación del comportamiento del mismo, la mayor parte del tiempo, a los valores parece que se les asignan precios en forma eficiente en relación con otros, hay excepciones. Estas excepciones ponen en duda el hecho de que los precios del mercado incorporen toda la información disponible y, por tanto, si es que se puede confiar en ellos totalmente. No sólo hay algunos eventos externos, sino que existen algunas anomalías que

parecen ser persistentes. Quizá estas anomalías sean simplemente el resultado de mediciones inadecuadas de los riesgos.

## **2.9 ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO**

Hay diversas formas mediante las cuales se puede manejar la exposición al tipo de cambio:

1. *Las protecciones naturales.*- La relación entre los ingresos (precios) y los costos a menudo proporciona una cobertura natural, lo cual da a la compañía una protección constante contra las fluctuaciones en el tipo de cambio. La clave es el grado en el cual los flujos de efectivo se ajustan naturalmente a los cambios en las divisas. Lo importante no es el país en que está ubicada una subsidiaria, sino el hecho de que sus ingresos y funciones de costos sean sensibles a las condiciones globales o internas del mercado.
2. *La administración de efectivo.*- Si una compañía supiera que una moneda iba a reducir su valor, tal vez desearía hacer algunas cosas. En primer lugar, debe reducir su efectivo a un mínimo comprando inventarios u otros activos reales. Además, la compañía debe tratar de evitar un crédito comercial amplio. Es deseable una rotación tan rápida como sea posible de las cuentas por cobrar. En contraste, debe tratar de obtener términos amplios sobre sus cuentas por pagar. Si la moneda fuera a subir de valor, se adoptarían las medidas opuestas.

3. *El ajuste de cuentas intercompañías.*- Una compañía con múltiples operaciones en el extranjero puede protegerse contra los riesgos de tipos de cambio extranjeros mediante el ajuste en la transferencia de fondos entre países.
4. Otro medio para protegerse contra la exposición al riesgo de las divisas es a través de uno o varios *mercados de divisas*: contratos adelantados, contratos de futuros, opciones de divisas y swaps de divisas.

Si los mercados internacionales financieros y de productos fueran perfectos y completos, no tendría caso que una compañía utilizara las tácticas defensivas ya descritas. Los costos de transacción de éstos movimientos significarían un agotamiento neto para los proveedores de capital. Ocurrirían ajustes instantáneos al cambio en los precios en ambos mercados, y los proveedores de capital no se preocuparían por la variabilidad de los flujos de efectivo y las utilidades de una compañía en particular. Es sólo cuando se reconoce las imperfecciones de estos mercados cuando se toman en cuenta las diversas estrategias de protección.

14

## **2.10 RESPONSABILIDAD DEL ADMINISTRADOR FINANCIERO**

El administrador financiero en la actualidad es útil para el éxito de la compañía. Al pulsar los flujos de efectivo a través de la organización, este individuo está en el centro de lo que está sucediendo. Si las finanzas han de jugar un papel administrativo general en la organización, el administrador financiero debe ser un jugador de equipo

que está involucrado en forma constructiva en las operaciones, mercadotecnia y la estrategia global de la compañía. Mientras que antes el administrador financiero estaba encargado sólo de tareas rutinarias como el mantenimiento de los registros, la preparación de los reportes financieros, la administración de la posición en efectivo de la empresa, el pago de deudas y, en ocasiones, la obtención de fondos.

Su amplio territorio hoy en día consiste en adquirir y usar fondos con miras a maximizar el valor de la empresa. Algunas áreas fundamentales de estrategias de decisión de la empresa incluyen:

- 1- La elección de los productos y de los mercados de la empresa.
- 2- Las estrategias de investigación, inversión, producción, comercialización y ventas.
- 3- Selección, capacitación, organización y motivación de los ejecutivos y de otros empleados.
- 4- Obtención de fondos a bajo costo y de manera eficiente.
- 5- Ajustes constantes a los puntos anteriores a medida que cambian los ambientes y la competencia.

Los administradores financieros se encuentran involucrados con estas decisiones y deben interactuar con ellas. En la empresa, las áreas consideradas como principales funciones financieras son las siguientes:

- 1- Análisis de los aspectos financieros de todas las decisiones.

- 2- La cantidad de inversión que se requerirá para generar las ventas que la empresa espera realizar. Estas decisiones afectan al lado izquierdo del balance general –las decisiones de inversión-
- 3- La forma de obtener los fondos y de proporcionar el financiamiento de los activos que requiere la empresa para elaborar los productos y servicios cuyas ventas generarán ingresos. Esta área representa las decisiones de financiamiento o las decisiones de estructura de capital de la empresa, por lo cual afecta al lado derecho del balance general.
- 4- Análisis de las cuentas específicas e individuales del balance general.
- 5- Análisis de las cuentas individuales del estado de resultados: ingresos y costos. Una responsabilidad básica de los funcionarios financieros consiste en controlar los costos con relación al valor producido, principalmente para que la empresa esté en condiciones de asignar a sus productos un precio competitivo y rentable.
- 6- Análisis de los flujos de efectivo en operación de todo tipo. Este aspecto ha recibido un impulso incremental en años recientes, y ha dado lugar al surgimiento de un tercer estado financiero de naturaleza básica, el estado de flujos de efectivo, el cual puede deducirse a partir de los balances generales y de los estados de resultados.

Aunque los aspectos específicos varían de acuerdo con la naturaleza de cada organización, las funciones financieras básicas son la inversión, el financiamiento y las decisiones sobre dividendos de una organización.

El flujo de fondos que circula dentro de la empresa debe ser debidamente coordinado. Los beneficios que se acumulan para las fuentes de financiamiento adquieren la forma de rendimiento, reembolsos, productos y servicios. Estas funciones deben ser ejecutadas por las empresas comerciales, las dependencias del gobierno, así como por las organizaciones no lucrativas.

La meta del administrador financiero consiste en planear, obtener y usar los fondos para maximizar el valor de la organización. Existen varias tareas involucradas en estas actividades.

- 1- Durante *la planeación y preparación de pronósticos*, el administrador financiero interactúa con los ejecutivos que dirigen las actividades generales de planeación estratégica.
- 2- El administrador financiero está relacionado con *las decisiones de inversión y de financiamiento* y con sus interacciones. Una empresa exitosa generalmente alcanza una alta tasa de crecimiento de ventas, lo cual requiere del apoyo de mayores inversiones. Los administradores financieros deben determinar una tasa sólida de crecimiento de ventas y asignar un rango a las oportunidades alternativas de inversión. Ayudan a elaborar las decisiones específicas que se deban tomar y a elegir las fuentes y formas alternativas de fondos para financiar dichas inversiones. Las variables de decisión incluyen fondos internos versus externos, fondos provenientes de deudas versus fondos aportados por los propietarios y financiamiento a largo plazo versus corto plazo.

- 3- El administrador financiero interactúa con otros administradores funcionales para que *la organización opere de manera eficiente*. Todas las decisiones de negocios tienen implicaciones financieras. Por ejemplo, las decisiones de mercadotecnia afectan al crecimiento de ventas y, consecuentemente, modifican los requerimientos de inversión; por lo tanto, debe considerarse sus efectos sobre (y la forma en la que se ven afectadas por) la disponibilidad de fondos, las políticas de inventarios, la utilización de la capacidad de la planta, etc.
  
- 4- El administrador financiero *vincula a la empresa con los mercados de dinero y de capitales*, ya que es en ellos en donde se obtienen los fondos y donde se negocian los valores de la empresa.

En suma, las responsabilidades básicas del administrador financiero se relacionan con las decisiones sobre inversiones y con la forma en que éstas son financiadas. Al desempeñar estas funciones, las responsabilidades del administrador financiero mantienen una relación directa con las decisiones fundamentales que afectan al valor de la empresa.

## **2.11 EL ANÁLISIS FINANCIERO EN LA PEQUEÑA EMPRESA.**

El análisis de razones financieras es especialmente útil en la administración de pequeñas empresas. Varias fuentes informativas muy fáciles de adquirir proporcionan numerosos datos comparativos, los cuales se clasifican de acuerdo con el tamaño de la empresa.

Al examinar un prospecto de crédito para una pequeña empresa, el banquero está haciendo esencialmente una predicción acerca de la capacidad de la compañía para reembolsar su deuda. Al hacer tal predicción, el banquero estará especialmente interesado en los indicadores de liquidez y en la continuidad de los prospectos de rentabilidad. A los banqueros les gusta realizar operaciones con clientes nuevos cuando resulta aparente que los préstamos podrán ser liquidados oportunamente y cuando existen bases para pensar que la compañía podrá permanecer dentro de la industria y, por lo tanto, el prestatario seguirá siendo cliente del banco durante algunos años. Por consiguiente, tanto la viabilidad a corto plazo como la viabilidad a largo plazo son de interés para un banquero. Al mismo tiempo, las percepciones del banquero acerca del negocio son muy importantes para el propietario-administrador, porque el banco probablemente será la principal fuente de fondos de la empresa.

La concesión de crédito a una compañía de tamaño pequeño y especialmente a una compañía pequeña administrada por su propietario, implica frecuentemente otro riesgo que en realidad no constituye ningún problema para las empresas más grandes, especialmente, el depender del liderazgo de un solo individuo clave cuya muerte inesperada podría causar que la empresa fracasara. De manera similar, cuando una compañía es poseída y administrada por una familia, por lo general existe una persona clave que toma las decisiones, aún cuando otros miembros de la familia pudieran estar involucrados en la administración de la empresa.

En resumen, a efecto de determinar la dignidad de crédito de una empresa de tamaño pequeño, el analista financiero debe “mirar más allá

de las razones financieras” y analizar la viabilidad de los productos, de los clientes, de la administración y del mercado de la empresa. El análisis de razones financieras constituye tan sólo el primer paso que debe darse para realizar un análisis sólido de crédito.

## **2.12 LA RELACIÓN BANCO Y PEQUEÑA EMPRESA**

Establecer una buena relación bancaria es importante para un negocio de tamaño pequeño por dos razones fundamentales. La razón más obvia es que la empresa puede necesitar dinero para capital de trabajo, expansión, equipo y similares. Una razón menos obvia es que el banquero puede ser una fuente valiosa de asesoría financiera para aquel propietario de una empresa de tamaño pequeño que no tenga mucha experiencia. Una vez que el banco ha prestado dinero al negocio, será de interés fundamental, para el mismo banco y para el negocio, que la compañía financiada sobreviva. Por consiguiente, un buen banquero es aquel que pone un interés genuino en la empresa y se preocupa por la forma en que se está desempeñando.

Aun cuando el banco esté interesado en la sobrevivencia de la empresa, es probable que tenga una mayor aversión por el riesgo negativo de la institución que financia pero no participa en su potencial positivo. Si la empresa fracasa, tanto el empresario como el banco perderán su inversión. Si las cosas salen bien, el banquero recuperará tan sólo los fondos del préstamo más los intereses, pero el empresario conservará el potencial de obtener enormes utilidades. Por lo tanto, el empresario puede estar dispuesto a asumir grandes riesgos bajo la

expectativa de obtener grandes recompensas, mientras que el banquero querrá evitar riesgos.

De tal forma, existe la posibilidad de que surja un conflicto de intereses entre el banquero y el empresario. Debido a la existencia de tal conflicto potencial, el banco impondrá frecuentemente restricciones en relación con la forma en que la empresa podrá usar sus ingresos o sus utilidades, sobre la cantidad que la empresa podrá pagar al empresario como salario y sobre otros aspectos similares.

Probablemente el banco requerirá que todos los activos del negocio o una parte de ellos sean cedidos como garantía colateral para salvaguardar el préstamo. El banquero vigilará y se preocupará por aquello que el empresario tratará de evitar a toda costa –la quiebra del negocio-. Para tal propósito, el banquero vigilará desde muy cerca el progreso financiero de la empresa, y dicha vigilancia podrá ser de gran beneficio para el empresario.

Con frecuencia, los propietarios de empresas pequeñas ignoran cómo deben proceder para encontrar al banquero más indicado. Al buscar fondos en préstamo, suelen dirigirse simplemente al banco más cercano y solicitarle dinero para financiar una idea o propuesta. Si el banco es esencialmente un banco menudista con poca experiencia en cuentas comerciales, podrá ocurrir uno de estos dos casos negativos.

1. El banquero podrá rechazar el préstamo sin ver que la propuesta era, en realidad, un buen negocio; o

2. El banquero podría proceder a la concesión de un préstamo que no debería haber concedido. Más tarde, si el proyecto financiado no puede reembolsar los fondos solicitados en préstamo, el empresario podría terminar con un crédito peor al que tenía antes de que se hiciera el préstamo.

Estos dos casos son evitables.

El banquero más indicado para una empresa debe satisfacer por lo menos tres condiciones:

1. Deberá entender el negocio del empresario
2. Deberá interesarse por el negocio y también deberá comprometerse a seguirlo de cerca.
3. Deberá tener experiencia y comprender los errores que suelen llevar a la quiebra a las empresas de tamaño pequeño.

Además, el banco mismo deberá estar adecuadamente capitalizado y ser capaz de ofrecer fondos al nivel que necesite el negocio. También deberá proporcionar otros servicios (tales como la administración de efectivo) que el negocio necesita. Por último, el banquero y el empresario deben basarse en una relación de confianza. Si no se pueden comunicar de una manera franca y sencilla entre sí, las cosas podrían salir mal cuando esto se hubiera podido evitar.

Los banqueros se encuentran capacitados para usar las siguientes cinco C al evaluar una propuesta de préstamo de fondos:

- a) *Carácter*.- se refiere a la reputación de la empresa
- b) *Capacidad*.- consiste en las posibilidades que tiene la empresa para reembolsar la deuda contraída.
- c) *Capital*.- es una medida del valor o de la posición financiera de la empresa.
- d) *Colateral*.- se refiere a los activos específicos que podrán cederse como garantía para una deuda.

Ciertos activos, tales como las cuentas por cobrar y los inventarios, constituyen una muy buen garantía colateral para las deudas a corto plazo, mientras que otros activos, tales como la planta y el equipo, constituyen una buena garantía colateral para las deudas a largo plazo.

- e) *Condiciones*.- se refiere a aquellas situaciones que se espera se presenten durante el período en que la deuda esté pendiente de pago. Algunas empresas son de naturaleza muy cíclica y sus flujos de efectivo fluctúan en forma muy estrecha con la economía. En el caso de tales empresas, cuando la economía es mala, también lo serán sus flujos de efectivo que generen.

En el caso de las pequeñas empresas, una buena relación bancaria puede significar la diferencia entre el éxito y el fracaso. El establecimiento de esa relación importante. Ambas partes se encontrarán en una mejor posición si dicha relación es de naturaleza abierta, en la que el banquero y el propietario del negocio se entienden y

se comunican honestamente cuando tratan con los diversos problemas que suelen presentarse en las pequeñas empresas en crecimiento.

## 2.13 LA CONTABILIDAD Y LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

Es necesario hacer una diferencia importante entre la función financiera y la contable, ya que es común confundir las actividades de cada una y así, generar problemas para tomar decisiones.

Las principales diferencias son:

LA CONTABILIDAD	LA ADMON. FINANCIERA
1. Mide las <i>Fortalezas y las Debilidades</i> de la Empresa.	1. Mide las <i>Oportunidades y Amenazas</i> del Mercado.
2. <i>Evalúa la Historia</i> , el pasado	2. <i>Crea la historia</i> , al evaluar el futuro
3. Se concentra en la <i>Eficacia</i> y la forma de aprovechar los recursos, es decir en hacer las cosas correctamente.	3. Se concentra en la <i>Eficiencia</i> , es decir en los resultados que se esperan de la operación al hacer las cosas correctas.
4. Su labor es <i>Operacional</i>	4. Su labor es <i>Estratégica</i>
5. Sólo busca <i>el abono correspondiente a cada cargo</i>	5. Busca la forma de <i>Originar recursos y su aplicación</i>

Uno de los principales errores en las empresas de nueva creación es unir en un mismo departamento el área financiera y contabilidad. Como ya se analizó, cada una de ellas tiene un papel muy importante, el cual se debe de conocer a fondo para así, dirigir correctamente cada una de sus funciones al logro de la meta común de la organización.

## **2.14 SISTEMAS DE INFORMACIÓN**

El presente siglo verá varios progresos continuos en la tecnología de las computadoras y de las comunicaciones, y esta tecnología revolucionará la forma en que se toman las decisiones. Las compañías tendrán redes de computadoras personales interconectadas entre sí y vinculadas a las computadoras centrales de su propia empresa y a las de sus clientes y proveedores.

De tal modo, los administradores financieros estarán en condiciones de compartir datos y programas y de tener reuniones “cara a cara” con sus colegas distantes, principalmente a través de videoteleconferencias. La capacidad para alimentar y analizar datos sobre una base de tiempo real también significará que el análisis cuantitativo se usará rutinariamente para probar la eficiencia de distintos cursos de acción. En conclusión, la próxima generación de administradores financieros necesitará de mejores talentos tanto computacionales como cuantitativos que los requeridos en el pasado.

## **CAPITULO III**

### **LA EMPRESA Y EL RECURSO HUMANO**

### **3.1 LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.**

Los nuevos desafíos mundiales de la economía y en especial de la administración de recursos humanos se pueden ilustrar mediante las situaciones que derivan de los convenios comerciales que muchos países están celebrando en la actualidad. El administrador de los recursos humanos debe estar preparado para enfrentar el hecho de que el ingreso de técnicos extranjeros al mercado de trabajo nacional incidirá en toda una gama de áreas. La disponibilidad de expertos en determinados mercados, las necesidades de capacitación, las nuevas legislaciones al respecto y la preparación de paquetes de compensación que resulten competitivos son sólo ejemplos aislados de la multitud de cambios que se generan a partir de la nueva situación.

Las condiciones de trabajo, los niveles de compensación y los conflictos de áreas geográficas remotas tienden ahora a ejercer crecientes efectos globales.

La forma en que cada país enfoque los desafíos derivados de la economía global será determinada en su totalidad por el desempeño de sus organizaciones públicas y privadas. En último término la riqueza y el bienestar de cada sociedad dependen de sus recursos humanos, que en todos los casos operan dentro de organizaciones.

Las organizaciones poseen a su vez, un elemento en común: todas están integradas por personas. Las personas llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones. Constituyen el recurso máspreciado.

En las naciones en desarrollo el compromiso del administrador de los recursos humanos resulta especialmente serio y vital.

“El principal desafío de los administradores en recursos humanos es lograr el mejoramiento de las organizaciones de que formamos parte haciéndolas más *eficientes* y más *eficaces*”<sup>16</sup>.

Las organizaciones mejoran mediante el uso más eficaz y eficiente de sus recursos. Un uso más eficaz significa lograr la producción de los bienes o servicios adecuados, de manera que sean aceptables para la sociedad. Un uso más eficiente implica que una organización debe utilizar la cantidad mínima de recursos necesaria para la producción de sus bienes y servicios. Estos dos factores conducirán a mejores niveles de productividad.

“La *productividad* es la relación que existe entre los insumos de una organización (bienes y servicio que consume) y los bienes que lleva al mercado (los productos finales de su actividad)”<sup>17</sup>.

La productividad mejora en una organización en la medida que se identifican y se emplean menos canales para utilizar menor cantidad de recursos, para obtener los mismos resultados, o que con igual cantidad de recursos se consigan productos mejores y de mayor calidad.

Mediante los avances en productividad los administradores pueden reducir costos, evitar el dispendio de recursos escasos y aumentar las utilidades. A su vez, un nivel más alto de utilidades

---

<sup>16</sup> WERTHER, William B. Et. al. “*Administración de personal y recursos humanos*”. P. 8

<sup>17</sup> *Idem* P. 9

permite que la organización proporcione mejores niveles salariales, así como condiciones laborales de más alta calidad. En este proceso los departamentos de personal contribuyen directamente mediante la identificación de procedimientos más eficaces para lograr los objetivos de la organización.

La administración de recursos humanos requiere de cuatro objetivos fundamentales:

1. Objetivos Sociales.- La contribución de la administración de recursos humanos a la sociedad se basa en principios éticos y socialmente responsables. Cuando las organizaciones pierden de vista su relación fundamental con la sociedad no sólo faltan gravemente a su compromiso ético, sino que generan también tendencias que repercuten en su contra en forma inevitable.
2. Objetivos corporativos.- El administrador de recursos humanos debe reconocer que su actividad no es un fin en sí mismo; es solamente un instrumento para que la organización logre sus metas fundamentales. El departamento de personal existe para servir a la empresa.
3. Objetivos funcionales.- Mantener la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la compañía. Cuando las necesidades de la empresa se cubren insuficientemente o cuando se cubren en exceso, se incurre en despido de recursos.
4. Objetivos personales.- la administración de los recursos humanos es un poderoso medio para permitir a cada integrante lograr sus

objetivos personales en la medida en que son compatibles y coincidan con los de la empresa. Para que la fuerza de trabajo se pueda mantener, retener y motivar es necesario satisfacer las necesidades individuales de sus integrantes. De otra manera es posible que la organización empiece a perderlos o que reduzcan los niveles de desempeño y satisfacción.

No todas las decisiones de la administración de los recursos humanos de una organización cumplen siempre los cuatro objetivos fundamentales.

En ocasiones es necesario conciliar dos o más elementos en conflicto, pero siempre es importante mantener la perspectiva de los cuatro objetivos fundamentales. En la medida en que el departamento de personal atienda adecuadamente a estas cuatro áreas esenciales será mejor y más positiva su contribución a la organización en general y a la labor de cada uno de los integrantes de ella.

### **3.1.1 LA FUNCIÓN DEL ADMINISTRADOR DEL RECURSO HUMANO.**

La ARH (Administración de Recursos Humanos) es un área en la que confluyen varias disciplinas, incluye conceptos de psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de seguridad, medicina laboral, ingeniería en sistemas, cibernética, etc.

Los temas que se estudian regularmente en ARH tienen que ver con varios campos del conocimiento: se habla de la aplicación y la

interpretación de pruebas psicológicas y entrevistas, de tecnología del aprendizaje individual, y del cambio organizacional; de nutrición y alimentación; medicina y enfermería; servicio social, plan de carreras, diseño de cargos y de organización; satisfacción en el trabajo, ausentismo, y salario; obligaciones sociales, mercado, incendios y accidentes; disciplina y actitudes; interpretación de leyes laborales, eficiencia y eficacia; estadísticas y registros; sindicatos y relaciones con los sindicatos entre muchas otras actividades que tengan relación con todo el personal de la empresa.

Los asuntos tratados por la ARH se refiere tanto a los aspectos internos de la organización como a los externos o ambientales.

Tabla 3. Algunas técnicas de ARH y su vinculación con los ambientes externo e interno de la organización.

<p><b>Técnicas utilizadas en el ambiente externo</b></p>	<p><b>Técnicas utilizadas en el Ambiente interno</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Investigación de mercado de recursos humanos</li> <li>▪ Reclutamiento y selección</li> <li>▪ Investigación de salarios y beneficios</li> <li>▪ Relaciones con el sindicato</li> <li>▪ Relaciones con instituciones de formación profesional</li> <li>▪ Legislación laboral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Análisis y descripción de cargos</li> <li>▪ Evaluación de cargos</li> <li>▪ Capacitación</li> <li>▪ Evaluación del desempeño</li> <li>▪ Plan de carreras</li> <li>▪ Plan de beneficios sociales</li> <li>▪ Política salarial</li> <li>▪ Higiene y seguridad.</li> </ul>

*“Para la administración de Recursos Humanos no hay leyes ni principios universales. Es contingente, es decir, depende de la situación organizacional, del ambiente, de la tecnología empleada por la empresa, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía administrativa predominante, de la concepción que se tenga en la organización acerca del hombre y su naturaleza y, sobre todo, de la calidad y cantidad de los recursos humanos disponibles. De ahí el carácter contingente o situacional de la ARH, cuyas reglas no son rígidas e inmutables, sino altamente flexibles y adaptables, y sujetas a un desarrollo dinámico.”<sup>18</sup>*

Las dificultades básicas del ARH son:

- a) Tiene que ver con medios y no con fines; cumple una función de asesoría cuya actividad fundamental consiste en planear, prestar servicios especializados, asesorar, recomendar y controlar.
- b) Maneja recursos vivos, extremadamente complejos, diversificados y variables: las personas. Estos recursos, que vienen del ambiente hacia el interior de la organización, crecen, se desarrollan, cambian de actividad, de posición y de valor.
- c) Los recursos humanos no pertenecen sólo al área de ARH, sino que están distribuidos en las diversas dependencias de la organización bajo la autoridad de varios jefes o gerentes. En consecuencia, cada

---

<sup>18</sup> CHIAVENATO, Idalberto. “Administración de Recursos Humanos”. P. 109

jefe es responsable directo de sus subordinados. La ARH es una responsabilidad de línea y una función de Staff.

- d) Se preocupa fundamentalmente por la eficiencia. Sin embargo, el hecho más evidente de su existencia es que ella no puede controlar con facilidad los hechos y las condiciones que la producen; esto se da porque los principales hechos o condiciones de sus operaciones son las diversas actividades de las diferentes áreas de la organización y el comportamiento heterogéneo de sus miembros.
- e) La dificultad de saber si la ARH lleva a cabo o no un buen trabajo es uno de sus aspectos más críticos. La ARH está llena de riesgos y de desafíos no controlables, los cuales no siguen un patrón determinado y son imprevisibles. Es un terreno poco firme, en que la visión es opaca y donde pueden cometerse errores crasos para alcanzar la certeza de que se actúa de manera correcta.

El área de integración de personal cuenta ya con un importante conjunto de conocimientos y experiencias propias, los administradores tienden a descuidar el hecho de que la integración del personal también forma parte de sus responsabilidades y de que no es responsabilidad exclusiva del departamento de personal. Este departamento presta indudablemente una valiosa asistencia, pero es deber de los administradores encargarse de que se ocupen los puestos de su organización y mantener en ellos a personas calificadas.

### 3.2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

“La planeación estratégica de Recursos Humanos responde a cambios o reducciones internas de personal, así como a las rápidas y cambiantes influencias de la sociedad, incluyendo las innovaciones tecnológicas, las condiciones del mercado de trabajo y la legislación laboral existente. Por tanto, la planeación de personal es un proceso continuo y amplio”.<sup>19</sup>

Se puede decir que lo que se busca con la planeación de los recursos humanos es:

- Asegurar el óptimo aprovechamiento del personal con que cuenta la empresa;
- Proporcionar los recursos humanos relacionados con las necesidades futuras de la organización.

Para alcanzar plenamente sus objetivos la planeación estratégica de los recursos humanos debe considerar los siguientes factores:

- Determinar los factores del medio ambiente, es decir, la definición del entorno macroambiental de la organización tomando en cuenta las características de la actividad económica o rama a la cual pertenece la empresa, las acciones de gobierno que se emprenden en ese sector, el avance tecnológico, las cuestiones sociales y culturales y, sobretodo, las características y penetración en el mercado de los competidores.

---

<sup>19</sup> REZA TROSINO, J. Carlos. “*Administrate Hoy*”. P. 26

- Identificar la misión y los objetivos institucionales.
- Conocer con precisión la estructura y las funciones de la organización.
- Comprender exactamente los programas y los proyectos prioritarios o sustantivos y de apoyo.
- Establecer políticas, procedimientos y programas en materia de administración de recursos humanos.
- Precisar qué requisitos debe reunir el personal, entre otros:
  - Información extrainstitucional: estatus socioeconómico, nivel cultural y problemática familiar.
  - Información intrainstitucional: en términos de inventario de recursos humanos, incluyendo habilidades, reclutamiento, selección contratación, inducción, desarrollo, sueldos y salarios, relaciones laborales y motivos de salida del personal.
- Diseñar sistemas de control donde se puedan elaborar diagnósticos y pronósticos del personal para conocer sus características y planear rotaciones o movimientos futuros.

Es importante mencionar que para poder mantener alto el espíritu de los empleados dentro de la organización y con ello aumentar el valor agregado es necesario realizar una buena planeación estratégica de recursos humanos para que de óptimos resultados.

### **3.2.1 ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS.**

La actividad del departamento de recursos humanos se basa en la información disponible respecto a puestos. Los puestos de trabajo constituyen la esencia misma de la productividad de una organización. Si están bien diseñados, la organización progresa hacia el logro de sus objetivos. De otra manera, la productividad se ve afectada, tanto a nivel organizacional como personal, el logro de los objetivos es mucho más difícil.

No todos los programas de rediseño de puestos llevan a una solución instantánea de problemas que pueden haber existido durante años en la organización, pero los resultados obtenidos en la gran mayoría de las organizaciones justifican el esfuerzo y el tiempo que implica la estructuración de un sistema completo de información sobre recursos humanos, que por su propia índole requiere de trabajo en toda la organización.

Si carecen de la información básica, difícilmente podrán rediseñar un puesto, reclutar nuevos empleados, capacitar a los actuales, determinar los niveles adecuados de compensación y llevar a cabo muchas otras funciones.

Antes de la creación de un departamento de personal en una organización, los gerentes de cada área suelen tener a su cargo todos los aspectos relativos al personal. Debido a su familiaridad con las funciones de las personas que estarán a su cargo, los gerentes de áreas específicas no requieren, por lo común, sistemas de información, al menos durante las primeras etapas de la actividad de una empresa.

A medida que aumenta el grado de complejidad de una organización, más y más funciones se delegan en el departamento de personal, el cual a su vez, suele no poseer información detallada sobre los puestos de otros departamentos; esa información se debe obtener mediante el análisis de puestos.

*“El análisis de puestos consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una organización”.*<sup>20</sup>

Entre las principales actividades gerenciales vinculadas directamente con la información sobre análisis de puestos se mencionan:

1. Compensar en forma equitativa y justa a los empleados.
2. Ubicar a los empleados en los puestos adecuados.
3. Determinar niveles realistas de desempeño.
4. Crear planes para capacitación y desarrollo.
5. Identificar candidatos adecuados a las vacantes.
6. Planear las necesidades de capacitación.
7. Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral.

---

<sup>20</sup> WERTHER, William B. Op. cit. P. 81

8. Evaluar la manera en que los cambios en el entorno afectan el desempeño de los empleados.
9. Eliminar requisitos y demandas no indispensables.
10. Conocer las necesidades reales de los recursos humanos de la empresa.

La información obtenida sobre cada puesto tiene importancia esencial para los departamentos de personal y la empresa en general. Si en las áreas carecen de un sistema adecuado de información, los responsables de la toma de decisiones no podrán encontrar candidatos que reúnan las características necesarias para un puesto, ni proceder a señalar niveles salariales de acuerdo con el mercado.

Antes de estudiar cada puesto, los analistas estudian la organización, sus objetivos, sus características, sus insumos y los productos o servicios que se brindan a la comunidad. Estudian también los informes que generan varias fuentes como: la empresa misma, otras entidades del ramo, ciertos informes oficiales, respecto al trabajo que se debe analizar.

Provistos de un panorama general sobre la organización y su desempeño los analistas:

- Identifican los puestos que es necesario analizar.- Esta tarea resulta realmente sencilla en una organización pequeña. En una grande es posible que el analista deba recurrir a la nómina y a los organismos

vigentes, en caso de haberlos, o a una investigación directa con los empleados, supervisores y gerentes.

- Preparan un cuestionario de análisis del puesto.- Los cuestionarios tienen como objetivo la identificación de labores, responsabilidades, conocimientos, habilidades y niveles de desempeño necesarios en un puesto específico.
- Obtienen información para el análisis de puestos.- Dada la inmensa gama de ocupaciones que existen en el mundo moderno, no es posible aplicar siempre la misma técnica de recolección de datos. En cada circunstancia el analista debe determinar la combinación más adecuada de técnicas, manteniendo en todos los casos la máxima flexibilidad. Se puede realizar a través de entrevistas, comités de expertos, observación directa ó bitácora del empleado.

La información sobre los diversos puestos de una compañía puede emplearse en tres formas principales: para la descripción de puestos, para las especificaciones de una vacante y para establecer los niveles de desempeño necesarios para una función determinada.

### **3.2.2 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.**

“Se llama *reclutamiento* al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes, el intento de encontrar y atraer a solicitantes calificados”<sup>21</sup>.

---

<sup>21</sup> GITMAN, Lawrence. *Et. al. Op. cit.* P. 381

Los reclutadores deben considerar el entorno en que habrán de moverse. Los límites de ese entorno se originan en la organización, el reclutador y el medio externo.

El reclutamiento consiste en las actividades relacionadas con la investigación y con la intervención de las fuentes capaces de proveer a la organización de un número suficiente de personas que ésta necesita para la consecución de sus objetivos. Es una actividad cuyo objetivo inmediato consiste en atraer candidatos de entre los cuales se seleccionarán los futuros integrantes de la organización.

El problema fundamental de la organización es establecer fuentes de suministro de recursos humanos, éstas se denominan fuentes de reclutamiento, pues representan los objetivos sobre los cuales incidirán las técnicas de reclutamiento.

La identificación, la selección y el mantenimiento de las fuentes de reclutamiento constituyen una manera por la cual la administración de recursos humanos puede:

- Elevar el rendimiento del proceso de reclutamiento, aumentando tanto la proporción de candidatos preseleccionados para la selección como la de candidatos admitidos.
- Disminuir el tiempo de reclutamiento.
- Reducir los costos operacionales de reclutamiento, mediante la economía en la aplicación de sus técnicas.

En ocasiones, pueden designarse los métodos para la identificación de candidatos como canales. Los canales más usuales los constituyen la solicitud directa al empleador, el contacto con amistades y la respuesta a los avisos en la prensa. Así mismo, en el nivel ejecutivo se emplean los servicios de las agencias de empleo o instituciones educativas.

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de *selección*.

*El proceso de selección* consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

La selección puede definirse como “el escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal “. <sup>22</sup>

La selección busca solucionar dos problemas fundamentales:

- a) Adecuación del hombre al cargo, y
- b) Eficiencia del hombre en el cargo.

El criterio de selección se fundamenta en los datos y en la información que se posean respecto del cargo que va a ser proveído. Las condiciones de selección se basan en las especificaciones del cargo, cuya

---

<sup>22</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Op. cit.* P. 185

finalidad es dar mayor objetividad y precisión a la selección del personal para ese cargo.

La selección debe verse como un proceso real de comparación entre dos variables: las exigencias del cargo y el perfil de las características de los candidatos que se representan; esto con el fin de obtener objetividad y precisión.

El concepto global de selección consta de una serie de pasos:

- a) Recepción preliminar de solicitudes.- Se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal o con la petición de una solicitud de empleo. El candidato empieza a formarse una opinión de la organización y viceversa.
- b) Pruebas de idoneidad.- Son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto.
- c) Entrevista de selección.- Consiste en una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. El entrevistador se fija como objetivo responder a dos preguntas generales: ¿Puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto?
- d) Verificación de datos y referencias.- Los especialistas en personal recurren a la verificación de datos y a las referencias que el candidato ha dado tanto personales como laborales.

- e) Examen médico.- Existen poderosas razones para llevar a la empresa a verificar la salud de su futuro personal: desde el deseo natural de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa y va a convivir con el resto de los empleados, hasta la prevención de accidentes, pasando por el caso de personas que se ausentarán con frecuencia debido a sus constantes quebrantos de salud.
  
- f) Entrevista con el superior.- El supervisor es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos como habilidades y conocimientos técnicos del solicitante.
  
- g) Decisión de contratar.- La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Puede corresponder esta responsabilidad al futuro supervisor del candidato o al departamento de personal.

En ocasiones puede ser muy simple el proceso de selección y en otras organizaciones más complejo todo dependiendo del puesto y el tamaño de la empresa.

### **3.2.3 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL.**

El departamento de Recursos Humanos intenta que un empleado coincida a la perfección con el puesto que habrá de ocupar, lo que, sin embargo, es muy difícil de lograr. De ahí que la empresa deba capacitar a sus empleados a fin de que ejecuten adecuadamente su trabajo.

Una vez que una persona es contratada, suele pasar por un periodo de orientación. El programa de orientación al personal persigue el propósito de familiarizar a los nuevos empleados con la compañía. En él se abordan temas muy sencillos pero de indudable importancia. A éste programa se le llama también curso de inducción.

Después de la inducción suele iniciarse el programa de capacitación formal del trabajador. El propósito de la capacitación es ampliar las habilidades personales para la realización del trabajo. Los programas de capacitación son cuidadosamente desarrollados a fin de que satisfagan las necesidades de la empresa. Tales necesidades determinan las metas de capacitación, que frecuentemente son formuladas de tal modo que muestren las expectativas de la empresa.

La capacitación puede planificarse ampliamente como capacitación en el trabajo o fuera del trabajo. Los supervisores y compañeros de trabajo deben hacerse cargo de la capacitación en el trabajo. Ésta tiene lugar en el centro laboral y tiende a relacionarse directamente con las funciones por desempeñar. Algunos de los métodos utilizados en ella son instrucciones laborales específicas.

El empleado que recibe capacitación en el trabajo obtiene una retroalimentación inmediata. Puede emprender acciones correctivas poco después de que se le ha señalado un error. En cambio, las personas en adiestramiento producen mientras aprenden.

A menudo es necesario capacitar a los empleados fuera del centro de trabajo y se le conoce como capacitación fuera del trabajo. Puede

realizarse en alguna institución, por alguna instrucción programada, fuera de la ciudad o en alguna sucursal de la misma empresa.

La capacitación beneficia a las empresas porque:

- Conduce a una rentabilidad más alta y a actitudes más positivas
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización
- Crea mejor imagen
- Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza
- Mejora la relación jefes-subordinados
- Es un poderoso auxiliar para la comprensión y adopción de políticas
- Proporciona información respecto a necesidades futuras a todo nivel
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.

Aunque la capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades.

#### **3.2.4 ADMINISTRACIÓN DE LA COMPENSACIÓN.**

La compensación (sueldos, salarios, prestaciones) es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración del

departamento de personal a través de ésta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Sin compensación adecuada es probable que los empleados abandonen la organización y será necesario reclutar personal de manera inmediata, con las dificultades que esto representa.

Las compensaciones insuficientes, sin embargo, no son el único problema que existe. Un nivel inadecuado de compensación también conduce a dificultades, sentimientos de ansiedad y desconfianza por parte del empleado y a la pérdida de rentabilidad y competitividad de la organización. Los costos altos de compensación pueden reducir la posibilidad misma de proporcionar empleo a los que disfrutan de una compensación inmoderada.

Encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa constituye en gran medida el objetivo del departamento de personal en cuanto a retribución de la labor. Los especialistas en compensaciones pueden efectuar una contribución significativa a los objetivos generales de toda organización; en ocasiones, el éxito o fracaso de toda una compañía puede depender de sus esfuerzos.

Los objetivos que procura una administración efectiva de las compensaciones son:

- *Adquisición de personal calificado.*- Las compensaciones deben ser suficientemente altas para atraer solicitantes. Debido al hecho de que las compañías compiten una contra otra en el mercado laboral, los

niveles de compensación deben corresponder a las condiciones de oferta y demanda en el mercado laboral.

- *Retener a los empleados actuales.*- Cuando los niveles de compensación no son competitivos, la tasa de rotación aumenta. Para prevenir este fenómeno, el nivel de compensación debe ser competitivo.
- *Garantizar la igualdad.*- La administración de sueldos y salarios postula como objetivo esencial lograr la igualdad interna así como la externa. La igualdad interna requiere que el pago tenga relación con el valor relativo de los puestos, expresado en la fórmula “igual retribución a igual función”. La igualdad externa significa que se cubre a los miembros de una organización una compensación similar a la que obtienen los empleados con funciones análogas en otras organizaciones.
- *Alentar el desempeño adecuado.*- El pago debe reforzar el cumplimiento adecuado de las responsabilidades, para que el desempeño continúe siendo adecuado en el futuro. El buen desempeño, la experiencia, la lealtad, las nuevas responsabilidades, pueden alentarse y reforzarse mediante una política adecuada de compensaciones.
- *Controlar los costos.*- Un programa racional de compensaciones contribuye a que la organización obtenga y retenga su fuerza laboral a costos adecuados. Sin una estructura sistemática de sueldos y salarios, la organización puede encontrarse pagando en exceso o insuficientemente los esfuerzos de sus miembros.

- *Cumplir con las disposiciones legales.*- Al igual que otros aspectos de la organización de personal, la administración de sueldos y salarios se inscribe en marco jurídico específico. Un programa adecuado de compensaciones tienen en cuenta estos factores y se asegura las disposiciones vigentes.
- *Mejorar la eficiencia administrativa.*- Al procurar cumplir los otros objetivos de un programa efectivo de compensaciones, los especialistas en sueldos y salarios se esfuerzan por diseñar un programa que se pueda administrar con eficiencia. Sin embargo la eficiencia administrativa sólo ocupa un rango secundario en la jerarquía de los objetivos de una política sana de sueldos y salarios.

Por lo tanto, el atraer gente competente y talentosa a la organización ayuda a alcanzar los objetivos y las metas de la misma.

### **3.2.5 CULTURA ORGANIZACIONAL**

Durante los últimos diez años se ha visto un rápido aumento del interés en la cultura corporativa entre gerentes y consultores empresariales. A pesar de ello, en el área falta una comprensión profunda del concepto de cultura organizacional. La definición más conocida es la de Deal y Kennedy (1982): “la forma como hacemos las cosas por aquí”, pero sólo se concentra en un conjunto de datos observables y pasa por alto otros. Incluso, lo más importante, es que elude el problema crítico de porqué y cómo se desarrollan las normas en una organización.

En otras palabras, la cultura de una organización es un sistema social que se basa en un conjunto central de convicciones y valores, y que se desarrolló o aprendió como consecuencia de los esfuerzos de la organización a través del tiempo para afrontar su entorno. El éxito en este sentido lleva a los miembros de la compañía a considerar su manera de hacer las cosas como el mejor camino para enfrentar su entorno en el futuro.

Shein señala que existen tres niveles a través de los cuales se puede comprender la cultura organizacional:

- El nivel fáctico que incluye el comportamiento
- El nivel de valores, y
- El nivel de supuestos básicos subyacentes

De estos, sólo el primero –el fáctico- puede ser observado directamente. Los otros dos niveles –casi siempre inconscientes- sólo pueden ser inferidos a partir de lo observable, incluyendo los valores que sólo se pueden evaluar indirectamente.

Existe bastante evidencia de la cultura de la empresa casi en cualquier parte de su entorno: en su estructura física y lugares, en la forma como responde a los visitantes, en sus informes anuales y otros, en sus intentos por manejar sus relaciones con el público, en sus “relatos de guerra” sobre los buenos y malos momentos, en los que respecta a sus héroes y villanos, en sus ritos y rituales, etc., pero todos estos datos se deben decodificar. ¿Qué dicen estos evidentes hechos de la cultura acerca de los profundos valores e incluso los profundos supuestos que tiene la organización acerca del mundo en el cual opera?.

A menudo, ésta frustrante y difícil pregunta se debe responder con el fin de evaluar la relación de la cultura con el sueño de la organización acerca del futuro.

“La cultura es un modelo de creencias y expectativas que mantienen en común y profundamente los miembros de una organización”<sup>23</sup>.

A su vez, esas convicciones dan lugar a los valores, la situación ideal de ser, que abrigan la compañía y sus integrantes. Estos valores originan normas situacionales *la forma como hacemos las cosas por aquí* que se evidencian en el comportamiento observable. Luego, dicho comportamiento normativo se convierte en la base para la validación de las creencias y los valores desde los cuales se originaron las normas.

Este circuito cerrado de creencias-valores-normas-creencias constituye el proceso de desarrollo cultural y se le atribuye la tenacidad que muestran las culturas. A los miembros que violan las normas organizacionales en un comienzo se les presiona para amoldarse. Si la presión no produce el ajuste deseado, entonces surgen el ostracismo u otras sanciones severas para tratar a quien se desvía de la norma.

No obstante, el cambio cultural en gran escala exige desafíos heréticos que puedan precipitar el surgimiento de un nuevo orden. La mera desviación comportamental no es suficiente para producir ese grado de cambio. El comportamiento herético es mucho menos riesgoso para quienes se hallan en la cima de la organización que para quienes se encuentran en los niveles menores, cuyas carreras se pueden sacrificar en el altar del cambio organizacional. Esto ayuda a explicar la

---

<sup>23</sup> GOODSTEIN, Leonard. Et. al. “Planeación Estratégica Aplicada”. P. 70

necesidad crítica de un compromiso manifiesto de la alta gerencia con cualquier esfuerzo serio de cambio cultural.

### **3.2.5.1 MODELOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL**

Harrison y Stokes (1990) ofrecen un modelo alternativo que define cuatro tipos genéricos de cultura organizacional. Estos son:

1. *Cultura del poder*. Se fundamenta en el supuesto de que una desigualdad de recursos es un fenómeno que ocurre en forma natural; es decir la vida es un juego de cero adición con ganadores y perdedores bien definidos. Entre los recursos que se distribuirán de manera desigual están el dinero, el privilegio, la seguridad y la calidad general de vida. Se hace necesario contar con líderes fuertes para manejar estas desigualdades y mantener el equilibrio general del sistema.

En empresas con una fuerte cultura del poder, que funcionen bien, los líderes son firmes pero justos y generosos con sus seguidores leales y existe una aceptación de la estructura jerárquica de la organización. Por otro lado, las culturas del poder manejadas en forma deficiente están reguladas por el temor, con abuso del poder para ventaja personal de los líderes y sus seguidores, a menudo con muchas intrigas políticas y conflictos internos.

Las culturas del poder se ajustan mejor a las organizaciones empresariales que apenas comienzan, donde los líderes son quienes poseen la visión e impulsan el desarrollo de la organización. No

obstante, a medida que ésta crece y se hace más compleja, las exigencias hechas a los líderes para que tomen múltiples decisiones a menudo hacen inefectiva la cultura del poder. Allí surge la necesidad de diseñar sistemas y estructuras funcionales a fin de ayudar a que se realice el trabajo.

2. *Cultura del rol.* La cultura del rol sustituye racionalmente estructuras y sistemas del poder puro. El supuesto básico consiste en que el trabajo se logra mejor a través de la regulación de la ley. Los roles se desarrollan de manera que especifiquen las responsabilidades y retribuciones potenciales de cada persona y se instalan los sistemas apropiados para asegurar que esto se haga de manera justa. El control es remoto, a través de un sistema de delegación en vez de hacerlo mediante el poder personal del liderazgo máximo. La cultura del rol bien manejada proporciona estabilidad, justicia y eficiencia. Las personas están protegidas de decisiones arbitrarias tomadas en la cima y, en consecuencia, pueden dedicar sus energías a las tareas en vez de a la autoprotección.

En entornos estables, las organizaciones orientadas hacia los roles (burocracias) pueden ser muy eficientes, puesto que el trabajo es rutinario y se puede manejar por una serie de reglas impersonales con verificaciones y balances. Cuando surgen nuevos problemas, como ocasionalmente sucede, se desarrollan soluciones sistemáticas y se incorporan en los procedimientos operativos estándar (POE). No obstante, la debilidad de la organización del rol depende de estos POE impersonales pues tienden a ahogar creatividad e innovación y son más inflexibles, lo cual resulta peligroso para la vitalidad organizacional cuando los entornos cambian rápidamente. Aunque estos atributos no

son características necesarias de la cultura del rol, infortunadamente tienden a ser comunes en la mayoría de las burocracias.

3. *Cultura del riesgo*. El supuesto básico de este tipo de cultura es que todas las personas desean hacer contribuciones significativas a su trabajo y a la sociedad, y disfrutar su interacción con los clientes y compañeros de trabajo. La satisfacción de una labor bien realizada y de la interacción significativa con los demás en el sitio de trabajo constituyen las verdaderas retribuciones importantes para las personas, y el trabajo debe ser organizado para permitir las retribuciones intrínsecas y las interacciones satisfactorias. Ni la cultura del poder ni la del rol permiten que esto ocurra. En ellas, el rol de la administración consiste en desarrollar situaciones de trabajo que comprometan a las personas de manera seria, que les ayuden a sentir que están contribuyendo al logro de una meta importante, articulada dentro de una clara formulación de la misión, que permitan que las personas se organicen en equipos de trabajo por autogestión con gerentes disponibles para brindar apoyo y asistencia técnica cuando sea necesario, donde la comunicación sea abierta –hacia arriba, hacia abajo y en forma lateral- y en donde las personas tengan una oportunidad para aprender y crecer a nivel laboral. Sin embargo, una organización de logros tiene reglas y estructuras –al igual que la del rol- y trabaja para servirle al sistema en vez de convertirse en un fin y luego monitorear su obtención.

La parte negativa es la dificultad para mantener la energía y el entusiasmo que se hallan al comienzo de su desarrollo. Con frecuencia, tales empresas no prestan suficiente atención al desarrollo de sistemas

y estructuras útiles, y dependen demasiado de la visión común para organizar el trabajo.

4. *Cultura de apoyo.* El supuesto básico en esta clase de cultura es que la confianza y el apoyo mutuos deben constituir la base fundamental de la relación entre el individuo y la organización. Las personas deben ser valoradas como seres humanos, no sólo como contribuyentes del trabajo u ocupantes de roles organizacionales. Básicamente, se consideran algo positivo y se espera que florezcan en este entorno de formación.

Las compañías de apoyo estimulan el calor humano, e incluso el amor, entre los miembros organizacionales pero no motivan el entusiasmo. Las personas trabajan en organizaciones de apoyo porque se interesan profundamente en los individuos para quienes trabajan. Debido a esta atención, establecen relaciones más estrechas y cálidas con sus clientes y demás personas con quienes deben tratar en el trabajo. La comunicación entre los individuos de estas empresas es bastante abierta y de apoyo, y las relaciones son muy estrechas. La armonía constituye un valor importante y se evitan las confrontaciones que puedan deteriorarla. En la mayor parte de las compañías del mundo occidental la cultura del apoyo es la menos común, especialmente en su forma pura, y más expresamente en organizaciones con tareas que cumplir.

Los comportamientos normativos de esta cultura sencillamente no son valiosos en las otras tres culturas más prevalecientes. Mientras la debilidad de la organización de apoyo está en el compromiso interno con sus propios miembros y no en el compromiso con el logro de tareas

externas, sus fortalezas están en la formación y desarrollo de sus integrantes. La cultura del apoyo satisface de manera evidente algunas necesidades humanas importantes que, con mucha frecuencia las organizaciones desconocen.

El modelo de Harrison y Stokes no exige clasificar una compañía dentro de una de las cuatro categorías. Por el contrario, la pregunta es hasta qué punto existen elementos de cada una de esas cuatro culturas en una empresa. En consecuencia, las organizaciones poseen un perfil basado en su dependencia relativa de cada una de las cuatro categorías. Además, se considera que este modelo está más relacionado con la realidad de las compañías actuales y así mismo proporciona un instrumento con el cual comienza el proceso de comprender la cultura de una organización en particular.

Ninguno de estos modelos, ni otro que se conozca se ajustará de manera exacta a ninguna organización. Sin embargo, son útiles en la formulación de ideas acerca de cómo pensar en la cultura de una empresa y pueden ayudar a concentrar esa cultura como parte del proceso de planeación estratégica. Los miembros de una compañía deben examinar su cultura, comprenderla y hallar formas para integrar esa comprensión a su visión del futuro de la organización.

### **3.3 MOTIVACIÓN**

“La *motivación* es la disposición de emplear grandes niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la

capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual”<sup>24</sup>.

La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados es decir que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.

*“Los motivadores son cosas que inducen a un individuo a alcanzar un alto desempeño. Mientras que las motivaciones son reflejo de deseos, los motivadores son las recompensas o incentivos ya identificados que intensifican el impulso a satisfacer esos deseos. Son también los medios por los cuales es posible conciliar necesidades contrapuestas o destacar una necesidad para darle prioridad sobre otra”<sup>25</sup>.*

Un administrador puede hacer mucho por la intensificación de las motivaciones mediante el establecimiento de condiciones favorables a ciertos impulsos. Los empleados que, por ejemplo, se han creado un prestigio de excelencia y alta calidad tienden a sentirse motivados a contribuir a favor de ese prestigio. De igual manera, las condiciones de una empresa favorables a la eficacia y eficiencia del desempeño administrativo tienden a alimentar el deseo de una administración de alta calidad entre la mayoría, o la totalidad, de los administradores y empleados.

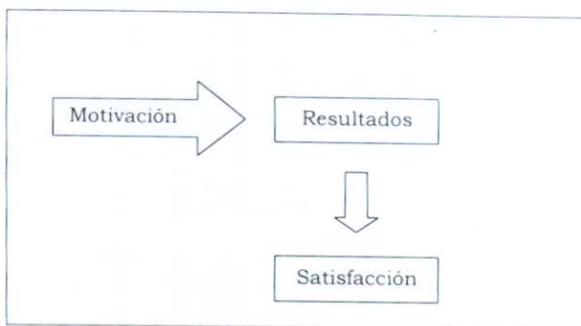
---

<sup>24</sup> ROBBINS, Stephen P. *Et. al. Op. cit.* P. 530

<sup>25</sup> KOONTZ, Harold. *Et. al. Op. cit.* P. 502

Así pues, un motivador es algo que influye en la conducta de un individuo. Hace una diferencia en lo que una persona realizará. Es obvio que los administradores de toda empresa organizada deben interesarse en los motivadores, así como aplicar su inventiva en la manera de usarlos. Por lo general la gente puede satisfacer sus deseos en formas muy variadas. Una persona, por ejemplo, puede satisfacer su deseo de asociación participando activamente en un club social en lugar de hacerlo en una empresa; satisfacer sus necesidades económicas mediante la realización de un trabajo suficiente para su sustento, o satisfacer sus necesidades de alta condición dedicando parte de su tiempo a participar en las actividades de un partido político. Los administradores deben hacer uso desde luego de los motivadores que induzcan a la gente a desempeñarse efectivamente a favor de la empresa que la emplea.

La diferencia entre motivación y satisfacción es, que la motivación se refiere el impulso y esfuerzo por satisfacer un deseo o meta; y la satisfacción se refiere en cambio al gusto que se experimenta una vez que se ha cumplido un deseo. En otras palabras, la motivación implica un impulso hacia un resultado, mientras que la satisfacción es el resultado ya experimentado, como se muestra en la siguiente figura:



Así, desde un punto de vista administrativo, una persona podría disfrutar de una alta satisfacción en su trabajo, pero contar al mismo tiempo con un bajo nivel de motivación para la realización de su trabajo o viceversa. Comprensiblemente, cabe la posibilidad de que personas altamente motivadas pero con escasa satisfacción laboral busquen otro empleo. Del mismo modo, las personas que consideran satisfactorio el puesto que ocupan pero a las que se le paga sustancialmente menos de lo que desean o creen merecer probablemente prefieran buscar un nuevo empleo.

### **3.4 LIDERAZGO**

La falta de liderazgo es el mayor problema que enfrentamos para hacer competitivo a este país.

“El liderazgo es influencia, esto es, el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales”<sup>26</sup>.

---

<sup>26</sup> Idem. P. 532

Lo ideal sería que se alentara a los individuos a desarrollar no sólo disposición a trabajar, sino también a hacerlo con ahínco y seguridad en sí mismos.

Los líderes contribuyen a que un grupo alcance sus objetivos mediante la máxima aplicación de sus capacidades. No se colocan en la zaga de un grupo para empujar y aguijonear; se colocan frente al grupo para facilitar el progreso e inspirarlo a cumplir metas organizacionales. “Un buen ejemplo de líder es el director de orquesta, cuya función consiste en producir un sonido coordinado y un tiempo correcto integrando el esfuerzo de los músicos”<sup>27</sup>. La orquesta responderá dependiendo de la calidad de liderazgo del director.

El emprendedor al momento de crear su empresa, es primordial que tome el mando del rumbo de la misma, ya que, él como nadie, conoce hacia dónde quiere llegar y con qué tipo de personal quiere lograrlo. Para facilitar el cómo manejar un liderazgo efectivo, se menciona la siguiente teoría que ayuda a la relación del líder con sus subordinados.

La teoría del camino-meta postula que la principal función del líder es aclarar y establecer metas con sus subordinados, ayudarles a encontrar la mejor ruta para el cumplimiento de esas metas y eliminar obstáculos. Los defensores de este enfoque han estudiado el liderazgo en una gran variedad de situaciones.

Es preciso considerar otros factores que contribuyen al liderazgo eficaz. Estos factores situacionales son:

---

<sup>27</sup> DRUCKER, Peter. “*Harvard Business Review*”. P. 45

- a) Las características de los subordinados, cómo sus necesidades, grado de seguridad en sí mismos y capacidades,
- b) Las condiciones de trabajo, incluidos componentes tales como tareas, sistema de recompensas y relaciones con los compañeros de trabajo

También, la conducta del líder debe ayudar al logro de las metas. He aquí cuatro grupos en los que se clasifica la conducta de un líder:

1. En la conducta propia del *liderazgo de apoyo* se toman en consideración las necesidades de los subordinados, se muestra interés por su bienestar y se crea un ambiente organizacional agradable. Esto ejerce el mayor impacto sobre el desempeño de los subordinados en caso de que se sientan frustrados o insatisfechos.
2. El *liderazgo participativo* permite a los subordinados influir en las decisiones de sus superiores y puede resultar una mayor motivación.
3. El *liderazgo instrumental* ofrece a los subordinados una orientación más específica y aclara lo que se espera de ellos; incluye aspectos de planeación, organización, coordinación y control por parte del líder.
4. El *liderazgo orientado a logros* implica el establecimiento de metas ambiciosas, la búsqueda de mejoras del desempeño y la seguridad en que los subordinados alcanzarán elevadas metas.

Más que sugerir una preferencia por cierta modalidad de liderazgo, esta teoría propone que seleccionar un estilo u otro como el más apropiado depende de la situación. Situaciones ambiguas e inciertas

pueden ser frustrantes para los subordinados, y demandar un estilo orientado a las tareas. En otras palabras, cuando los subordinados están confundidos, el líder puede indicarles qué hacer y señalarles una ruta clara hacia las metas.

Esta teoría propone que la conducta del líder es aceptable y satisfactoria para los subordinados en la medida en que éstos la conciben como una fuente de satisfacción.

Otra propuesta de la teoría es que la conducta del líder induce a los subordinados a incrementar sus esfuerzos siempre y cuando haga depender la satisfacción de las necesidades de los subordinados de un desempeño eficaz y favorezca el ambiente de los subordinados por medio de la asesoría, dirección, apoyo y retribución.

La clave de esta teoría es que el líder influye en la ruta entre conductas y metas. Lo hace definiendo puestos y funciones, eliminando obstáculos al desempeño, integrando la participación de los miembros del grupo en el establecimiento de metas, promoviendo la cohesión grupal y el esfuerzo en equipo, incrementando las oportunidades de satisfacción personal en el desempeño laboral, reduciendo tensiones y controles externos, fijando expectativas claras y haciendo todo lo posible por satisfacer las expectativas de los individuos.

La teoría del camino-meta tiene enorme importancia para los nuevos emprendedores en ejercicio, los cuales deben ser líderes transaccionales o transformacionales.

Los *líderes transaccionales* identifican qué necesitan sus subordinados para cumplir sus objetivos, aclaran funciones y tareas organizacionales, instauran una estructura organizacional, premian el desempeño y toman en cuenta las necesidades sociales de sus seguidores. Trabajan intensamente e intentan dirigir a la organización con toda eficiencia y eficacia.

En cambio, los *líderes transformacionales* articulan una visión e inspiran a sus seguidores. Poseen asimismo la capacidad de motivar, de conformar la cultura organizacional y de crear un ambiente favorable para el cambio organizacional.

### **3.5 RELACIONES LABORALES**

El papel del departamento de personal en el mejoramiento de la calidad del entorno laboral varía mucho de una organización a otra. Lo cierto es que para que exista una buena calidad en la vida laboral del empleado es necesario que la iniciativa parta desde la dirección y la responsabilidad de llevarla a cabo sea del área de recursos humanos.

El departamento de recursos humanos ejerce tanto efectos directos como indirectos en los niveles de motivación y satisfacción del empleado, ya que el departamento establece contacto directo con los empleados y los supervisores mediante la orientación, la capacitación, el desarrollo, la planeación de la carrera profesional y la asesoría que se le brinda al empleado. Al mismo tiempo, estas actividades pueden ayudar a que el supervisor obtenga mayor éxito en la tarea de motivar a su personal.

Cuando la dirección de una organización descubre que sus integrantes desean contribuir al éxito común y se empeñan en buscar y utilizar métodos que permitan esa contribución, lo más probable es que se obtengan mejores decisiones, más alta productividad y calidad muy superior del entorno laboral.

Un punto de interés fundamental es determinar si la satisfacción laboral conduce a mejor desempeño, o si por el contrario es el mejor desempeño lo que conduce a mejores niveles de satisfacción. La posibilidad de elevar el nivel de satisfacción depende de que las compensaciones y los estímulos se ajusten a las expectativas de los empleados.

Así pues, para ayudar a que se den las condiciones necesarias para la satisfacción de las necesidades de los trabajadores de una organización sea pequeña o grande, es pieza clave la existencia del sindicato.

“El sindicato es la asociación de trabajadores o patronos, constituida para el estudio, mejoramiento y defensa de sus respectivos intereses”<sup>28</sup>.

Las relaciones que se sostienen entre la empresa y el sindicato no se desarrollan exclusivamente en un campo teórico o ideológico; el trato diario que los trabajadores reciben de sus superiores, el programa de compensaciones de la empresa y los esfuerzos llevados a cabo por el departamento de personal, entre otros factores, conforman el entorno laboral de una organización. Cuando existe un sindicato en la empresa,

---

<sup>28</sup> Ley Federal del Trabajo, Art. 356

sus afiliados pueden iniciar acciones colectivas para corregir posibles injusticias en el sistema o para obtener determinados avances.

Aunque el número de afiliados a los sindicatos y su relativa influencia en el contexto económico global se han reducido en el curso de los últimos años, los sindicatos continúan siendo una fuerza de primera magnitud en muchos países latinoamericanos.

En la mayoría de los casos, las acciones que emprenden los empleados dependen del tratamiento que hayan recibido. Cuando el personal considera que se le ha tratado de modo inaceptable, recurre a las acciones sindicales. Si las negociaciones emprendidas con la empresa no conducen a los resultados deseados es probable que la situación conduzca a un conflicto abierto: el estallido de una huelga.

Cuando una empresa afronta una huelga se enfrenta a una prueba a fondo de su capacidad de adaptación. Se paralizan la producción y las labores cotidianas, mientras continúan las labores de las empresas competidoras. Incluso en los casos en que aún subsisten determinados monopolios a nivel nacional, sus competidores extranjeros suelen obtener determinadas ventajas. Siendo tantos y tan graves los efectos de una huelga, tanto la empresa como el sindicato deben hacer cuanto esté a su alcance para conjurarla.

Tanto los sindicatos como las empresas dependen de las autoridades para la protección efectiva de sus derechos legales. Las empresas dependen de los sindicatos para poder alcanzar sus fines de productividad, calidad y ventas. Los gobiernos dependen, a su vez, de

las empresas, para proporcionar empleo y oportunidades económicas a determinado sector de la población.

La presencia de un sindicato en la organización modifica sustancialmente el funcionamiento de la empresa. En lo que toca a los administradores de los recursos humanos, sus responsabilidades en otras áreas (como capacitación, proyección de la carrera profesional, etc.) no disminuyen; por el contrario, a sus responsabilidades anteriores se añade la importante función de alternar con el sindicato en el curso de las labores diarias.

### **3.5.1 ESTRUCTURAS Y FUNCIONES DE LOS SINDICATOS**

Al igual que otras organizaciones, los sindicatos constituyen sistemas abiertos, que procuran la obtención de determinados objetivos y que están influidos por el medio externo. Las dimensiones y la capacidad financiera de la empresa, las actividades de otros sindicatos, las tasas de inflación y desempleo que se vivan en el país y la competencia internacional son factores que afectan profundamente el funcionamiento de un sindicato.

Los sindicatos de carácter clásico eran organizaciones pequeñas, limitadas a los afiliados de una empresa determinada. A medida que las organizaciones industriales crecieron, las organizaciones sindicales se expandieron también. Con frecuencia se establecieron contactos entre los representantes de los trabajadores de un ramo específico (por ejemplo, trabajadores de ferrocarriles), de toda una gama de actividades industriales (derivados del petróleo) o de una zona geográfica

(sindicalizados del centro y el sur de un estado o departamento). Muchos sindicatos crecieron hasta alcanzar proporciones nacionales.

De acuerdo a la Ley Federal del Trabajo en su artículo 360, los sindicatos pueden ser: gremiales, de empresa, industriales, nacionales, oficios y patronales.

En la mayoría de los casos, los sindicatos procuran establecer una estructura que les permita funcionar en todo un país. Por ejemplo, un conflicto específico en una fábrica pequeña de una provincia será, por lo común, resuelto a nivel de los sindicatos locales con la empresa de la localidad. Por lo contrario, una negociación que afecte a toda la fuerza laboral de un sector nacional (por ejemplo, una negociación sobre el salario obrero mínimo) tiende a llevarse a cabo con los dirigentes nacionales, con la participación directa o indirecta de todos los afiliados.

### **3.5.2 LA NEGOCIACIÓN DEL CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO**

“El objetivo de las negociaciones es obtener un convenio. Este convenio recibe el nombre de *contrato colectivo de trabajo* y especifica los deberes y derechos de cada una de las partes”<sup>29</sup>. Se requieren preparaciones muy minuciosas, a fin de que el acuerdo logre un equilibrio adecuado.

La negociación del contrato colectivo de trabajo en el cual se establecen las cláusulas que determinarán las condiciones laborales de

---

<sup>29</sup> WERTHER, William. *Op. cit.*, P. 397

los trabajadores por un tiempo establecido, tiene tres fases importantes las cuales son:

1. *Integración de un plan de negociación.* Tras investigar las características del entorno y delimitar su espacio vital de operaciones, la organización integra un plan de negociación. En él se incluyen cálculos de las probables demandas del sindicato y de las contraofertas de la empresa. Para poner en marcha este plan se designa a un equipo de negociación, generalmente dirigido por un abogado experto en legislación laboral, y por lo común contará con la asesoría de expertos en el área de sueldos y salarios; así como con la de gerentes de línea familiarizados con las operaciones que se llevan a cabo en la empresa.
2. *Asegurar la aprobación de la gerencia.* La gerencia o dirección general debe aprobar el esquema global de negociación. Los objetivos de la negociación sirven como indicadores que permiten determinar la efectividad del equipo de negociación. Los objetivos sirven también para especificar los límites de la autoridad del equipo.
3. *Prever la contingencia de huelga.* La mayor parte de los contratos se negocia sin que estalle la huelga, pero los especialistas en relaciones laborales siempre consideran un hecho la posibilidad de que se presente el conflicto. A fin de mejorar su capacidad de negociación. El grado de preparación depende de las posibilidades de una huelga; si se dan señales claras de un conflicto en puerta, la preparación debe ser a fondo.

El objetivo de los especialistas en relaciones laborales es reducir el daño potencial de una huelga, en caso de que ésta llegue a ocurrir. Se toman las medidas precautorias con los proveedores y los clientes importantes. Se hacen planes detallados para suspender labores en forma adecuada, y se toman las medidas necesarias para reemprenderlas de manera eficaz.

Las negociaciones del contrato colectivo de trabajo no se desarrollan en el vacío. Los negociadores de ambas partes presentarán demandas y peticiones originadas en circunstancias y coyunturas específicas, que se pueden prever.

Las negociaciones comprenden tres rubros muy importantes:

1. *La negociación salarial.*- significa lograr un acuerdo respecto a todas las formas de compensación, como planes de aseguramiento, planes de jubilación, prestaciones de alimentación y transporte, etc., además de los salarios propiamente dichos.
2. *La negociación de horarios.*- incluye el número de horas diariamente laboradas, descansos, días festivos, vacaciones, políticas de permisos de ausencia, etc., y
3. *La negociación de las condiciones laborales.*- donde comprende la seguridad, el trato recibido de los supervisores, la dotación de uniformes, la disminución de ruidos o condiciones de intenso calor o frío, y otros aspectos

Mediante la cooperación, ambas partes pueden lograr grandes beneficios, permitiendo el desarrollo profesional de los trabajadores en un ambiente laboral agradable y alcanzando altos niveles de desempeño y productividad de la empresa.

El emprendedor contemporáneo no debe de pasar por desapercibido aspectos legales y trascendentes como la relación sindical que se pueda dar en su empresa. Es así, como podrá realizar una mejor negociación y relación con sus trabajadores, haciendo más fuerte y sólida su organización.

## **CAPITULO IV**

### **LA EMPRESA Y EL MERCADO**

## **4.1 EL MERCADO Y SU ESTUDIO**

La determinación de la misión que se ha desarrollado describe con brevedad los productos o servicios que ofrecerá la compañía. La sección de mercadotecnia en un plan de negocios ofrece una descripción detallada de la forma en que la compañía competirá en el mercado para la venta de tales productos y servicios.

La mercadotecnia se encarga del proceso de planear las actividades de la empresa en relación con el precio, la promoción, distribución y venta de bienes y servicios de la empresa, así como en la definición del producto o servicio con base en las preferencias del consumidor, de forma tal que permitan crear un intercambio (entre empresa y consumidor) que satisfaga los objetivos de los clientes y de la propia organización.

La mercadotecnia es “una disciplina que aporta a los negocios información de los distintos mercados; los gustos y las preferencias de los consumidores, lo cual permite tomar decisiones para comercializar productos o servicios y lograr un lugar en el mercado”.<sup>30</sup>

## **4.2 ANÁLISIS DE LAS 4 ÁREAS DE LA MERCADOTÉCNIA**

Dentro de los objetivos del área de mercadotecnia es necesario definir lo que se desea lograr con el producto o servicio en términos de ventas, distribución y posicionamiento en el mercado.

---

<sup>30</sup> MONTAÑO SANCHEZ Francisco. “*Administrate Hoy*”, pág. 48

Para un mejor éxito en la creación e introducción de nuevos productos es importante tomar en cuenta las 4 p's de la mercadotecnia que nos dan un panorama amplio y concreto de lo que se debe realizar antes de iniciar un plan de mercado.

#### **a) Producto**

La *descripción detallada de los productos y servicios* de la compañía es importante por dos razones:

En primer lugar ayuda a desarrollar el concepto en profundidad, exigiendo que pase la etapa de la idea a algo más tangible.

En segundo, ayuda a comprender mejor a la empresa. Si el plan es vender un producto, la descripción debe incluir el tamaño, el peso, la forma, el empaque y la calidad. En el caso de que el plan sea vender un servicio se debe describir todos los servicios que se han de ofrecer y explicar los procedimientos de trabajo más usuales que se seguirán.

Casi todos los pequeños negocios enfrentan *competencia*, tanto de empresas grandes como de pequeñas. Es importante conocer perfectamente bien a las empresas que compiten por el mismo mercado, con el fin de desarrollar una estrategia competitiva.

Es posible llevar un análisis de la competencia mediante la determinación de sus puntos fuertes y débiles y el examen de aspectos específicos de sus operaciones. Es probable que no se contesten todas las preguntas respecto a todos los competidores. Por tanto, el empresario debe identificar de tres a cinco grandes competidores y luego

responder todas las preguntas posibles acerca de ellos. Tales preguntas pueden ser ¿Tienen una gran línea de productos?; ¿Proporcionan un buen servicio?; ¿Son fuertes o débiles desde el punto de vista financiero?; ¿Tienen una fuerza laboral estable o registran mucha rotación?, son diversas las ventajas y desventajas que se tienen que analizar respecto a la competencia.

La investigación de mercado puede ser integral respecto a todos los aspectos que requiere el mercado. La información que se recaba puede concentrarse en bancos de datos o en la realización de encuestas o experimentos, según el objetivo de la investigación.

La investigación del mercado pretende conocer los cómo, cuándo, dónde, quién y cuánto se compra en cierto mercado, o determinado perfil del consumidor, pretende conocer el porqué compra el consumidor, lo cual es difícil determinar debido a lo complejo de la dinámica capacidad de gustos y preferencias del ser humano. Es elemental conocer este aspecto para centrar las posibles alternativas de estrategias a seguir.

## **b) Precio**

Es frecuente que los empresarios utilicen un enfoque muy simplificado de los precios, sin comprender que éstos son una parte muy importante de la estrategia de mercadotecnia. Deben considerarse muchos factores antes de establecer los precios:

- **Costos:** La estructura de precios debe cubrir todos los costos y proporcionar un margen aceptable de utilidades. Si se vende un

producto se debe considerar el costo de comprar el producto de los proveedores. Si se proporciona un servicio, se debe determinar los costos de la mano de obra.

Se conocen como *costos directos* los necesarios para comprar el producto y los costos de sueldos y salarios para desempeñar un servicio. También deben tomarse en cuenta todos los demás costos que se incurren en el funcionamiento de un negocio, como rentas, pago de servicios públicos, otros salarios, suministros, etc. Estos costos se conocen como *costos indirectos*. La estructura de precios debe estar diseñada de manera que cubra los costos directos e indirectos y que arroje utilidades.

- *Precios de los competidores:* No pueden pasarse por alto los precios de los competidores, puesto que los clientes los consideran al tomar una decisión de compra. Si los competidores proporcionan un mal servicio, ofrecen una menor selección de productos o algunas otras deficiencias parecidas, se justificará que se cobre más que ellos. Igualmente a la inversa, si la competencia tiene muchas ventajas en comparación con su negocio, tal vez tenga que ofrecer un mejor precio con el fin de competir con efectividad.
- *Efecto sobre la demanda:* Es frecuente que la demanda de un producto se vea afectada por el precio. Si los clientes compran menos cuando el precio aumenta, y más cuando éste disminuye, entonces acontece un fenómeno conocido como *demanda elástica*. “Sin embargo, en el caso de algunos productos y servicios, la demanda no

cambia mucho si los precios cambian. A esto se le denomina *demanda inelástica*".<sup>31</sup>.

- *Imagen*: En el caso de muchos productos, un mayor precio genera en realidad mayores ventas, puesto que los clientes piensan que la calidad y los precios van de la mano. Si uno desea que los clientes perciban su producto o servicio como algo de alta calidad, es mejor emplear un precio más elevado.

“Es importante determinar lo que se desea alcanzar con la estructura de precios. Las metas que se requieren lograr con la estructura de precios son los *objetivos de precios*”<sup>32</sup>.

Algunos de los objetivos suelen ser:

- Alcanzar una cantidad específica de volumen de utilidades
- Lograr un nivel de utilidades como porcentaje de ventas
- Capturar una parte específica del mercado
- Alcanzar cierto volumen de ventas.

Los objetivos de precios deben ser específicos y cuantificables, para que al final del año pueda determinarse si se alcanzaron las metas.

Una vez que se han establecido los objetivos de precios, deben determinarse las *políticas de precios*. Éstas son directrices generales de precios que deben seguirse para alcanzar sus objetivos.

---

<sup>31</sup> SAMUELSON, Paul A. Et. al. “*Economía*”, P. 893

<sup>32</sup> LAMBING Peggy. Et. al. *Op. cit.* P. 149

### c) Plaza.

Uno de los primeros pasos para escoger un sitio es describir la *ubicación* ideal mediante la preparación de dos listas: los *criterios indispensables* y los *deseables*.

Los *criterios indispensables* son aquellos que deben satisfacerse; si la *ubicación* no tiene todos los *criterios* requeridos, el sitio no puede considerarse para establecer el negocio. En contraste, los *criterios deseables* son aquellos que se desearía tener pero que no son esenciales para el éxito del negocio.

Cada industria tiene factores de *ubicación* que le son distintivos; factores que son importantes para un sitio de venta al detalle con frecuencia son irrelevantes para una empresa de fabricación. Sin embargo las regulaciones de uso de suelo son un factor importante para todo negocio y deben investigarse pronto en el proceso de selección del sitio. Estas regulaciones han sido establecidas por las comunidades para controlar el tipo de negocios que se abren y para tener certeza de que el desarrollo de la comunidad se realice de manera bien planeada. Cada bien inmueble se clasifica en una de cuatro categorías:

- Residencial (casas, departamentos, condominios)
- Comercial (espacio de oficinas, detallistas)
- Industrial (manufactura)
- Agrícola (granjas)

Hay clasificaciones adicionales en cada categoría. Por ejemplo, la categoría comercial incluye diferentes códigos para espacio de oficinas,

restaurantes, puntos de venta al detalle, y así sucesivamente. Si un sitio no está autorizado para el tipo de negocio que el empresario desea abrir, el gobierno local determinará si la propiedad puede reclasificarse en otra categoría. De manera que el gobierno local puede evitar que el empresario abra su negocio, si decide no reclasificar el inmueble. Es por ello que las regulaciones del uso de suelo de la comunidad donde se pretenda establecer el negocio deben investigarse al principio del proceso de planeación.

#### **d) Promoción.**

“Uno de los errores más grandes que puede cometer un empresario es subestimar la cantidad de promoción que necesita para tener éxito.”<sup>33</sup>

A pesar de que una empresa pueda contar con los mejores productos y servicios, todavía está en riesgo de fracasar si no informa y convence a los clientes.

Promocionar es esencialmente un acto de información, persuasión y comunicación, que incluye varios aspectos de gran importancia, como son: la publicidad, la promoción de ventas, las marcas e indirectamente las etiquetas y el empaque. A través de un adecuado programa de promoción, se puede lograr dar a conocer un producto o servicio e incrementar el consumo del mismo.

La promoción puede asumir muchas formas:

- *Mercadotecnia directa*: Incluye ventas directas por correo, catálogos para órdenes de correo, venta directa, telemercado, anuncios de

---

<sup>33</sup> ALCARAZ Rafael, *Op. cit.* P. 48

respuesta directa por correo, internet, radio y teledifusión y medios impresos.

- *Propaganda*: Consiste en mensajes no personalizados dirigidos a grandes auditorios. Se realiza por medios como la radio, la televisión y los periódicos.
- *Promoción de ventas*: Consta de actividades de mercadotecnia que proporcionan un valor extra o incentivos para personal de ventas, distribuidores o el consumidor final. Las promociones se realizan para incrementar las ventas.
- *Publicidad y relaciones públicas*: La publicidad es información que la empresa emite como noticias por la radio, la televisión o los periódicos. La publicidad está diseñada para crear conciencia de la compañía y sus productos. Las relaciones públicas consisten en las actividades a favor de la comunidad realizadas por una empresa, diseñadas para crear una impresión favorable en el público.

“A la combinación de ventas directas, publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas se le llama mezcla promocional”<sup>34</sup>.

El empresario debe decidir el tipo de promoción que funcionará mejor para su negocio. El primer paso en este proceso es formular las metas promocionales. Para que sean alcanzables deben ser medibles y específicas.

---

<sup>34</sup> BLECH, George E. Et. al. “*Advertising and Promotton*”, P. 25

También es importante determinar el presupuesto de publicidad. Muchos empresarios utilizan un método conocido como “la publicidad que se pueda”,<sup>35</sup> pagan todas sus cuentas y después, si sobra dinero, se anuncian. Esto no produce buenos resultados, puesto que la publicidad será esporádica y no necesariamente será suficiente para alcanzar los objetivos publicitarios. El mejor enfoque es determinar las metas y luego calcular cuánta publicidad será necesaria para alcanzarlas.

### 4.3 LA DISTRIBUCIÓN.

Después de identificar las necesidades del cliente o consumidor y desarrollar un producto que satisfaga, es necesario determinar cómo hacer llegar los productos al mercado. Para ello, deben escoger rutas mediante las cuales se transporte el producto desde el centro de producción hasta el consumidor, de la manera más eficiente posible.

“La distribución de los productos del fabricante al consumidor final se realiza por distintos medios, a los cuales se les denomina *canales de distribución*”<sup>36</sup>.

Los canales de distribución pueden ser mayoristas, minoristas, detallistas, distribuidores. Los canales de distribución son las unidades de la organización; internos, como venta de fuerza propia; externos, para acercar el producto al mercado.

---

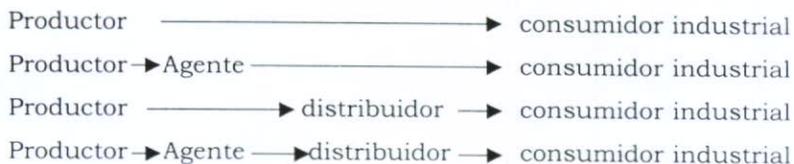
<sup>35</sup> LAMBING, Peggy. *Op. cit.* P. 174

<sup>36</sup> McCARTHY. *Et. al.* “Marketing”, P. 350

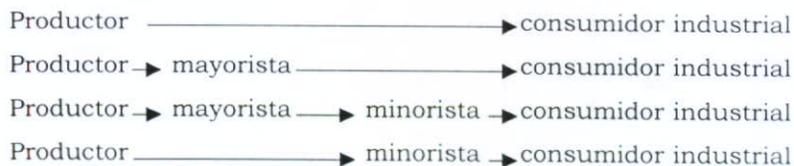
En otros giros como los agrícolas, los canales de distribución pueden ser del agricultor, a una cooperativa, a un agente, a una subasta, al mayorista, a un detallista o al consumidor.

Los canales de distribución son motivo de investigación y análisis exhaustivos. La contratación de éstos medios se hace generalmente con empresas ajenas al fabricante, como son distribuidores, concesionarios, mayoristas,. Su designación generalmente es por contrato, atendiendo a una zonificación o especialización.

Básicamente existen cuatro canales de distribución para hacer llegar los bienes industriales del productor al consumidor:



Canales de distribución para bienes de consumo:



Cada paso del proceso de distribución, hace posible incrementar la distribución aun mayor número de clientes potenciales; sin embargo,

cada paso también provoca una pérdida de control y contacto directo con el mercado. Es debido a esto que cuando se elija un canal de distribución deberán tomarse en cuenta aspectos tales como:

- Costo de distribución del producto.
- Control que pueda tenerse sobre políticas de precio, promoción al consumidor final y calidad del producto en base a los deseos del cliente.
- Conveniencia para el consumidor del punto final de venta
- Capacidad de la empresa para distribuir el producto.

Los medios de transportación con que se distribuirá el producto requieren de un estudio minucioso. Su uso dependerá del producto, las condiciones de venta y de entrega, tamaño, peso, volumen, urgencia para envío, costos de tarifas del transporte, la seguridad en cuanto a riesgos y manejo de los estibadores.

#### **4.4 LA SEGMENTACIÓN DEL MERCADO**

Ningún negocio puede atender a todos, y los pequeños negocios con recursos limitados suelen concentrarse en una base específica de clientes. Uno puede identificar su mercado meta si separa a los clientes en grupos con necesidades similares. Esto se conoce como *segmentación de mercado o mercadotecnia de nichos*. El mercado meta puede segmentarse en varias formas:

- *Geográfica:* A menudo los clientes se clasifican con relación a su residencia o lugar de trabajo. Se puede encontrar información relacionada con diversas áreas en el INEGI de las diferentes localidades.
- *Demográfica:* Con frecuencia se clasifican a los clientes por sus características demográficas, como edad, ingreso, sexo, y así sucesivamente. Las compañías utilizan este tipo de información para seleccionar el grupo meta de compradores potenciales.
- *Beneficios:* Los empresarios encuentran que diferentes grupos de clientes compran su producto o servicio por diferentes razones. Si los clientes se agrupan de acuerdo con las razones que tienen para comprar los productos o servicios, dicho agrupamiento se conoce como segmentación de beneficios.

Algunos de los beneficios más comunes que los clientes compran incluyen la conveniencia, el estatus, la seguridad o protección, la sociabilidad, la posibilidad de romance, la diversión, la comodidad, la durabilidad y la autosatisfacción. Es posible segmentar el mercado con base en muchos otros beneficios.

- *Frecuencia de uso:* En muchas industrias, un pequeño grupo de clientes compra la mayor cantidad de un producto o servicio. Se conoce al agrupamiento de clientes por la tasa de uso como segmentación por frecuencia de uso.
- *Psicográfica:* La segmentación Psicográfica es un método de agrupamiento de la clientela basada en su estilo de vida.

Los empresarios deben definir con cuidado su mercado meta, pues ello asegura que los esfuerzos de mercadotecnia se enfoquen a los clientes potenciales y no se desperdicien. También ayuda al propietario del negocio a enfocar todos sus esfuerzos en la dirección correcta.

#### **4.5 LA PUBLICIDAD.**

La publicidad suele ser parte esencial del plan promocional de un nuevo negocio.

La *publicidad informativa*, que explica los productos o servicios de la empresa, *ayuda para construir la base inicial de los clientes.*

La *publicidad persuasiva* a menudo compara la nueva compañía con la competencia y se utiliza para convencer al cliente de que la nueva empresa es mejor que la competencia.

Una vez que el negocio está bien establecido, se usa la *publicidad recordatoria*, para sostener el conocimiento del negocio.

Una de las decisiones más importantes en el plan promocional es la selección de los medios que se utilizarán.

Se pueden encontrar los medios impresos que son: periódicos, revistas directorios, correo directo y volantes, mientras que los medios de difusión incluyen la radio y la televisión.

La publicidad exterior también es un medio popular en muchas compañías. Se puede comprar cartelera en dos formas: paneles de carteles, que son preimpresos y se fijan a los tableros, y boletines pintados que pueden generar una mayor respuesta aunque son más costosos.

La publicidad exterior también incluye publicidad de tránsito en camiones y taxis. Otro tipo de publicidad, como ferias nacionales y locales, constituyen el principal método promocional en muchas industrias, y las compañías pueden alcanzar a muchos compradores potenciales si tienen un puesto en la feria.

El número de personas que verán o escucharán el anuncio corresponde al alcance del medio. La televisión, la radio, los periódicos metropolitanos, las revistas nacionales y la publicidad exterior tienen un alcance excelente.

El número de veces que un cliente ve o escucha un anuncio se conoce como frecuencia.

La entrega se refiere al sitio en que está el consumidor cuando escucha el mensaje del anuncio. Y la selectividad se refiere a la gente que recibe el mensaje publicitario y así es parte o no del mercado meta.

Todo empresario debe desarrollar por anticipado un plan de publicidad anual. Esto propicia una publicidad más constante y más efectiva.

Si una compañía tiene un pequeño presupuesto de promoción, el uso de las relaciones públicas y publicidad puede ser una forma muy efectiva en costos de promoverse a sí misma y a sus productos.

Las relaciones públicas y la publicidad pueden utilizarse para promover un negocio aunque la compañía tenga un presupuesto muy limitado para anunciarse. Las relaciones públicas consisten en dar a conocer aquellas actividades diseñadas para crear una imagen favorable en el público. Incluyen actividades como el patrocinio de equipos deportivos, donaciones a organizaciones de beneficencia, ingreso a la cámara de comercio y otras actividades que hagan un bien a la sociedad.

#### **4.6 LA VENTAJA COMPETITIVA.**

Una *ventaja competitiva* diferencia a la empresa de sus competidores. Todo negocio debe tener una ventaja competitiva y debe desarrollarse con cuidado, porque ésa es la razón por la que los clientes le compran a un negocio en particular en lugar de hacerlo con sus competidores.

Se pueden mencionar algunas de las ventajas más comunes:

- *Calidad*: Si se puede ofrecer un mejor producto o servicio que el que ofrece en la actualidad en el mercado, es frecuente que los clientes lo compren aunque cueste más.

- *Precio:* Si uno puede ofrecer un producto o servicio a un menor precio, la compañía atraerá a los cazadores de gangas que desean mantener bajos sus costos.
- *Ubicación:* Muchos pequeños negocios tienen éxito porque tienen una ubicación más adecuada.
- *Selección:* Una amplia selección de productos puede permitir servir a varios grupos de clientes. En lugar de servir a un solo grupo de clientes, es preferible tener una amplia línea de productos que satisfaga a muchas personas.
- *Servicio:* Los pequeños negocios a menudo ofrecen un servicio más personalizado que las grandes empresas. Esto es particularmente cierto cuando un negocio es muy pequeño y el propietario puede trabajar directamente con los clientes y asegurarse de que queden satisfechos.
- *Velocidad/tiempo de entrega:* Los clientes esperan la entrega rápida de un producto o servicio. El rápido ritmo de la vida aumenta constantemente y las normas de ayer pronto quedan obsoletas.

También debe tomarse en cuenta la combinación de varias ventajas competitivas. Muchos empresarios levantan su negocio sobre una sola ventaja competitiva, y tienen éxito.

#### **4.7 LAS VENTAS.**

El mejor vendedor de una empresa con frecuencia es el empresario. Nadie conoce mejor el producto o servicio; ninguno está más comprometido con la compañía. Sin embargo, en muchos casos, se necesitan vendedores adicionales para que la empresa pueda crecer. De hecho, el empresario debe pensar que cada empleado que interactúa con los clientes es como un vendedor, puesto que las acciones del empleado afectarán la opinión que el cliente tenga respecto de la empresa. Sin embargo, debe capacitarse en técnicas de ventas y conocimientos del producto a aquellos empleados que se contratan específicamente para la función de ventas. Los vendedores internos ayudan a los clientes que llegan al negocio o que llaman por teléfono. Los vendedores externos hacen visitas personales al negocio o a la casa de los clientes.

El empresario tiene que decidir si va a contratar vendedores con experiencia o empleados inexpertos y capacitarlos. El tipo de persona que se contrata debe depender del producto o servicio por vender y la longitud del ciclo de ventas. Un producto o servicio altamente técnico puede exigir un vendedor que pueda servir como consultor, lo mismo que como vendedor. Además, algunos productos con un ciclo corto de ventas se venden y se entregan casi de inmediato. Otros productos que tienen un largo ciclo de ventas se venden sólo después de muchas visitas.

El empresario también tiene que decidir cómo asignar las cuentas de los clientes entre el personal de ventas. Algunas de las formas más comunes de la asignación de las cuentas son las siguientes:

- *Con base a la geografía:* es la asignación a cada vendedor de territorios que tienen igual potencial de ventas.
- *Por industria:* es la división de las cuentas en grupos como detallistas, fabricantes, etc.
- *Por tamaño de la compañía:* se encargan las cuentas de clientes más pequeños a un vendedor, y las cuentas mayores a otros.

El método de adjudicación de cuentas utilizado debe ser el que de como resultado, un uso eficiente del tiempo del vendedor, a la vez que hace una distribución equitativa de las cuentas.

Las promociones de ventas se clasifican como orientadas al consumidor o al negocio. Las promociones de ventas orientadas al consumidor se enfocan al usuario final del producto o servicio, mientras que las promociones de ventas orientadas al negocio se enfocan a los intermediarios en el mercado, como mayoristas, distribuidores y detallistas.

Es frecuente que las promociones orientadas al cliente estén asociadas con publicidad para estimular a los clientes a que compren una marca específica. Los detallistas también pueden utilizarla para alentar a los consumidores a que compren en una tienda específica. Entre las promociones orientadas a los consumidores figuran:

- Muestras
- Devoluciones, reembolsos y descuentos
- Concursos y rifas

- Cupones
- Centavos de descuento/dólares de descuento
- Patrocinio de eventos
- Premios
- Paquetes con bonificaciones

Las promociones orientadas al negocio están diseñadas para estimular a los distribuidores y detallistas a que vendan un producto o que hagan esfuerzos extra para venderlo.

Las promociones orientadas al comercio incluyen lo siguiente.

- Descuentos al comercio
- Exhibiciones en el punto de compra
- Concursos e incentivos para los distribuidores
- Ferias comerciales
- Programas de capacitación
- Publicidad cooperativa.

Además de las promociones la venta de un producto se facilita cuando el cliente conoce el producto y los solicita por su nombre. Esto es posible gracias a las *marcas*. Una marca es un nombre, término, signo, símbolo o diseño que identifican los bienes o servicios que ofrece una empresa y señala una clara diferencia con los de la competencia.

Las etiquetas son las formas impresas que lleva el producto para dar información al cliente acerca de su uso o preparación. Son exigidas por ley y juegan un papel muy importante en la imagen que el consumidor se haga del producto.

## 4.8 LA CREACIÓN DE CLIENTES

El norte, es esta brújula empresarial y sin la menor duda, queda marcado por la creación de clientes. Lo dijo Peter Drucker hace más de cuatro décadas y seguimos perdiendo de vista: la razón de existencia de una empresa, es la obtención del cliente.

El propósito de toda empresa de negocios es atraer clientes porque las ganancias, en sí mismas, no constituyen la explicación racional del comportamiento ni de las decisiones en una empresa, sino que son evidencia que ratifica su validez. No se debe perder de vista, por lo mismo, que las dos funciones básicas, si no es que únicas, para atraer clientes son la comercialización y la innovación. Para atraer clientes, la empresa debe emplear recursos humanos, físicos y financieros, generadores de riqueza, así como algunos intangibles como el tiempo, que hoy más que nunca, es nuestro recurso más preciado.

La empresa necesita cuestionar continuamente su desempeño ante los clientes; desempeño que puede expresarse mediante un índice de atractividad. Las dos premisas básicas de este índice requieren preguntarse:

1. ¿Con qué potencial contamos para seguir otorgando valor agregado a nuestro cliente? Entendemos valor agregado como la ecuación:  $\text{calidad} + \text{servicio} / \text{precio}$ , siempre y cuando el precio sea rentable.
2. ¿Cuál es la contribución de nuestro cliente a la creación de riqueza en nuestra empresa? Si compartimos la opinión de Drucker sobre la importancia de la comercialización y la innovación, prestaremos

especial atención a los cambios radicales que ha sufrido la primera en tiempos recientes. Las tradicionales cuatro P's de la mercadotecnia han emigrado a las cuatro C's:

- El *producto* pasa al *cliente*: no podemos sólo ofrecer lo que tenemos, debemos satisfacer las necesidades de un cliente cada vez más demandante, esto requiere mayor competitividad en un mercado abierto como el que ahora, para bien o mal tenemos en México.
- El *precio* se transfiere a la *calidad*, no sólo en el producto, sino en el servicio por el que llega a sus manos y que, dividido entre el precio, es el valor agregado que ofrecemos al cliente.
- La *promoción* se transforma en *comunicación*, que abarca mucho más que la mera publicidad, comprende toda una apertura hacia el cliente, llegar a donde él esté y ofrecerle lo que necesite – procurando en lo posible, la comunicación en dos sentidos – y ofrecérselo por todos los medios a nuestro alcance, desde el personal hasta el internet o virtual.
- La *plaza* ha evolucionado a la *conveniencia*: el cliente compra, cada vez con mayor frecuencia, lo más accesible y se llega incluso a una sofisticada tecnificación de la venta y entrega a domicilio.

Finalmente, sean las cuatro P's o C's, queda claro que el papel de la mercadotecnia es dar a conocer y hacer llegar un producto al consumidor con el fin de que este se convierta en cliente potencial.

## 4.9 EL VALOR

Los clientes tienden a elegir proveedores que les den el máximo valor por su dinero. Esto es la base de toda competencia.

Durante años la definición de *valor* ha sufrido una amplia serie de cambios. Pero una cosa es cierta: no es ni el productor ni el proveedor quienes determinan lo que vale o no, sino el cliente.

El concepto de *valor añadido* vino a ser parte de una consigna publicitaria en los años '80, cuando las empresas empezaron a prestar atención seria a los clientes. Las empresas no hacen los negocios con segmentos del mercado, son personas quienes deciden dónde van a comprar productos y servicios. La competencia por lo tanto ha cambiado desde ser mayormente un problema de producto a incluir otros valores que influyen en la elección del proveedor por parte cliente. Capacidad de entrega, diseño, conocimientos, aspectos de medio ambiente, capacidad para mantener compromisos, actitud hacia los clientes y cuidado de los mismos son todos ejemplos de tales valores añadidos.

Si por ejemplo, usted compra una computadora, no es el objeto físico en lo que usted está interesado. Usted espera ayuda para su instalación, desea tener acceso al servicio y así sucesivamente. Esto es lo que algunas veces se conoce como componente – servicio de un producto. Naturalmente usted elige el fabricante o distribuidor que le da más valor por su dinero. Esto puede parecer obvio, pero muchas compañías, típicamente los fabricantes de mercancías, tienden a sobreestimar el valor del producto tangible y desestiman la importancia del componente servicio.

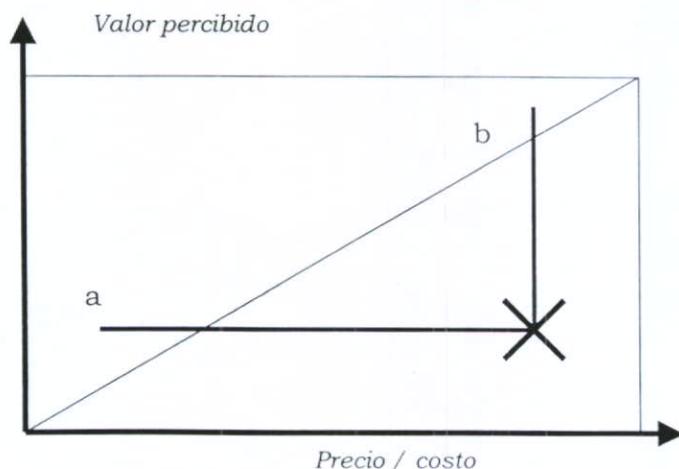
Tales compañías se les conoce como *orientadas al producto* u *orientadas a la ingeniería* en contraste con aquellas que están *orientadas al mercado* y *orientadas al cliente*.

#### 4.10 COSTO CONTRA VALOR

Cada unidad de costo debe corresponder con un valor por el que está dispuesto a pagar el cliente.

Todo es cuestión de cómo son usados los recursos, refiriéndonos igualmente a la capacidad y competencia.

A continuación se presenta la tabla 3 con una gráfica que muestra la idea anterior.



Cuando el costo (precio) no concuerda con el valor ofrecido, en principio sólo hay dos maneras de proceder: mejorar la eficiencia de los costos (flecha a la izquierda) mediante la racionalización o readecuar los recursos para crear más valor con los recursos existentes (flecha hacia arriba). Sin embargo, al hacer cualquiera de estas alternativas se debe saber que significa valor para el cliente.

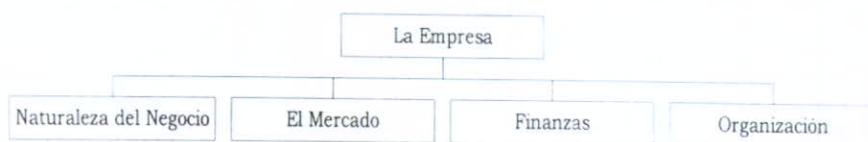
En resumen, si concentramos nuestros objetivos organizacionales en crear valor al producto o servicio que ofertamos, resultará más fácil hacer y conservar a los clientes. Ya que es más sencillo y barato hacer un esfuerzo para mantener clientes que encontrar nuevos clientes que reemplacen a los han dejado la empresa a favor de mejores alternativas. Sin duda, los clientes no compran un producto, compran un beneficio. Y lo adquirirán en la opción que les otorgue el mayor valor a cambio de su dinero.

## **CAPITULO V**

# **GUÍA PRÁCTICA PARA ESTABLECER UN NEGOCIO**

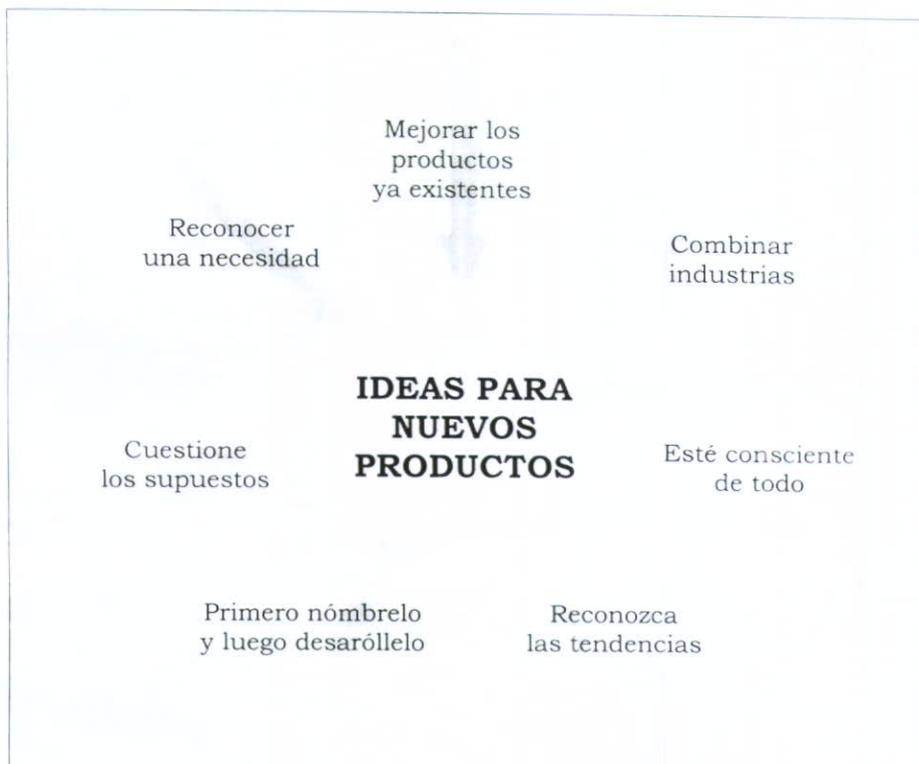
## 5.1 FLUJO PARA ESTABLECER UN NEGOCIO

Para un mejor desarrollo al establecer un negocio, se realizó el siguiente esquema, el cual comprende las áreas principales de las cuales ya se habló en los capítulos anteriores y posteriormente se comentan las actividades que integran cada una, así como algunas herramientas de apoyo para facilitar la creación de la empresa.



## 5.2 Naturaleza del Proyecto

- a) *Proceso Creativo.*- Para definir el producto o servicio que la empresa proporcionará a sus clientes se debe llevar a cabo una lluvia de ideas para determinar el producto o servicio de la futura empresa y luego de evaluarlas, seleccionar una de ellas
- b) *Justificar.*- Una vez que la idea ha sido seleccionada se debe justificar la importancia de la misma, especificando la necesidad o carencia que satisface o el problema concreto que resuelve.



c) *Nombre de la Empresa.*- Es la carta de presentación, el reflejo de su imagen, su sello distintivo y debe reunir una serie de características específicas. El nombre de la empresa debe ser descriptivo, original, atractivo, claro y simple; significativo y agradable.

d) *Descripción de la Empresa.*- se deben de analizar tres conceptos importantes:

- El Giro.- es el objeto u ocupación principal. Puede ser industrial, comercial o de servicios.
  - Ubicación y Tamaño.- La ubicación permite determinar el medio ambiente cercano a la empresa; el tamaño se determina de acuerdo con la clasificación establecida por organismos de gobierno.
- e) *Misión de la Empresa*.- Es la razón de ser de la empresa, el propósito o el motivo por el cual existe, da sentido y guía a las actividades de la empresa.
- f) *Objetivos*.- Son los puntos intermedios de la misión, en los objetivos los deseos se convierten en metas y compromisos específicos y ubicados en el tiempo.
- g) *Ventajas Competitivas*.- Peculiaridades que posee el producto y/o servicio que lo hace especial, garantizando su aceptación en el mercado.
- h) *Análisis de la Industria*.- Intenta establecer las condiciones actuales de la industria o sector en que se ve involucrada la empresa, así como, las condiciones futuras que se pueden prever para la misma a través del reciente desarrollo que haya presentado.
- i) *Productos y Servicios*.- Hacer visibles las características generales más importantes que poseen los productos y/o servicios que la empresa ofrece.

Es muy importante que antes de iniciar cualquier proyecto se cuente con la capacitación y experiencia necesaria, para visualizar, de una manera real, las ventajas y problemas que en la misma se pudieran presentar.

### 5.3 EL MERCADO

Dentro de los objetivos de la mercadotecnia es necesario definir lo que se desea lograr con el producto o servicio en términos de ventas, distribución y posicionamiento en el mercado.

Se debe tener en cuenta el área y segmento de mercado que se piensa atacar (nivel local: colonia, sector, etc.; nacional, de exportación, regional, mundial u otros), así como el tiempo en el cual se piensa lograr los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

- a) *Investigación de Mercado.*- Se utiliza como una herramienta valiosa en la obtención de esta información para definir el tamaño de mercado donde operará la empresa. Una vez definido éste, se debe tratar de establecer el consumo aparente que dicho mercado representa. Si se cuenta con un cálculo del consumo aparente, se puede determinar la demanda potencial del producto o servicio de la empresa en el corto, mediano y largo plazo.
- b) *Estudio de Mercado.*- es el medio para recopilar, registrar y analizar datos en relación con el mercado específico, al cual la empresa ofrece sus productos. Para esto es necesario determinar los objetivos del mismo. Una vez definido éste, la empresa deberá de elaborar una

encuesta para estudiar el mercado y aplicarla correctamente. Ya aplicada hay que tabular y referir la información recabada para presentar los resultados y las conclusiones del estudio realizado.

- c) *Distribución y puntos de venta.*- después de identificar las necesidades del cliente o consumidor y desarrollar un producto que le satisfaga, es necesario determinar cómo hacer llegar los productos al mercado. Escoger rutas mediante las cuales se transporta el producto desde el centro de producción hasta el consumidor.
  
- d) *Promoción del producto o servicio.*- Promocionar es esencialmente un acto de información, persuasión y comunicación, que incluye varios aspectos de gran importancia, como: la publicidad, las marcas e indirectamente las etiquetas y el empaque. A través de un adecuado programa de promoción se puede lograr dar a conocer un producto o servicio e incrementar el consumo del mismo, etc.
  
- e) *Políticas de Precio.*- la política determinará la manera en cuanto al precio de introducción en el mercado. El precio influye en la percepción que tiene el consumidor final sobre el producto. El precio se determinará tomando en cuenta los costos variables por unidad más los costos fijos y aumentando el porcentaje de las ganancias que se pueda obtener. Calculando también la producción necesaria para pasar el punto de equilibrio.

*Precio de Venta*

$$PV = \text{Costo Total} + (\text{Costo Total} \times \% \text{ de ganancia deseada})$$

*Punto de Equilibrio*

$$PE = \text{Costos Fijos} / (\text{Precio de Venta} - \text{Costos Variables})$$

*Precio de Venta al consumidor final*

$$PVF = \text{Precio al minorista} + (\text{Precio al minorista} \times \% \text{ de ganancia deseada por el minorista})$$

- f) *Riesgos y Oportunidades.*- Existen diversos sistemas de ventas, que abarcan desde las personales, hasta aquellas que implican sistemas complejos de distribución.

#### **5.4 LAS FINANZAS**

El área de finanzas atiende la organización que debe existir para el manejo del dinero dentro de la empresa. Se establecerán los objetivos del área contable para después definir el sistema contable de la empresa.

Desde aquí tendrá cuatro herramientas útiles para dar seguimiento a los objetivos de la contabilidad de la empresa: el flujo de efectivo, el balance general, el estado de resultados y los indicadores financieros, de los cuales se presenta el contenido esencial en sus diferentes formatos:

Formato 1 *Estado de Flujo de Efectivo*

Saldo Inicial de la cuenta de efectivo
+ Entradas de operación:
Cuentas por cobrar
Ventas de contado
Otras entrada
= Total de entradas
- Salidas de operación:
Cuentas por pagar
Compras de contado
Otras salidas
= Total de Salidas
= Flujo de efectivo de operación
+ Entradas de financiamiento e inversión:
Préstamo bancario
Aumento de capital
Otras entradas de financiamiento/inversión
= Total de entradas de financiamiento e inversión
- Salidas de financiamiento e inversión
Adquisición de activos
Pago de deuda e intereses
Otras salidas de financiamiento/inversión
= Total de salidas de financiamiento e inversión
= Saldo final de flujo de efectivo

Formato 2 *Estado de resultados de una empresa comercial*

Ventas Brutas

- Devolución sobre ventas

- Descuento sobre ventas

= VENTAS NETAS

- COSTO DE VENTAS

Inventario Inicial

+ Compras brutas

- Devolución sobre compras

- Descuento sobre compra

+ Flete sobre compra

= COMPRAS NETAS

- Inventario Final

= COSTO DE VENTAS

= UTILIDAD BRUTA

- Gasto de operación

Gasto por honorarios

Gasto por depreciación

Gasto por servicios públicos

Nóminas

Materiales y Mantenimiento

Total de Gastos de operación

= Utilidad antes de financieros e impuestos

+ Ingresos por interés

- Gasto por interés

+/- Costo integral de financiamiento

= Utilidad antes de ISR

- ISR

= UTILIDAD (O PERDIDA) NETA

Formato 3 *Balance General*

Activos	Pasivos
<p><i>Circulante</i></p> <p>Caja Chica</p> <p>Inversiones temporales</p> <p>Bancos</p> <p>Inventario de Materia Prima</p> <p>Inventario de Pto. en proceso</p> <p>Inventario de Pto. Terminado</p> <p>Total</p>	<p><i>Corto Plazo</i></p> <p>Cuentas por pagar</p> <p>Impuestos por pagar</p> <p>Sueldo por pagar</p> <p>Total</p>
<p><i>Fijo</i></p> <p>Terreno</p> <p>Edificio</p> <p>Equipo de Transporte</p> <p>Depreciación Eq. Transporte</p> <p>Equipo de oficina</p> <p>Depreciación Eq. Oficina</p> <p>Total</p>	<p><i>Largo Plazo</i></p> <p>Préstamo Bancario</p> <p>Hipoteca por pagar</p> <p>Total</p> <p><i>Total de Pasivos</i></p>
<p><i>Intangible</i></p> <p>Marca</p> <p>Total de activo intangible</p>	<p><i>Capital Contable</i></p> <p><i>Capital contribuido</i></p> <p><i>Capital Social</i></p> <p><i>Capital Ganado</i></p> <p><i>Utilidades Retenidas</i></p> <p><i>Total</i></p>
<p><u><i>Total de Activos</i></u></p>	<p><i>Total de Capital Contable</i></p> <p><u><i>Total de pasivos y capital</i></u></p>

*Prueba de Liquidez:*

Activo circulante / pasivo circulante

*Prueba de ácido*

(Activo circulante – inventario) / pasivo circulante

*Capital de trabajo*

Activos totales – pasivos

*Razones de endeudamiento*

Pasivos / activos

Capital total / activos

*Razones de eficiencia y operación*

Rotación de activo total: ventas netas / activo total

*Rentabilidad sobre ventas*

(Utilidad neta / Ventas netas) \* 100

(Utilidad de operación / ventas) \* 100

*Rentabilidad sobre activo total:*

(Utilidad neta / capital) \* 100

*Rentabilidad sobre capital:*

(Utilidad neta / capital) \* 100

Debido a que el ambiente financiero a veces resulta especulativo y difícil de pronosticar, se pueden establecer una serie de supuestos utilizados para las proyecciones financieras de la empresa.

Finalmente, se debe determinar el sistema de financiamiento del que nos apoyará para el proyecto.

a) *Objetivo del área contable.*- Puede definirse como el proceso para llevar ordenadamente las cuentas de la empresa, estar informados de cual es la situación de la misma y aumentar sus expectativas de rendimiento.

b) *Sistema contable.*- abarca la contabilidad de la empresa, el catálogo de cuentas, es decir las partidas que se utilizarán dentro del proceso contable para registrar las operaciones de la empresa y el software que se empleará.

c) *Flujo de Efectivo.*- Es la proyección de todos los movimientos monetarios que se realizan en la empresa. Se prevén tanto los ingresos como los egresos que por diferentes conceptos circulan por la empresa. Además, comprende 4 puntos importantes:

- Costos y gastos variables y fijos
- Capital social, es decir la cantidad total de dinero que invierten los dueños de la empresa para conformar la misma.
- Créditos, es la aportación económica que se entrega a la empresa con el fin de hacer frente a los compromisos o necesidades de inversión que no pueden ser solventados con el capital de la misma.
- Entrada y Salidas de dinero

*Balance General.*- Instrumento que muestra, a una fecha determinada, cuáles son los activos, pasivos y capital contable con que cuenta la empresa.

*Estado de Resultado.*- Es el instrumento que utiliza la administración para reportar las operaciones que se realizan en la empresa en un periodo determinado.

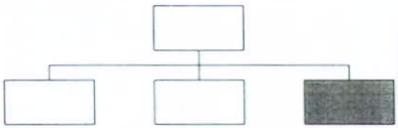
*Indicadores Financieros.*- Son los supuestos que fueron tomados en cuenta para elaborar los estados financieros y determinar las cantidades que se utilizará en inversiones, pagos de adeudos y cualquier otro requerimiento de capital.

## **5.5 LA ORGANIZACIÓN**

La forma en que se dispone y asigna el trabajo entre el personal de la empresa para alcanzar eficientemente los objetivos propuestos para la misma. Primero deben establecerse los objetivos del área de organización y bajo ellos definir la estructura organizacional de la empresa.

Posteriormente determinar las funciones específicas de cada puesto, reclutar el personal, seleccionarlo, contratarlo y finalmente inducirlo a su integración en la empresa.

Formato 5 *Descripción del puesto*

Nombre del Puesto:		
Dirección a la que pertenece:		
Departamento:		
Reporta a:		
Clave:		
Descripción General:		
Descripción Específica:		
Estructura Organizacional de puesto		
 <pre> graph TD     A[ ] --- B[ ]     A --- C[ ]     A --- D[ ]     style D fill:#333,stroke:#333,stroke-width:1px             </pre>		
Perfil de Puesto:		
Años de Experiencia:		
Escolaridad Mínima		
Estado Civil:		
Edad del ocupante		
Características físicas del ocupante		
Idiomas:		Nacionalidad:
Disponibilidad para:		
cambiar de residencia	Viajar	Horario

Después debe diseñarse el desarrollo que el personal podrá tener dentro de la empresa.

A su vez, administrar los sueldos y salarios y evaluar el desempeño, así como cuidar que las relaciones sean buenas.

Finalmente debe determinar el marco legal que su organización tendrá, tomando en cuenta el número de socios que desean iniciar el negocio, la cuantía del capital social, el régimen más conveniente, los aspectos fiscales y las obligaciones laborales que le obliguen a la empresa.

## **CONCLUSIONES**

Hoy en día, el campo empresarial está floreciendo en muchos lugares del mundo; la creación de nuevos negocios ha sido la fuente principal de vigor económico durante los últimos años, sin embargo se mantiene una misma constante ayer y hoy: 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.

El empresario vive actualmente en un mundo globalizado que le exige ser más profesional y más humano. Cuando alguien desempeña intensamente una actividad, llevada al límite de su capacidad, concentra al máximo sus cinco sentidos para que el resultado llegue a la excelencia, no solamente los sentidos físicos sino que también necesita de sentidos más profundos que le ayuden a percibir el mundo que le rodea, llegar a la verdad de las cosas y de la persona humana.

Muchos empresarios inician un negocio con la esperanza de que sus inversiones de tiempo, experiencia y dinero habrán de ser recompensadas con ganancias. Nadie monta una empresa con la intención de perder dinero, pero la importancia de la motivación de las ganancias es muy variable. Algunos empresarios quisieran obtenerlas de inmediato. A otros les interesa su prosperidad económica futura; hay quienes quieren amasar grandes fortunas, mientras que otros sólo desean llevar una vida confortable, pero enriquecerse depende en gran parte de lograr que la empresa tenga éxito.

Quizá el paso más importante para iniciar cualquier nueva empresa o ampliar una existente es la elaboración de un plan de negocios. Dicho plan debe incluir metas para la empresa, tanto a corto como a largo

plazo; una descripción de los productos o servicios que va a ofrecer y de las oportunidades de mercado que anticipa para ellos; y por último, una explicación de los recursos y medios que se van a emplear para alcanzar las metas en vista de una probable competencia.

Así mismo, las empresas deben ser conscientes y tomar en cuenta todos los aspectos y factores que rodean a la sociedad y el medio en el que los individuos se desenvuelven.

El fundamento del desarrollo económico de una empresa (y aún en los países) es la formación de cerebros, lo que se ha llamado capital intelectual. Esto va más allá del simple hecho de contratar a una persona para desempeñar una actividad y recibir una remuneración.

Ha dicho Drucker: “la velocidad con que formamos personas con visión, imaginación, educación dedicación y habilidades analíticas marcará el ritmo al que podremos crecer”<sup>37</sup>.

La única ventaja competitiva realmente sostenible para una empresa consiste en aprender más rápidamente que sus competidores. Y esto sólo se da a través de las personas empleadas en nuestra empresa.

Actualmente, los empresarios en México tenemos el insoslayable deber de ser competitivos a nivel internacional y de generar empleos mejor remunerados.

---

<sup>37</sup> Drucker, Peter, Op. Cit. P. 195

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. AIBRECHT, Karl. **“La misión de la empresa”**. España. Ed. Piados. 1996. 233 pp.
2. ALCARAZ, Rafael. **“El emprendedor de éxito”**. México. Ed. Mc. Graw Hill 1998. 252 pp.
3. ANZOLA ROJAS, Sérvulo. **“De la idea a tu empresa”**. México. Ed. Limusa. 1998
4. ANZOLA ROJAS, Sérvulo. **“Administración de pequeñas empresa”**. México. Ed. Mc. Graw Hill. 1993. 297 pp.
5. ANZOLA ROJAS, Sérvulo. **“La actitud emprendedora”**. México. Ed. Mc. Graw Hill. 1995. 95 pp.
6. BIASCA, Rodolfo. **“Resizing”**. Argentina. Ed. Macchi. 1998. 471 pp.
7. COLLINS, James C. **“Empresas que perduran”**. Colombia. Ed. Norma. 1998. 385 pp.
8. CHIAVENATO, Idalberto. **“Administración de Recursos Humanos”**. México. Ed. Mc. Graw Hill. 1994. 540 pp.
9. CHIAVENATO, Idalberto. **“Introducción a la teoría general de la administración”**. México. Ed. Mc. Graw Hill. 1991. 687 pp.
10. ELEGIDO, Juan M. **“Fundamentos éticos de la empresa”**. México. Ed. IPADE. 1998. 521 pp.

11. GIBSON IVANCEVICH, Donelly. **“Las organizaciones”**. Estado Unidos. Ed. Iberoamericana. 1994. 769 pp.
12. GOLDRAT, Eli. **“Repensando el futuro”**. Colombia. Ed. Norma. 1997. 319 pp.
13. GOODSTEI, Leonard. **“Planeación estratégica aplicada”**. Colombia. Ed. Mc Graw Hill. 1998. 442 pp.
14. HAMMER, Michel. **“Reingeniería”**. Colombia. Ed. Norma. 1994. 226 pp.
15. IBARRA. **“Los primeros pasos al mundo empresarial”**. México, Ed. Limusa. 1998
16. KOONTS, Harold. **“Administración”**. 11a Ed. México. Ed. Mc. Graw Hill. 1998 796 pp.
17. KRIEGEL, Robert. **“si no está roto, rómpalo”**. Colombia. Ed. Norma. 1998. 358 pp.
18. KURB, M. **“La consultoría de empresas”**. México. Ed. Limusa. 383 pp.
19. LAMBING, Peegy. **“Empresarios pequeños y medianos”**. México. Ed. Limusa. 1990. 136 pp.
20. LLANO CIFUENTES, Carlos. **“El empresario y su mundo”**. México. Ed. Mc. Graw Hill. 1993. 202 pp.

21. LUTHE, G. Rodolfo. **“La empresa humana”**. México. Ed. Castillo. 1994. 228 pp.
22. McCARTHY, E. Jerome. **“Marketing”**. España. Ed. Irwin. 1996. 814 pp.
23. NALEBUFF, Barry. **“Coo-petencia”**. Colombia. Ed. Norma. 1997. 373 pp.
24. PETERSON, Willis L. **“Principios de economía micro”**. México. Ed. CECSA. 1992. 383 pp.
25. PORTER, Michel. **“Ventaja competitiva”**. México. Ed. CECSA. 1994. 550 pp.
26. ROBBINS, Stephen P. **“Administración”**. 2da. Ed. México. Ed. Prentice may. 1996. 770 pp.
27. SAMUELSON, Paul. **“Economía”**. 14 Ed. México. Ed. Mc Graw Hill. 1994. 951 pp.
28. SÁNCHEZ LOZANO, A. **“ El plan de negocios del emprendedor”**. México. Ed. Mc Graw Hill. 1995. 223 pp.
29. SPENDOLINI, Michael. **“Benchmarking”**. Colombia. Ed. Norma. 1994. 248 pp.
30. STANTON, William. **“Fundamentos de Marketing”**. México. Ed. Mc Graw Hill. 733 pp.

31. STEINER, George. **"Planeación estratégica"**. Ed. CECSA. 1984
32. WATSON, Hiam A. **"Guía del emprendedor"**. México, Ed. Prentice may. 1997. 366 pp.
33. WERTHER, William B. **"Administración de personal y recursos humanos"**. 4ª Ed. México. Ed. Mc Graw Hill. 1995. 486 pp.
34. WERTHER, William. **"Administración de recursos humanos"**. México. Ed. Mc. Graw Hill. 1991. 395 pp.
35. ZAID, Gabriel. **"Hacen falta empresarios creadores de empresarios"**. México. Ed. Océano. 1995. 138 pp.
36. ZOGHLIN, Gilbert G. **"De ejecutivo a emprendedor"**. México, Ed. Castillo. 1994. 228 pp.
37. **ISTMO**. Junio 1998 Vol. 236 "Los puntos cardinales de la empresa"
38. **ADMINISTRATE HOY**. Vol 46 "Estrategia General de Recursos Humanos"
39. **COMARI**. Vol. 17 año 3 "La empresa virtual y el management de las personas"

STACIONAMIENTO SOLO PARA NUESTROS CLIENTES

ADIE COMPITE CON NUESTRA CALIDAD DE  
MPRESION Y TIEMPO DE ENTREGA, COMPRUEBELO!

O TENEMOS SUCURSALES

**TESIS PROFESIONALES**

TESINAS • MEMORIAS • INFORMES  
8 DE JULIO No. 13  
(ENTRE PEDRO MORENO Y MORELOS)

TELS. **614-01-22**

**613-61-42**

GUADALAJARA, JAL.



**copi • offset**  
(TIROS CORTOS AL INSTANTE)

