



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

CURSOS INSTITUCIONALES

COMO INICIAR UN NUEVO NEGOCIO

JULIO DEL 2002

APUNTES GENERALES

DE-026

Instructor: Lic. Adriana López Rojas
PALACIO DE MINERÍA
JULIO DEL 2002

TEMA 7: ESTRUCTURACIÓN LEGAL DE LA EMPRESA.

El tipo de estructura legal que se seleccione para la empresa nueva puede ser crucial para su éxito. La habilidad para tomar decisiones con rapidez, competir en el mercado y obtener el capital cuando sea necesario, se relaciona en forma directa con la estructura legal de la empresa.

Hay tres formas legales a elegir: propiedad única, sociedad y corporación. Ninguna es mejor que otra; cada una tiene sus ventajas. Lo importante es asegurar cual es la forma legal que mejor funcionará para una empresa en particular.

Algunas preguntas que debe hacerse son: ¿Qué se conoce sobre este tipo de empresa? ¿En qué áreas de la empresa se necesitará ayuda? ¿Cuánto dinero es esencial para iniciarla? ¿Qué fuentes de dinero estarán disponibles más tarde? ¿A qué tipos de riesgos estará expuesto? ¿Cómo se puede limitar la responsabilidad? ¿Qué tipo de impuestos habrá que pagar?

PROPIEDAD ÚNICA

Más del 75% de las empresas en los Estados Unidos hoy día son propiedades únicas. Esto significa que un solo dueño, y lo más frecuente es que esta persona intervenga directamente en la operación diaria de la empresa.

Como propietario único, se está al mando de todo. Además de tener el control total sobre la empresa, se tiene toda la responsabilidad sobre ella. Se tienen todas las utilidades de la operación al igual que todas sus deudas y obligaciones.

VENTAJAS DE LA PROPIEDAD ÚNICA

Ser el jefe: como propietario único, se tiene la libertad de administrar la empresa en cualquier manera legal que se elija. Se puede expandir o limitar la empresa; aumentar o disminuir productos o servicios; contratar, promover o despedir al personal. Esta facultad para tomar decisiones con rapidez, sin tener que esperar la aprobación de un comité, permite tener la ventaja de varias oportunidades. Si se busca control máximo y un mínimo de interferencia gubernamental., la mejor opción es la propiedad única.

Es fácil empezar. La propiedad única es la forma legal más sencilla de empezar. No hay gastos ni burocracia legal que sobrellevar. Todo lo que se tiene que hacer es conseguir los activos y comenzar a operar. En algunos de los casos, se pueden necesitar permisos legales o estatales, como en el caso de la venta de bebidas o comida. Pero por lo general es cuestión de comenzar a operar.

Se conservan todas las utilidades, en una propiedad única, todas las utilidades son del propietario. No se está obligado a compartirlas con nadie. Es una decisión del dueño si se utilizan en forma personal o se reinvierten en la empresa.

Los ingresos de la empresa son grabados como ingresos personales. El gobierno considera que los ingresos derivados de una propiedad única son parte del ingreso del propietario. Como tal, no hay que pagar un impuesto sobre ingresos por separado. Además, las pérdidas incurridas por la empresa se pueden deducir del impuesto sobre ingresos personales.

Se puede discontinuar la empresa a voluntad. Si se decide que se quiere hacer otra cosa, es muy sencillo liquidar la empresa. Sin tener que considerar dividir acciones o procesar papeles, solo se tienen que cesar las operaciones.

DESVENTAJAS DE LA PROPIEDAD ÚNICA

Se asume responsabilidad ilimitada. Un propietario único es responsable por todas las deudas o juicios legales contra la empresa. En el caso de que éstas excedan los activos de la empresa, los activos personales (casa, automóvil, cuenta de ahorros, inversiones) pueden ser reclamados por los acreedores. Esta responsabilidad ilimitada es el peor factor de la propiedad única.

El capital de inversión que se puede tener es ilimitado la cantidad de capital de inversión disponible para la empresa se limita al dinero que se tiene y al que se puede pedir prestado. A diferencia de las sociedades o corporaciones, que pueden obtener recursos de otras fuentes, se tiene que proveer la inversión total para la empresa en forma personal.

Se tiene que ser polifacético. Cualquiera que inicie una propiedad única debe estar preparado para desempeñar diversas funciones, que van desde la contabilidad hasta la promoción de los productos. Muchos propietarios únicos nuevos no pueden darse el lujo de contratar especialistas para estas labores. Aun si se les puede contratar, se debe estar al tanto de lo que hacen, puesto que se es responsable por sus acciones.

Es difícil retener a los empleados más valiosos. Se puede tener dificultades para obtener a los mejores empleados, por lo general un buen salario no bastan por lo que es difícil retenerlos.

La vida de la empresa es limitada. La muerte del propietario pone fin automáticamente a la propiedad única; lo mismo logra cualquier eventualidad que impida que el dueño opere la empresa. Como nadie toma su lugar, la empresa deja de funcionar.

SOCIEDAD

Una sociedad existe cuando dos o más personas son propietarias de la empresa. Se determina la cantidad de tiempo y dinero que cada socio invertirá en la empresa y el porcentaje de los réditos que cada uno recibirá por acuerdo. También se debe aclarar la extensión de la autoridad y responsabilidad de cada uno.

Para evitar malos entendidos posteriores, todo lo que se ha acordado debe ponerse por escrito, de preferencia con ayuda de un abogado. La importancia de un acuerdo de la sociedad por escrito debe tenerse muy presente. Sin dicho documento, la corte puede resolver cualquier disputa que se presente, pero el resultado puede ser no favorable. Alguna información que debe estar en el acuerdo de la sociedad es:

- Responsabilidades y autoridad de cada socio.
- Alcance de las obligaciones de cada socio
- Cantidad de capital que cada socio invierte en la empresa.
- Cómo se repartirán la utilidades y las pérdidas.
- Cómo se resolverán las disputas entre los socios.
- Arreglos para el retiro o admisión de socios.
- Cómo se distribuirán los activos en caso de que la empresa se liquide.

VENTAJAS DE UNA SOCIEDAD

Dos cabezas piensan mejor que una. En una sociedad se tiene la ventaja de poder disponer de las técnicas y habilidades de cada socio. En una situación ideal, la contribución que cada socio puede hacer a la empresa complementa la de los otros socios. Por ejemplo, un socio supervisa las funciones contables, otro está a cargo de la producción y el otro se ocupa de la ventas.

Es fácil comenzar. Iniciar una sociedad es bastante sencillo. Aunque implica un costo mayor y más planeación que una propiedad única, el papeleo es mínimo.

Hay más capital de inversión disponible. La capacidad de la empresa para aumentar el capital se incrementa con tan solo incluir más socios. A diferencia de una propiedad única, que solo cuenta con los recursos financieros de un individuo, en una sociedad se tienen los recursos combinados de los socios.

Los socios sólo pagan impuestos sobre ingreso personal. Las sociedades se gravan igual que las propiedades únicas. El ingreso total de la empresa se considera ingreso personal de los socios. Esto significa que no hay que pagar impuestos sobre ingreso por separado y las pérdidas de la empresa son deducibles de los impuestos sobre ingresos personales de cada socio.

Se puede convertir en socios a los empleados más valiosos. Las sociedades que pueden atraer y retener a los empleados de alta calidad ofreciéndoles la oportunidad de convertirse en socios, éste método de motivación ha tenido mucho éxito en particular en la áreas legales y contables.

DESVENTAJAS DE LA SOCIEDAD

Los socios tiene responsabilidad ilimitada. Al igual que los propietarios únicos, los socios son responsables de todas las deudas o juicios legales contra la empresa. Esta responsabilidad es más grande para los socios que para los propietarios únicos, puesto que como socio se es responsable no solo de las deudas personales sino también de las de los otros socios. Si ellos se endeudan, uno puede verse abandonado con la deuda. Y hay que recordar que aunque la inversión sea mínima, las pérdidas pueden ser substanciales. Las obligaciones se extienden más allá de la inversión para incluir los activos personales.

Las utilidades deben compartirse. Todas las utilidades que se obtengan de una sociedad deben distribuirse entre los socios según el acuerdo de la sociedad. El porcentaje de las utilidades que se reinviertan en la empresa debe decidirse en conjunto. Los deseos personales son tan solo un punto de vista.

Los socios pueden estar en desacuerdo. Las disputas entre los socios pueden destruir una sociedad. El deseo de un socio de ampliar la empresa puede contraponerse

EL CERTIFICADO DE INCORPORACIÓN

Para formar una corporación se tiene que obtener la escritura de constitución del Estado en que está la empresa. Cada estado establece sus propios requisitos y cuotas para asegurar las escrituras de constitución. En los E.U.A. el costo de incorporar a una empresa pequeña varía de \$ 500 a \$ 1,500. Por lo general, la escritura de constitución debe incluir información como:

- Nombre de la corporación
- Nombres de los principales accionistas
- Número y tipo de acciones que se publicarán
- Ubicación de la empresa
- Tipo de empresa

ACCIONISTAS

Cada persona que tenga acciones en la corporación es copropietario de la empresa. Esto no significa que cada accionista participa activamente en la administración de la empresa o incluso que está asociado con ella de alguna manera que no sea la de comprar acciones de la corporación. Tiene el derecho de

votar con respecto a los miembros de la mesa directiva de la corporación y a ciertas políticas importantes de la corporación.

El permitir que la gente sea copropietaria de la empresa de esta manera beneficia tanto a la corporación como a los accionistas. La corporación puede obtener capital de inversión y los accionistas pueden participar en las utilidades que obtenga la empresa. Estas utilidades se distribuyen entre los accionistas en forma de dividendos. Además como las acciones son transferibles, los accionistas pueden vender sus acciones en cualquier momento y recibir el valor de mercado.

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

El consejo de administración representa a los accionistas y es responsable de proteger sus intereses. Los miembros del consejo se eligen anualmente, por lo general para periodos de un año, que pueden renovarse indefinidamente por medio del proceso de elección. Ya que el número de votos que pueden dar a un accionista está relacionada con el número de acciones que tenga, los accionistas mayoritarios pueden prácticamente elegirse así mismos.

Por lo general, el consejo se ocupa de determinar las políticas corporativas, pero no se hace cargo de las operaciones diarias. Para este tipo de cuestiones, el consejo elige al oficial ejecutivo en jefe y a otros altos oficiales corporativos: vicepresidente, secretario, tesorero, etc. Ellos, a su vez, se ocupan de que las políticas estipuladas por la mesa directiva se pongan en práctica.

VENTAJAS DE UNA CORPORACIÓN

Los accionistas tienen responsabilidad limitada. Una de las ventajas más atractivas de la forma comercial de corporación es que los dueños tienen responsabilidad limitada. Los inversionistas son responsables financieramente solo por el monto de sus inversiones en la corporación. Esta responsabilidad limitada asegura a los acreedores de la corporación no pueden disponer de los activos personales.

Las corporaciones pueden obtener los capitales de inversión más altos. Se puede aumentar el capital de inversión de la corporación vendiendo más acciones. Mientras que la propiedad única y las sociedades están limitadas en el número de dueños que puede tener, la corporación puede tener cualquier número.

Las corporaciones tienen vida ilimitada. Por su carácter de entidad legal, una corporación tiene su propia identidad. A diferencia de la propiedad única y de la sociedad, cuyas esperanzas de vida están ligadas a las de los dueños, es posible que la corporación exista indefinidamente. El retiro de los accionistas, oficinistas y empleados de la corporación, no determina su existencia.

La propiedad es fácilmente transferible. La propiedad es una corporación es transferible con facilidad de una persona a otra. Los inversionistas pueden vender y comprar acciones a su voluntad sin la aprobación de nadie. Además de dar a los inversionistas máximo control sobre sus inversiones, esto permite a la corporación seguir operando sin contratiempos.

Las corporaciones utilizan especialistas. Debido a la separación de propiedad y administración, la forma comercial de corporación puede usar efectivamente los servicios de especialistas. A diferencia de la propiedades únicas y las sociedades, que tienden apoyarse en las técnicas y habilidades de los dueños para la realización de cada función, las corporaciones emplean especialistas. La disponibilidad de personal capacitado lleva a una productividad mayor y un incremento de la eficiencia.

DESVENTAJAS DE UNA CORPORACIÓN

A las corporaciones se les graba dos veces. A diferencia de la propiedad única o la sociedad, las corporaciones y sus dueños son gravados por separado, lo que equivale a gravar dos veces: tanto el ingreso de la corporación como el ingreso como individuos son gravados. Esta es la principal desventaja de la forma corporativa. Sin embargo, al incrementar el ingreso de la empresa, esta desventaja gradualmente se convierte en ventaja, porque el límite para gravar a una corporación es más bajo que el impuesto sobre el ingreso personal. La tarifa más alta con la que se puede gravar una corporación es de 43% comparado con 70% para los individuos.

Las corporaciones tienen que pagar un impuesto sobre capital social. Además de pagar un impuesto federal sobre ingresos corporativos, las corporaciones tienen que pagar un impuesto sobre el capital social. En los E.U.A. este es un impuesto anual sobre acciones sobresalientes que determina el Estado en el que está incorporada la empresa.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE CADA FORMA LEGAL DE PROPIEDAD

PROPIEDAD ÚNICA	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. SER EL DUEÑO 2. ES FÁCIL EMPEZAR 3. SE CONSERVAN TODAS LAS UTILIDADES 4. LOS INGRESOS DE LA EMPRESA SE GRAVAN COMO INGRESOS PERSONALES 5. SE PUEDE DESCONTINUAR LA EMPRESA A VOLUNTAD 	<ol style="list-style-type: none"> 1. SE ASUME RESPONSABILIDAD LIMITADA 2. EL CAPITAL DE INVERSIÓN QUE SE PUEDE TENER ES LIMITADO 3. HAY QUE SER POLIFACÉTICO 4. ES DIFÍCIL RETENER A LOS EMPLEADOS MÁS VALIOSOS 5. LA VIDA DE LA EMPRESA ESTÁ

	LIMITADA
--	----------

SOCIEDAD	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. DOS CABEZAS PIENSAN MEJOR QUE UNA 2. ES FÁCIL COMENZAR 3. HAY MAS CAPITAL DE INVERSIÓN DISPONIBLE 4. LOS SOCIOS SÓLO PAGAN IMPUESTOS SOBRE EL INGRESO PERSONAL 5. SE PUEDE CONVERTIR EN SOCIOS A LOS EMPLEADOS MÁS VALIOSOS 	<ol style="list-style-type: none"> 1. LOS SOCIOS TIENEN RESPONSABILIDAD ILIMITADA 2. LAS UTILIDADES DEBEN COMPARTIRSE 3. LOS SOCIOS PUEDEN ESTAR EN DESACUERDO 4. LA VIDA DE LA EMPRESA ES LIMITADA

CORPORACIÓN	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. LOS ACCIONISTAS TIENE RESPONSABILIDAD LIMITADA 2. LAS CORPORACIONES PUEDEN OBTENER LOS CAPITALES DE INVERSIÓN MÁS ALTOS 3. LAS CORPORACIONES TIENE VIDA ILIMITADA 4. LA PROPIEDAD ES FÁCILMENTE TRANSFERIBLE 5. LAS CORPORACIONES RECURREN A ESPECIALISTAS 	<ol style="list-style-type: none"> 1. LAS CORPORACIONES SE GRAVAN DOS VECES 2. LAS CORPORACIONES TIENE QUE PAGAR UN IMPUESTO SOBRE CAPITAL SOCIAL 3. INICIAR UNA CORPORACIÓN ES COSTOSO 4. LAS CORPORACIONES ESTÁN MÁS CONTROLADAS

CUESTIONARIO DE VERIFICACIÓN PARA ESTRUCTURAR LA EMPRESA

Para asegurarse que se ha seleccionado la forma legal más apropiada para la empresa y que se conocen los pasos a seguir para adoptarla, respóndase a las preguntas del siguiente cuestionario de verificación para estructurar a la empresa.

Contesta "SI" o "NO"

1. ¿Conoces las ventajas y desventajas de cada una de las siguientes formas legales?
Propiedad única _____
Sociedad _____
Corporación _____
2. ¿Está claro para tí el por qué cada sociedad que se forma debe tener un acuerdo de sociedad de sociedad por escrito? _____
3. ¿Sabes que información debes incluir en un acuerdo de sociedad? _____
4. ¿Conoces las diferencias entre una sociedad general y una limitada? _____
5. ¿Puedes describir las características de cada uno de los siguientes socios?
Silenciosos _____
Secreto _____
Inactivo _____
6. ¿Sabes que es una sociedad en participación? _____
7. ¿Conoces los pasos necesarios para incorporar su empresa? _____
8. ¿Has averiguado que permisos se necesitan para su empresa, si es que se necesitan? _____
9. ¿Conoces el costo de obtener los permisos que se necesitan? _____
10. ¿Has determinado si se necesitan los servicios de un abogado para iniciar la empresa? _____
11. ¿Será la forma legal de la empresa que seleccionaste compatible con tus necesidades particulares? _____

TEMA 8. TAMAÑO, CAPACIDADES, HABILIDADES Y ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE LOS PRINCIPALES COMPETIDORES

¿QUÉ ES LA RENTABILIDAD?

La rentabilidad no es otra cosa que "el resultado del proceso productivo". Diccionario Enciclopédico Salvat. (1970). Si este resultado es positivo, la empresa gana dinero (utilidad) y ha cumplido su objetivo. Si este resultado es negativo, el producto en cuestión está dando pérdida por lo que es necesario revisar las estrategias y en caso de que no se pueda implementar ningún correctivo, el producto debe ser descontinuado.

Un ejecutivo de General Motors afirmó: "estamos en el negocio de hacer dinero, no automóviles", estaba equivocado. Una empresa hace dinero y por ende es rentable, satisfaciendo las necesidades de sus consumidores mejor que la competencia. La experiencia de las empresas orientadas a la calidad es que, con un producto de calidad superior y con integridad en los negocios, las utilidades, la participación de mercado y el crecimiento vendrán por añadidura. El presente es una investigación de ciertos tópicos básicos para determinar la rentabilidad en el área de mercadeo de las empresas.

2. ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD EN MERCADEO

¿Cómo se calcula o se estima la rentabilidad de un producto?

Por lo general, quienes compran productos costosos comparan las características de rendimiento de las diferentes marcas y pagan más por un mejor funcionamiento, siempre que el aumento de precio no exceda el valor percibido más alto, en pocas palabras, el cliente siempre estará buscando la mejor relación precio-valor. Al principio, casi todos los productos se ubican en uno de los cuatro niveles de rendimiento: bajo, promedio alto y superior. La pregunta es: ¿un rendimiento más alto lo hace más rentable?

Se ha comprobado que existe una relación positiva e importante entre la calidad relativa del producto y la recuperación de la inversión. En una muestra de 525 negocios de tamaño mediano, los que tenían productos de baja calidad ganaban el 17%; los de calidad media 20%, y los de alta calidad, el 27%. Así los negocios de alta calidad ganaban el 60% más que los negocios de calidad más baja, ya que la mejor calidad les permitía cobrar un precio más alto, o bien lograr mayor renovación de compras así como la constancia y recomendación de los propios clientes, por lo que el costo de esta mejora en la calidad no era mucho mayor que el de las empresas que producían una calidad más baja. Al mismo tiempo esto no significa que la empresa deba proponerse lograr la más alta calidad posible, pero sí debe elegir el nivel más apropiado de rendimiento para el mercado y el

posicionamiento de la competencia, es decir el mejor equilibrio entre la calidad y la rentabilidad que se desea obtener.

Asimismo las empresas deben mejorar el producto de una manera continua, lo cual suele generar una recuperación y participación más alta en el mercado. Un ejemplo de lo anteriormente dicho es el caso de Procter & Gamble, empresa que se destaca por la práctica de mejorar sus productos, lo que aunado al alto rendimiento inicial de los mismos, ayuda a explicar él porque se encuentra a la cabeza en muchos mercados. Otro aspecto importante dentro del rendimiento del producto consiste en conservar la calidad.

Muchas empresas no cambian la calidad inicial a menos que encuentren defectos muy visibles o se presenten oportunidades excepcionales, y otros la reducen en forma deliberada para aumentar sus ganancias, aunque a la larga esto suele afectar la rentabilidad.

La empresa debe utilizar por lo menos una (o todas) las estrategias siguientes para determinar su política de calidad que determinará su rentabilidad: Cumplimiento de las especificaciones o sea el agrado en que el diseño y las características de la operación se acercan a la norma deseada. Sobre este punto se han desarrollado muchas formulas de control: Sello Norven de calidad, normas ISO 9.000, ISO 14.000, etc.

Durabilidad. Es la medida de la vida operativa del producto. Por ejemplo, la empresa Volvo garantiza que los vehículos que ellos fabrican tienen el promedio de vida útil más alto y por eso su alto precio.

Seguridad de Uso. La garantía del fabricante de que el producto funcionará bien y sin fallas por un tiempo determinado. Chrysler da la garantía más amplia a sus vehículos: 2 años o 50.000 kilómetros, demostrando su confianza en la calidad de manufactura.

Existen 9 factores primordiales que influyen en la rentabilidad y los cuales iremos analizando a lo largo del curso:

- Intensidad de la inversión
- Productividad
- Participación de Mercado
- Tasa de crecimiento del mercado
- Calidad de producto/servicio
- Desarrollo de nuevos productos o diferenciación de los competidores.
- Integración vertical
- Costos operativos
- Esfuerzo sobre dichos factores

¿Cómo se calcula la rentabilidad de un mercado?

Lo primero que debe cuestionar una empresa es si un segmento del mercado potencial tiene el tamaño y las características de crecimiento adecuado. Las grandes compañías prefieren segmentos con gran volumen de ventas y suelen subestimar o evitar los segmentos pequeños. Las empresas pequeñas a su vez, evitan los segmentos grandes ya que estos requieren demasiados recursos. El crecimiento del segmento es por lo regular, una característica deseable ya que las empresas desean que sus ventas y utilidades aumenten, pero al mismo tiempo, la competencia entrará rápidamente en los segmentos en crecimiento y en consecuencia disminuirá la rentabilidad de éstos.

Un segmento podría tener un tamaño y un crecimiento deseables y no ser atractivo desde el punto de vista de su rentabilidad potencial. Hay cinco fuerzas que se identifican para determinar el atractivo intrínseco a largo plazo de todo un mercado o de algún segmento de éste. Las compañías tienen que evaluar la repercusión sobre la rentabilidad a largo plazo de cinco grupos o riesgos que son los siguientes:

Competencia Industrial: un segmento no es atractivo si ya contiene competidores numerosos, fuertes o agresivos. El cuadro es aún peor si el segmento es estable o está en decadencia (dentro del ciclo de vida del producto), si los aumentos de capacidad se hacen con grandes incrementos, si los costos fijos son altos, si las barreras de salida son elevadas o si los competidores están bien firmes en el segmento. Estas condiciones llevarán a frecuentes guerras de precios, batallas publicitarias e introducción de nuevos productos, y a la empresa le costará más poder competir.

Participantes Potenciales: Un segmento no es atractivo si puede atraer a nuevos competidores que llegarán con nueva capacidad, recursos sustanciales e impulso para el aumento de la participación. El atractivo de un segmento del mercado varía en función de la dificultad que implican las barreras contra la entrada o la salida. El segmento más atractivo es aquel cuyas barreras contra la entrada son altas y las barreras contra la salida son escasas. Cuando tanto las barreras contra la entrada como las de salida son altas, el potencial para generar utilidades es elevado, pero en general conlleva a más riesgos porque las compañías cuyo rendimiento es pobre permanecen dentro y luchan por salir. Cuando ambas barreras son mínimas, las compañías pueden entrar o salir con facilidad de la industria y los rendimientos son estables y bajos.

Sustitutos: Un segmento no es atractivo si existen sustitutos reales o potenciales del producto. Los sustitutos limitan los precios y utilidades potenciales que se pueden obtener en un segmento. La empresa tiene que observar muy de cerca las tendencias de los precios en los sustitutos. Si la tecnología avanza o la competencia aumenta en estas industrias sustitutas, es probable que los precios y utilidades disminuyan en el mercado.

Compradores y Proveedores: Un segmento no es atractivo si los compradores poseen un fuerte o creciente poder de negociación. Los compradores tratarán de hacer que los precios bajen, demandarán mejor calidad o servicios y pondrán a los competidores unos en contra de otros; todo esto a expensas de la rentabilidad del vendedor. Aun si el mercado muestra un tamaño y crecimiento positivo y es atractivo estructuralmente, la empresa debe tomar en cuenta sus propios objetivos y recursos con relación a dicho mercado o segmento seleccionado. Algunos son atractivos y podrían desecharse porque no concuerdan con los objetivos de la empresa; ésta debe considerar si posee las habilidades y recursos que se requieren para tener éxito en dicho mercado.

¿Cómo se calcula la rentabilidad sobre la base de las zonas de venta y canales de distribución?

Las medidas de rentabilidad en los territorios de ventas adoptan varias formas. Los gerentes pueden comparar los territorios para identificar cualquier variación en los márgenes y en los costos de ventas fijos asignables como un porcentaje de las ventas. Además, los márgenes y los costos fijos de venta pueden estar relacionados con los objetivos de distribución y de venta y es posible que se administren ciertos activos en los territorios. Por consiguiente, también puede calcularse su rentabilidad en función del retorno producido por esos activos.

Si se busca mejorar los procedimientos de asignación en cuanto a los activos y gastos directos o si se quieren modificar los presupuestos de los territorios, pueden compararse los coeficientes de rendimiento sobre los activos administrados en ellos. Para estimar estos activos administrados, se emplean generalmente cuentas por cobrar, los inventarios y los activos en depósitos. En la medida en que el territorio de ventas determine la política de crédito y tenga su propio almacén para mantener inventario, los activos administrados pueden ser suficientes para el uso de esta medida.

El análisis de las ventas y de los costos identifican los resultados logrados. Sin embargo, también es importante considerar los activos necesarios para alcanzar dichos resultados. Al comparar los resultados de rentabilidad y los niveles de logro de los objetivos del programa en diferentes territorios, los gerentes pueden obtener varios indicios sobre el desempeño en ellos. El uso combinado de desempeño y rentabilidad con el logro de los objetivos del programa permitirá la evaluación con mayor facilidad y diagnosticar los problemas y oportunidades de cada uno.

En el caso de nuestro país, en general y para la mayoría de los productos de consumo masivo, el occidente representa un mercado mejor y más rentable, pues el nivel de vida es más alto, sin embargo, el oriente es importante para ciertas industrias como las relativas al petróleo y la pesca. Por lo tanto, es importante determinar la rentabilidad de una zona según el producto o segmento que se desee trabajar.

¿Cómo se determina si las actividades de mercadeo son rentables o no?

El propósito del concepto de mercadotecnia es ayudar a las organizaciones a alcanzar sus metas. En el caso de las empresas privadas la meta principal son las utilidades; en el caso de las organizaciones públicas y no lucrativas, es sobrevivir y captar los fondos suficientes para desempeñar bien sus funciones. Ahora bien, la clave no es lograr utilidades como primer fin sino lograrlas como consecuencia de haber realizado un buen trabajo. Como dijimos anteriormente: "Una empresa hace dinero satisfaciendo las necesidades de sus clientes mejor que la competencia".

Los mercadólogos deben participar en el análisis de generar utilidades potenciales de diferentes maneras mercadotécnicas; es por esta razón que se dice que no solo el director de mercadotecnia se pone el sombrero de ella, sino que también el sombrero financiero, ya que está en el negocio de generar clientes redituables. Pero ¿Cuántas empresas han practicado en efecto el concepto mercadotecnia?. La respuesta es que muy pocas. En realidad, solo un puñado de compañías se mantienen firmes como líderes practicantes del concepto de mercadotecnia como son Procter & Gamble, Apple, McDonald's, etc. Es evidente que estas empresas se enfocan hacia el cliente y están organizadas para responder de una manera efectiva a los cambios en las necesidades de este.

La mercadotecnia es el arte de atraer y conservar clientes rentables. Aun así las compañías suelen descubrir que entre el 20 y 40% de sus consumidores resultarán poco rentables y que en el 20% de sus mejores clientes está el 80% de su utilidad. Además, muchas empresas reportan que sus consumidores más rentables no son los más grandes sino los de tamaño medio. Los clientes más grandes demandan una cantidad considerable de servicio y reciben los mayores descuentos reduciéndose en consecuencia el nivel de utilidades de la empresa. Los clientes más pequeños pagan el precio total y reciben un mínimo servicio, pero el costo de realizar transacciones con consumidores pequeños reducen la rentabilidad. Los consumidores de tamaño medio reciben un buen servicio, pagan casi el precio total y son los más rentables. Esto ayuda a explicar por que muchas empresas grandes que en un principio tenían como meta sólo clientes grandes ahora están invadiendo el mercado a nivel medio.

¿Que convierte en rentable a un consumidor?.

Un cliente rentable se define en los términos siguientes: Un cliente rentable es el que, a lo largo del tiempo, genera un flujo de ingresos excediendo por una cantidad aceptable el flujo de los costos en que incurre la empresa al atraer, servir y venderle a ese consumidor. Casi todas las compañías omiten la rentabilidad de un consumidor en lo individual ya que afirman que un consumidor puede utilizar diversos servicios como es el caso de los bancos o diversos productos en el caso una empresa que maneje diversidad de productos. Un aspecto importante que deben considerar las empresas en cuanto a la rentabilidad es incrementar en primer lugar el precio de sus productos menos rentables o bien eliminarlos o

vender en forma cruzada productos que generen utilidades a estos consumidores no rentables, para tratar así de lograr la rentabilidad deseada del mercado.

En tiempos recientes la teoría del Mercadeo Uno a Uno, está teniendo auge. Dicha teoría se sustenta en la rentabilidad de los clientes basada en el valor que tienen de por vida que no es otra cosa que la cantidad de productos que este cliente podrá adquirir de nuestra empresa a lo largo de su vida útil. En tal sentido resulta más importante la participación "Por Cliente" que la participación de mercados. En otras palabras, saber (saber) cuantos de los productos del área de mi empresa está adquiriendo un determinado consumidor y cuantos a la competencia. En tal sentido, las empresas están buscando venderle la mayor cantidad de sus productos a cada cliente y a través del valor agregado que representa el servicio, su fidelidad.

Una empresa orientada de esta manera, maximizando sus operaciones de Mercadeo, podrá tener una operación rentable.

¿CÓMO Y CUÁNDO DEBE UNA EMPRESA EVALUAR LA POSIBILIDAD DE MODIFICAR SUS ESTRATEGIAS DE NEGOCIO?

Las estrategias deben ser evaluadas en todo momento. El éxito de hoy de una empresa no garantiza el éxito del mañana. Los mercados cambian y las circunstancias también; lo que resulta sumamente positivo una vez de acuerdo con ciertas características del mercado puede cambiar en poco tiempo y por consiguiente los requerimientos de los consumidores; esto es parte del proceso de evaluación y retroalimentación constante de cada empresa.

Según Tracy Emerick, experto en mercadeo, mientras el uso o implementación de una estrategia de mercadeo arroje resultados positivos para la empresa, esta no debe ser cambiada ni modificada.

¿CÓMO AFECTAN LAS UTILIDADES DE LAS EMPRESAS LAS DECISIONES TOMADAS A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO?

Malcolm Forbes escribió: "Cualquiera que diga que los hombres de negocios tratan con hechos, no con ficción, nunca han leído a posteriori proyecciones a cinco años".

Sobre todo en economía como las de Latinoamérica los planes a largo plazo, no funcionan.

Aunque la empresa pueda hacer proyecciones para más tiempo, estas deben ser revisadas con frecuencia con respecto a lo que hace la competencia y otros factores: económicos, políticos, sociales, culturales, etc. que puedan afectar el negocio.

En tal sentido Jack Trout (1999) reseñó en su último libro: *"El poder de lo simple"* lo siguiente:

"Lo sensato en la planificación es incorporar algo de sensatez en el proceso"

- Informar a los empleados que predecir el futuro es un ejercicio de ilusión y que el agudo análisis "de escenarios estratégicos" demasiado detallados es más bien una pérdida de tiempo.
- Informar a todo el mundo que el valor real de la planificación estratégica está en fijar la dirección coherente del negocio y estructurar los medios para ganar a la competencia.
- Sentar al personal de planificación con los ejecutivos de operaciones en cada línea de negocio y que discutan las referencias de esa dirección coherente bajo distintas suposiciones económicas.
- Enfatizar que lo que se está buscando es un "plan de vuelo" que sirva de guía a la empresa algo que sea más sencillo y menos esotérico que los planes al viejo estilo.

Aunque el señor Trout resulta un tanto "ácido" en su enfoque coincidimos en que los planes deben ser planteados en plazos cortos y aunque existan proyecciones a plazos mayores, estos deben ser revisados con frecuencia. De no ser así, los presupuestos de las empresas y sus utilidades darán como resultado números en rojo llevándolas incluso a la posibilidad de perder mercado como en el caso de General Motors.

¿CÓMO SE PUEDE INCREMENTAR EL VALOR DEL NEGOCIO?

Existen muchas maneras para incrementar el valor del negocio entre las cuales podemos mencionar la búsqueda de ventajas competitivas más allá de su propia cadena de valor; en las cadenas de valor deben implementarse tres estrategias que permitan obtener ventajas competitivas: en primer lugar el liderazgo de costos el cual implica que una empresa se proponga ser el productor de menor costo en su sector industrial lo que permite economías de escala, uso de tecnología propia, acceso preferencial a materias primas y a otros factores. En segundo lugar buscar ser único en el sector industrial junto con algunas dimensiones que son altamente valoradas por los compradores (la exclusividad es recompensada con niveles superiores de precio) y en tercer lugar la estrategia de enfoque que implica la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector industrial que se relaciona con un grupo o segmento del mismo y ajusta la estrategia a ser visto con la exclusión de otros. Hoy en día muchas compañías recurren a asociarse con otros integrantes de la cadena de la oferta para mejorar el

desempeño del sistema de entrega de valor al cliente. Mientras las compañías luchan por ser más competitivas, recurren, por irónico que parezca, a cooperar más.

En un principio, las compañías consideraban a los proveedores y distribuidores como centros de generación de costos y a veces hasta como adversarios. Sin embargo, en la actualidad seleccionan con cuidado a sus socios e intentan colaborar y discernir estrategias rentables para ambas partes. Ahora se habla de integración hacia delante por parte de la empresa con los distribuidores y detallistas, hacia atrás con los proveedores y hasta integración Horizontal con la competencia (el caso de Nestlé y Savoy).

La mercadotecnia no puede ser ya considerada solo como un simple departamento de ventas, sino como la responsable en el diseño y la administración de un sistema superior de entrega de valor para llegar al consumidor-meta. Se debe pensar también en la manera de estimular el desarrollo de productos mejorados de la compañía colaborando en forma activa con otros departamentos para administrar procesos centrales y estructurar sociedades externas más fuertes. Otro aspecto importante es analizar los costos y desempeños en cada una de las actividades que generan valor y buscar la forma de mejorarlos y estimar los costos y el desempeño de sus competidores como hitos. En la medida que cualquier empresa sea capaz de desempeñarse en algunas actividades mejor que sus competidores puede obtener una ventaja competitiva.

El éxito de una compañía al incrementar su negocio va a depender no sólo de que tan bien desempeña su trabajo cada departamento, sino también en la forma que se coordinen las distintas actividades departamentales.

Las compañías están obligadas a observar con cuidado la cantidad de clientes que pierden y a emprender acciones de inmediato para disminuir la pérdida. Para esto tiene que definir y cuantificar la cantidad de clientes que mantienen, distinguir los distintos motivos por los que se genera disgusto entre los clientes e identificar aquellos que pueden administrarse mejor. Estimar las utilidades que se dejan de percibir cuando se pierde un cliente. Todas las actividades de mercadotecnia que se apliquen sobre la base de lo anteriormente dicho van a dar el resultado esperado o incrementar el valor del negocio en cuantos a los productos que se comercialicen y el servicio que se le preste al cliente.

Aparte de las anteriores, existen estrategias adicionales para incrementar el valor del negocio como puede ser el desarrollo de nuevos mercados o la ampliación de los existentes a través del desarrollo de nuevos productos, de economías de escala, de estrategias de globalización y Benchmarking, etc.

Además, hoy en día las empresas están buscando dar valor agregado para diferenciar sus productos o servicios y para retener a los clientes.

¿QUÉ ES LA CURVA DE EXPERIENCIA DEL PRODUCTO?

El ciclo de vida del producto, describe cómo los elementos de producto de una industria se desplazan a través de las etapas de Introducción, Crecimiento, Madurez y Declinación. El concepto de ciclo de vida se utiliza para asegurar que la introducción, la alteración y la terminación de un producto sean oportunas y se ejecuten debidamente.

La curva de ventas o experiencia se encuentra en cero en la etapa de introducción, aumenta a una tasa creciente durante la etapa de crecimiento, alcanza su nivel pico en la etapa de madurez y luego baja. Las utilidades alcanzan su nivel pico hacia el final de la etapa de crecimiento del ciclo de vida del producto. La expectativa de vida de un producto se basa en los deseos de los compradores, la disponibilidad de productos de la competencia y otras condiciones del entorno. La mayor parte de las empresas tiene una combinación de patrones de ciclo de vida para diversos productos. Es importante gerenciar productos existentes y desarrollar algunos nuevos para mantener el desempeño de las ventas totales a un nivel deseado.

A medida que una empresa va adquiriendo experiencia como productor, va reduciendo sus costos. Puede aumentar su producción en base a mayor eficiencia y calidad que a la vez le permitirá tener mayor utilidad teniendo más capacidad de competencia más alta y mayor capacidad para reducir sus precios y sacar a competidores poco rentables del mercado para absorber su participación.

En pocas palabras, la experiencia de una empresa, o la curva de experiencia de un producto le da la capacidad para ser más competitivo en el mercado y más resistente a los embates de la competencia. La empresa que tenga mayor experiencia en un área determinada, podría en base a esa experiencia disminuir sus costos en dicho punto y ser más rentable a pesar de que mantenga sus demás costos estables. En cierta forma eso es lo que hacen las empresas que trabajan con una economía de escala: maximizar su experiencia a escala para ser más competitivos.

IMPORTANCIA DEL PRONÓSTICO DE VENTAS Y SU UTILIDAD

Pronosticar es proyectar las experiencias del pasado hacia el futuro. Como dijera William Shakespeare de manera muy elocuente: "el pasado es el prólogo".

Proyectar es organizar las mejores conjeturas acerca del futuro. Pronosticar o proyectar, no significa saber lo que pasará en el futuro sino estimar los que sucederá si las cosas van de tal o cual manera.

La demanda de una empresa describe sus ventas estimadas a niveles alternativos de su esfuerzo en mercadotecnia. A la administración le corresponde seleccionar uno de los niveles. El nivel seleccionado respecto al esfuerzo en mercadotecnia

generará un nivel esperado de ventas que se denomina pronóstico de ventas de la empresa. Este pronóstico de ventas es el nivel esperado de la empresa con base en un plan y un supuesto ambiente de mercadotecnia seleccionado. En otras palabras podemos decir que el pronóstico de ventas tiene que ver con las ventas que debo realizar para sostener mi operación y obtener rentabilidad y las estrategias que debo seguir para lograr dichas ventas. Según el experto asesor de mercadeo, Peter Drucker, las empresas pueden sobrevivir por mucho tiempo sin utilidad, pero no puedes sobrevivir ni un día sin efectivo (flujo de caja). La importancia de las ventas consiste entonces en generar ese flujo de caja constante para mantener a la empresa viva.

La relación secuencial entre el pronóstico de la empresa y su plan de mercadotecnia suele ser confusa. Con frecuencia se escucha que la compañía debe desarrollarlo con base en su pronóstico o proyección de ventas. La secuencia pronosticada para la planificación es válida donde la demanda del mercado es susceptible a la expansión. Sin embargo, la secuencia no es válida si el pronóstico significa una estimación de la actividad económica nacional o si la demanda de la empresa no es susceptible a la expansión o donde él pronóstico solo se refiere a una estimación de las ventas de la empresa.

El pronóstico de ventas de la empresa no sienta las bases para decidir cuanto gastar en mercadotecnia. Por el contrario, es el resultado de un plan de gasto en mercadeo determinado con anticipación. Otro término que vale la pena mencionar con relación al pronóstico de la empresa es la cuota de ventas que la administración establece basándose en él pronóstico general de la empresa y en el estímulo psicológico para lograrlo. Por lo general, se fijan cuotas de ventas un poco más altas que las ventas estimadas con objeto de obligar al equipo de ventas a hacer un esfuerzo mayor.

Una labor importante es estimar la demanda, para cuya estimación la empresa puede utilizar varios métodos importantes para elaborar pronósticos de ventas con estudios de las intenciones del comprador, combinación de la opinión de la fuerza de ventas, opinión de expertos, pruebas de mercado, etc. El uso adecuado de estos métodos varía de acuerdo con el propósito del pronóstico, el tipo de producto y la disponibilidad y confiabilidad de la información.

Como punto final, debemos mencionar que parte de la utilidad del pronóstico de ventas, sobre todo en las empresas manufactureras, es servir para determinar la producción que debe planificarse con anticipación, la compra de materia prima, la cantidad de empleados y turnos de producción etc.

CONTESTA SI O NO SEGÚN SEA EL CASO

1. Según el tipo de negocio a crear, ¿sabes quiénes son tus clientes potenciales? _____
2. ¿Has establecido un plan de acción para llegar al mercado objetivo? _____
3. ¿Conoces la diferencia entre publicidad de tu institución o empresa y la del producto a comerciar? _____

4. ¿Sabes que estrategias de mercadotecnia utilizan tus principales competidores? _____

5. ¿Has considerado las épocas del año y has determinado cuales son las mejores para comerciar el producto o servicio? _____

TEMA 9: ESTRATEGIAS DE VENTAS, COSTOS Y PRECIOS DE LOS PRODUCTOS O SERVICIOS A COMERCIALIZAR.

Si se elabora una ratonera mejor, todo el mundo puede ir corriendo a comprarla, pero no sin ayuda. En primer lugar, antes que la gente la compre, tiene que saber que existe, en segundo lugar, es útil que la gente del mercado que se trata de atraer tenga problemas con roedores.

La oficina de patentes ha otorgado patentes a miles de inventos que nunca tuvieron éxito. Aparte de los problemas excesivos, muchos inventos fracasan tan solo a estrategias de promoción deficientes o inexistentes, una vez creadas las ratoneras nuevas los inventores no saben que hacer con ellas.

La formación de una empresa es muy parecida a la invención de un producto nuevo. Para tener éxito, cada uno necesita promoción. La estrategia de promoción es un plan de acción para alcanzar a los clientes del mercado objetivo: aquellos que tienen probabilidades de utilizar el producto o servicio. En el nivel más sencillo y directo, la estrategia de promoción puede consistir en un anuncio en la fachada de la empresa y comentarios personales de los clientes. En algunos casos esto es suficiente. Sin embargo, por lo general, los clientes necesitan más que esto para ser atraídos a la empresa.

PUBLICIDAD

La publicidad implica compra de tiempo y espacios en los diversos medios de comunicación con el propósito de promocionar a la empresa, por lo general los medios de comunicación más utilizados son: la radio, la televisión revistas, folletos enviados por correo, sección amarilla y publicidad exterior.

Cada medio tiene sus propias características y es capaz de alcanzar una gran cantidad de personas. Dependiendo del mensaje, clientes objetivo, presupuesto y tiempo, algunos son más adecuados que otros para las necesidades específicas.

Consideremos las siguientes preguntas para la adecuada estrategia de publicidad y danos tu punto de vista:

¿Considera que el mensaje es sencillo y directo?

¿El mensaje se apoya mucho en palabras, color, sonido o movimiento para transmitir el mensaje?

¿El cliente objetivo es todo el sector social de la localidad o tan solo un segmento del mercado? _____

¿Cuánto dinero te puedes gastar? _____

¿Consideraste el tiempo en que tu anuncio puede dar los resultados esperados? _____

Existen medios de publicidad, que técnicamente se llaman medios masivos de comunicación, por la gran cantidad de clientes potenciales que pueden alcanzar, no solamente de la comunidad donde se ubica el negocio, sino fuera de ella, seguramente el utilizar la radio, el periódico, las revistas, la televisión podría redituarte ganancias buenas, sin embargo no solamente estos medios se pueden utilizar, existen otros que son menos costosos y que puede dar excelentes resultados.

Algunos medios publicitarios y que tal vez se desee considerar son publicidad en medios de transporte, mensajes en interiores y exteriores de autobuses y taxis; publicidad especializada, impresión del logotipo de la empresa en artículos como calendarios, blocks de notas, señaladores de páginas de libros, ceniceros, cerillos, llaveros y camisetas; folletos, los cuales se pueden repartir a la gente durante la compra que esta nos haga, en la calle, colocarlos en los parabrisas de los coches, etc.

FIJACIÓN DE PRECIOS

Entre los factores que hay que considerar para fijar los precios de los productos o servicios están las reacciones de los clientes, lo enconado de la competencia y el estado de la economía. Por extraño que parezca, un precio demasiado bajo es tan malo como un precio demasiado alto. Con frecuencia los precios bajos se asocian con mercancía de poco valor o inferior. En cuanto a competencia, puesto que la empresa no existe en el vacío, se debe reconocer la función de otras empresas como influencia en los precios. La decisión de competir paso a paso en precio, centavo a centavo o reducir precios, es crucial para la fijación de precios, tampoco se puede menospreciar el estado de la economía. El desempleo, la inflación, los intereses, las políticas gubernamentales y los niveles de inversión afectan el poder de compra del consumidor y por tanto los precios.

También se debe tener en cuenta otro factor: las utilidades. Si los precios son tan bajos que no cubren los gastos, o tan altos que la venta no es suficiente, se pierden utilidades. La meta es cubrir la demanda de los clientes, tener en cuenta a la competencia y la economía y asegurar utilidades satisfactorias.

El saber qué precios cobrar se deriva en parte de conocer a los clientes. Lo que para un cliente puede ser muy barato para otro puede ser un lujo. Por lo general los clientes ricos solicitan mercancía de mucha calidad, servicio personalizado y un ambiente exclusivo y atractivo donde comprar. A cambio de estas comodidades no solo están dispuestos a pagar más, sino que esperan hacerlo. Por otro lado, los cliente con ingresos bajos se preocupan principalmente por hacer rendir su dinero, están dispuestos aceptar menor calidad y servicio y un medio ambiente de tienda de departamentos sin lujos, a cambio de precios más bajos. En cada caso, lo que cuenta es el precio.

En un principio, el formular la estrategia de fijación de precios que satisfagan a los clientes parece como intentar decidir qué fue primero, el huevo o la gallina. ¿Qué es primero? _____

¿Se deben fijar los precios y después esperar a que aparezcan los clientes? _____

¿O se debe esperar a ver que tipos de clientes hay? _____

ambas respuesta son válidas. La estrategia de fijación de precios determinan en gran parte el tipo de empresa, ubicación, clientes prospectos, gastos, etc. Pero también hay que mantener contacto con los clientes para asegurar que los precios, calidad y servicio continúan reflejando sus necesidades y deseos.

FIJACIÓN DE PRECIOS Y ECONOMÍA

El mantenerse al tanto de los precios de la competencia ayuda a evaluar la estrategia de la fijación de precios. Si los precios están más altos que los de la competencia es probable que se pierdan ventas, si están más bajos se están ganando ventas pero reduciendo utilidades, al comparar los precios con los de la competencia, se debe comparar también el servicio, el buen o mal servicio proporcionado aumenta el valor de los productos o servicios comercializados, los servicios como ubicación de prestigio, local atractivo, atención personal, crédito, etc. benefician a los clientes, mientras más servicios se le proporcionen a los clientes, más altos pueden ser los precios.

Los hábitos de compra de los clientes reflejan el estado de la economía, durante una recesión o una depresión, los clientes están muy concientes de los precios. Al

mejorar la economía, los clientes ven con más optimismo el futuro y están dispuestos a pagar precios más altos.

Como propietario de una empresa, la habilidad para reconocer estas fluctuaciones en la economía y ajustar precios de acuerdo con ello aumenta la competitividad. Para mantener los precios de acuerdo con ello aumenta la competitividad. Para mantener los precios de acuerdo con las expectativas de los clientes se puede aumentar o disminuir servicios, aumentar o disminuir la calidad, cambiar los márgenes de ganancias o una combinación de estas.

CUESTIONARIO DE LA ESTRATEGIA DE FIJACIÓN DE PRECIOS

Contesta si o no según creas conveniente

1. ¿Tratas de evaluar las fuerzas del mercado que afectan la demanda de tus productos? _____
2. ¿Has considerado que estrategias de fijación de precios son compatibles con el plan de mercadotecnia que tenias previsto? _____
3. ¿Sabes qué productos son de movimiento lento y cuales de rápido? _____
4. ¿Estás influido por los cambios en los precios en la competencia? _____
5. ¿Revisas con regularidad los anuncios de la competencia para actualizar la información sobre los precios? _____
6. ¿Es la tienda lo suficientemente grande como para emplear a un comprador que haga comparaciones? _____
7. ¿Hay una temporada específica en la cual la competencia tenga ofertas? _____
8. ¿Los clientes esperan ofertas en determinados momentos? _____
9. ¿Las ofertas especiales periódicas, cambian constantemente? _____

TEMA 10. CONTRATACIÓN DEL PERSONAL, ADQUISICIÓN DE EQUIPOS Y MOBILIARIO

1. PROCESO DE SELECCIÓN

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. Esta fase implica una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de contratar y consumen cierto tiempo. Estos factores pueden resultar irritantes, tanto para los candidatos, que desean iniciar de inmediato, como para los gerentes de los departamentos con vacantes.

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 en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

CONTRATACIÓN

En muchos departamentos de personal se integran las funciones de reclutamiento y selección en una sola función que puede recibir el nombre de contratación. En los departamentos de personal de grandes dimensiones se asigna la función de contratación a un gerente específico. En los más pequeños, el gerente del departamento desempeña esta labor.

La función de contratar se asocia con el departamento de personal, pero además el proceso de selección tiene importante radical en la administración de recursos humanos. Por lo tanto, la selección adecuada es esencial en la administración de personal e incluso para el éxito de la organización.

2. OBJETIVOS Y DESAFÍOS DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL

Tres elementos esenciales

Los departamentos de personal emplean el proceso de selección para proceder a la contratación de nuevo personal. La información que brinda el análisis de puesto proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto; los planes de recursos humanos a corto y largo plazos, que permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión, y permiten asimismo conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada, y finalmente, los candidatos que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se puede escoger. Estos tres elementos determinan en gran medida la efectividad del proceso de selección. Hay otros elementos adicionales en el proceso de selección, que también deben ser

considerados: la oferta limitada de empleo, los aspectos éticos, las políticas de la organización y el marco legal en el que se inscribe toda la actividad

3. SELECCIÓN DE PERSONAL: PANORAMA GENERAL

El proceso de selección consta de pasos específicos que se siguen para decidir cuál solicitante cubrirá el puesto vacante. Aunque el número de pasos que siguen diversas organizaciones varía, prácticamente todas las compañías modernas proceden a un proceso de selección. La función del administrador de recursos humanos consiste en ayudar a la organización a identificar al candidato que mejor se adecue a las necesidades específicas del puesto y a las necesidades generales de la organización.

SELECCIÓN INTERNA

BÚSQUEDA INTERNA

Los desafíos internos generados por la organización misma presentan el siguiente dilema: por lo general, los gerentes de los diversos departamentos desean llenar las vacantes de manera rápida, con las personas más calificadas para ejercer la función. Los gerentes tienden a esperar a que se produzca una vacante para proceder a llenar una solicitud de personal nuevo. Es probable que la política interna de la compañía determine, por ejemplo, que el puesto se debe ofrecer al personal interno por un mínimo de dos semanas, antes de ofrecerlo en el mercado externo. Al mismo tiempo, tomar decisiones rápidas en esta área implica una disminución en el número de candidatos idóneos. Es muy probable que el administrador de recursos humanos se vea sometido a presiones fuertes.

RAZÓN DE SELECCIÓN

Contar con un grupo grande y bien calificado de candidatos para llenar las vacantes disponibles constituye la situación ideal del proceso de selección. Algunos puestos son más difíciles de llenar que otros. Particularmente los que requieren conocimientos especiales. Cuando un puesto es difícil de llenar, se habla de baja razón de selección. Cuando es sencillo llenarlo, se define como un puesto de alta razón de selección.

La razón de selección es la relación que existe entre el número de candidatos finalmente contratados y el número total de solicitantes.

4. FORMULA DE LA RAZÓN DE SELECCIÓN

La razón de selección se determina mediante la fórmula:

Número de candidatos contratados

= Razón de la selección Número total de solicitantes

Cuando en una organización se presentan con frecuencia razones de selección bajas, se puede inferir que el nivel de adecuación al puesto de los solicitantes y de las personas contratadas será bajo.

EL ASPECTO ÉTICO

Comportamiento Antiético

Dado el papel central que desempeñan los especialistas de personal en la decisión de contratar, la conciencia de lo importante de su labor y la certidumbre de que cualquier acción poco ética se revertirá en su contra es fundamental. Los favores especiales concedidos a los "recomendados", las gratificaciones y obsequios, el intercambio de servicios y toda otra práctica similar resultan no sólo éticamente condenables, sino también de alto riesgo. El administrador de recursos humanos debe recordar que una contratación obtenida mediante un soborno introduce a la organización a una persona que no solamente no será idónea y que se mostrará refractaria a todas las políticas de personal, sino que también se referirá al administrador con el desprecio que merece un funcionario corrupto

DESAFÍOS DE LA ORGANIZACIÓN

Limitantes Internas

El proceso de selección no es un fin en sí mismo, es un medio para que la organización logre sus objetivos. La empresa impondrá límites, como sus presupuestos y políticas que influyen en el proceso. Limitantes en ocasiones, estos elementos contribuyen a largo plazo a la efectividad de la selección. Las metas de la empresa se alcanzarán mejor cuando se impongan pautas claras, propias de la circunstancia específica en que se desempeña, y que contribuyan no solamente al éxito financiero de la compañía, sino también al bienestar general de la comunidad.

FLEXIBILIDAD

Sería un mejor interés de una empresa planear políticas flexibles, modernas e inteligentes que complementen factores diferentes al lucro a corto plazo. El profesional de la administración de recursos humanos enfrenta en este campo uno de los retos más significativos de su actividad y las empresas en que trabajará

esperan que él aporte enfoques más sociales y humanos a sus políticas de selección.

5. CONCEPTO GLOBAL DE SELECCIÓN

Sistema de Selección

El concepto global de selección consta de una serie de pasos. En ocasiones, el proceso puede hacerse muy simple, especialmente cuando se seleccionan empleados de la organización para llenar vacantes internas. Mediante los sistemas de selección internas se pueden equiparar el capital humano con potencial de promoción por una parte, y las vacantes disponibles, por la otra. Lo empleados con más características compatibles con el puesto (y por lo tanto, con más alta puntuación) se consideran los candidatos idóneos. A pesar de algunas limitaciones, por ejemplo, que los programas no consideran factores como el deseo del empleado por aceptar el puesto, estos sistemas han tenido gran difusión.

6. RECEPCIÓN PRELIMINAR DE SOLICITUDES

Empleados y Empresas

El proceso de selección se realiza en dos sentidos: la organización elige a sus empleados y los empleados potenciales eligen entre varias empresas. La selección 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 a partir de ese momento. Muchos candidatos valiosos pueden sentirse desalentados si no se les atiende adecuadamente desde el principio.

Es frecuente que se presenten solicitudes "espontáneas" que decidan solicitar personalmente un empleo. Durante esta entrevista preliminar, puede iniciarse el proceso de obtener información sobre el candidato, así como una evaluación preliminar e informal.

El candidato entrega a continuación una solicitud formal de trabajo (proporcionada durante la entrevista preliminar). Los pasos siguientes de selección consisten en gran medida en la verificación de los datos contenidos en la solicitud, así como de los recabados durante la entrevista.

7. PRUEBAS DE IDONEIDAD

Procedimiento

Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten

en exámenes psicológicos; otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo.

Los puestos de nivel gerencial son con frecuencia demasiado complejos y es difícil medir la idoneidad de los aspirantes. Se computan los resultados, se obtienen los promedios y el candidato logra una puntuación final. No es necesario agregar que el procedimiento resulta considerablemente costoso y aconsejable sólo en determinadas circunstancias.

VALIDACIÓN DE PRUEBAS

Validez

La validez de una prueba de inteligencia significa que las puntuaciones obtenidas mantienen una relación significativa con el desempeño de una función con otro aspecto relevante.

Para demostrar la validez de una prueba se pueden emplear dos enfoques: el de demostración práctica y el racional.

Demostración práctica y enfoque racional

El enfoque de la demostración práctica: se basa en el grado de validez de las predicciones que la prueba permite establecer.

El enfoque racional: se basa en el contenido y el desarrollo de la prueba. Este se emplea cuando la demostración práctica no se puede aplicar debido a que el número insuficiente de sujetos examinados no permite la validación.

Instrumentos para la Administración de Exámenes y una Palabra de Cautela

Existe una amplia gama de exámenes psicológicos para apoyar el proceso de selección, pero es importante tener en cuenta que cada examen tiene utilidad limitada y no se puede considerar un instrumento universal.

Las pruebas psicológicas se enfocan en la personalidad. Se cuentan entre las menos confiables. Su validez es discutible, porque la relación entre personalidad y desempeño con frecuencia es muy vaga y sugestiva.

Las pruebas de conocimiento son más confiables porque determinan información o conocimientos que posee el examinador.

Las pruebas de desempeño miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones de su puesto.

Las pruebas de respuestas gráficas miden las respuestas fisiológicas a determinados estímulos.

Las pruebas de idoneidad que se emplean en el proceso de selección, finalmente solo constituyen una de las técnicas empleadas. Su uso se limita a la medición de factores examinables y comprobables. En el caso de un cajero una prueba de actitud numérica y concentración puede informar sobre varios aspectos mensurables de su personalidad.

8. ENTREVISTA DE SELECCIÓN

Preguntas Claves

La 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 objeto responder a dos preguntas generales: ¿Puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto?.

Las entrevistas de selección constituyen la técnica más ampliamente utilizada; su uso es universal entre las compañías latinoamericanas.

Las entrevistas permiten la comunicación en dos sentidos: los entrevistados obtienen información sobre el solicitante y el solicitante la obtiene sobre la organización.

TIPOS DE ENTREVISTA

Las entrevistas se llevan a cabo entre un solo representante de la compañía y un solicitante (entrevistado).

Las preguntas que formule el entrevistador pueden ser estructuradas, no estructuradas, mixtas, de solución de problemas o de provocación de tensión.

En la práctica la estructura mixta es la más empleada, aunque cada una de las otras desempeña una función importante.

ENTREVISTAS NO ESTRUCTURADAS

Permite que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación. El entrevistador inquiere sobre diferentes temas a medida que se presentan, en forma de una práctica común.

Lo que es aun más grave; en este enfoque pueden pasarse por alto determinadas áreas de aptitud, conocimiento o experiencia del solicitante.

ENTREVISTAS ESTRUCTURADAS

Entrevista estructurada se basa en un marco de preguntas predeterminadas. Las preguntas se establecen antes de que inicie la entrevista y todo solicitante debe responderla.

Este enfoque mejora la contabilidad de la entrevista, pero no permite que el entrevistador explore las respuestas interesantes o poco comunes. Por eso la impresión de entrevistado y entrevistador es la de estar sometidos a un proceso sumamente mecánico. Es posible incluso que muchos solicitantes se sientan desalentados al participar en este tipo de proceso.

ENTREVISTAS MIXTAS

En la práctica, los entrevistadores despliegan una estrategia mixta, con preguntas estructurales y con preguntas no estructurales. La parte estructural proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre candidatos. La parte no estructurada añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante.

ENTREVISTA DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Se centra en un asunto que se espera que se resuelva el solicitante. Frecuentemente se trata de soluciones interpersonales hipotéticas, que se presentan al candidato para que explique como las enfrentaría.

ENTREVISTA DE PROVOCACIÓN DE TENSIÓN

Cuando un puesto debe desempeñarse en condiciones de gran tensión se puede desear saber como reacciona el solicitante a ese elemento.

9. EL PROCESO DE ENTREVISTA

CONSTA DE CINCO ETAPAS:

PREPARACIÓN DEL ENTREVISTADOR

El entrevistador debe prepararse antes de dar inicio a una entrevista. Esta preparación requiere que se desarrollen preguntas específicas. Las preguntas que se den a estas preguntas indicaran la idoneidad del candidato. Al mismo tiempo, el entrevistador debe considerar las preguntas que probablemente le harán el solicitante.

Como una de las metas del entrevistador es convencer a los candidatos idóneos para que acepten las ofertas de la empresa.

CREACIÓN DE UN AMBIENTE DE CONFIANZA

La labor de crear un ambiente de aceptación recíproca corresponde al entrevistador. Él debe representar a su organización y dejar en sus visitantes una imagen agradable, humana, amistosa. Inicie con preguntas sencillas. Evite las interrupciones. Ofrezca una taza de café. Aleje documentos ajenos a la entrevista. Es importante que su actitud no trasluzca aprobación o rechazo.

INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN

Se basa en una conversación. Algunos entrevistadores inician el proceso preguntando al candidato si tiene preguntas. Así establece una comunicación de dos sentidos y permite que el entrevistador pueda a empezar a evaluar al candidato basándose en las preguntas que le haga.

El entrevistador inquiriere en una forma que le permita adquirir el máximo de información. Es aconsejable evitar las preguntas vagas, abiertas. La figura incluye un muestrario de preguntas específicas posibles, las cuales un entrevistador imaginativo puede aumentar en forma considerable.

TERMINACIÓN

Cuando el entrevistador considera que va acercándose al punto en que ha completado su lista de preguntas y expira el tiempo planeado para la entrevista, es hora de poner fin a la sesión. No es conveniente indicarle qué perspectivas tiene de obtener el puesto. Los siguientes candidatos pueden causar una impresión mejor o peor, y los otros pasos del proceso de selección podrían modificar por completo la evaluación global del candidato.

EVALUACIÓN

Inmediatamente después de que concluya la evaluación el entrevistador debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato. En la figura se ilustra una forma llamada lista de verificación pos entrevista que se utiliza para la evaluación que lleva a cabo el entrevistador. De una entrevista muy breve puede obtenerse considerable información.

ERRORES DEL ENTREVISTADOR

La figura sintetiza algunos de los errores de fondo más comunes en un entrevistador. Una entrevista es débil cuando no hay clima de confianza, se omite hacer preguntas claves. Existe otra fuente de errores, los que se originan en la aceptación o rechazo del candidato por factores ajenos al desempeño potencial. Una entrevista con errores puede redundar en el rechazo de personas idóneas o

(igualmente grave) en la contratación de personas inadecuadas para el puesto.

ERRORES DEL ENTREVISTADO

Los cinco errores más comunes cometidos por los entrevistadores son : intentar técnicas distractoras, hablar en exceso, jactarse de los logros del pasado, no escuchar y no estar debidamente preparado para la entrevista.

10. VERIFICACIÓN DE DATOS Y REFERENCIAS

Los especialistas para responderse algunas preguntas sobre el candidato recurren a la verificación de datos y a las referencias. Son muchos los profesionales que muestran un gran escepticismo con respecto a las referencias personales, la objetividad de estos informes resulta discutible.

Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo. Pero también ponen en tela de juicio dichas referencias ya que los antiguos superiores, pueden no ser totalmente objetivos. Algunos empleadores pueden incurrir incluso en prácticas tan condenables como la comunicación de rumores o hechos que pertenezcan por entero al ámbito de la vida privada del individuo.

El profesional de recursos humanos debe desarrollar una técnica depurada que depende en gran medida de dos hechos capitales: uno, el grado de confiabilidad de los informas que recibe en el medio en que se encuentra; dos, el hecho de que la práctica de solicitar referencias laborales se encuentra muy extendida en toda Latinoamérica.

11. EXAMEN MÉDICO

Es conveniente que en el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante. Existen poderosas razones para llevar a la empresa a verificar la salud de su futuro personal: desde el deseo de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa, hasta la prevención de accidentes, pasando por el caso de personas que se ausentarán con frecuencia debido a sus constantes quebrantos de salud.

12. RESULTADOS Y RETROALIMENTACIÓN

El resultado final del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos anteriores a la selección se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron de forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente. Un buen empleado constituye la mejor prueba de que el proceso de selección se llevó a cabo en forma adecuada.

EL MOBILIARIO

Es inquietante saber si se está acondicionando adecuadamente el local del negocio del que se va a vivir durante los próximos años, seguramente pensarás en dar al lugar las condiciones optimas que requiere un buen negocio. Hemos visto que es importante que el local cuente con una vista exterior adecuada, que esté de acuerdo a las necesidades de espacio que requiere el desarrollo de actividades tales como almacenaje, exposición de mercancías, lugares adecuados para exponer anuncios publicitarios; instalaciones de primera necesidad tales como baños, estacionamiento, lugares de descanso, etc. esto está muy bien, pero el pensar en adecuar de manera tal que todo el local este bien planeado requiere de pensar muy bien, sería aventurado comprar primero los muebles y mobiliario en general sin antes ver de que tipo de espacio se va a disponer, comprar una silla para usarla de escalera es poco recomendable, no solo porque es peligroso, sino porque está diseñada para que sirva a otros fines.

El adecuado plan estratégico que se requiere para la adquisición de equipo y mobiliario depende estrictamente de las condiciones que se tenga en espacio y economía, esto no quiere decir que se trata única y exclusivamente de ahorrar, es adecuado pensar y hacerse preguntas tales como:

- ¿Es adecuado el mobiliario para invertir en el?

- ¿Requiere _____ de _____ mucha inversión?

- ¿El manejo del equipo y/o mobiliario requiere de cuidados especiales?

- ¿Que tanta resistencia requiero para que el mobiliario me sea útil?

- ¿Cómo es el diseño del espacio?

- ¿El mueble me será útil por mucho tiempo o tendré que cambiarlo al corto plazo?

- ¿El tipo de producto que requiero comercializar es ideal para el mobiliario y equipo que adquiero?

- ¿El mobiliario es adecuado para mi producto?

Es probable que el tener que pensar en las preguntas anteriores parezca fácil obtener respuestas adecuadas, sin embargo se requiere el tener en consideración muchas posibilidades y analizar detenidamente los pros y los contras.

Imaginemos, por ejemplo, que se está instalando una tienda de abarrotes: nuestros requerimientos inmediatos serían unos muebles de exhibición que me permitieran en poco espacio exponer varios productos a la vez, estos estantes llamados generalmente "islas" no requieren de mucho espacio y si me permiten tener apiladas grandes cantidades de mercancías; requeriríamos también de una sala especial que muchos llaman "cuarto frío", esto con el fin de mantener siempre en un estado adecuado los refrescos, las cervezas y los lácteos, porqué no pensar en tener una adecuada barra donde cobrar lo que los clientes tomen por ellos mismos y donde se acomode una caja registradora que sea moderna y funcional, que nos dé la posibilidad de cobrar en forma elegante y a la ves hacer labor de promoción, poner especial énfasis en los diseños que proyecten una imagen llamativa, ¿esto es preferible a que los muebles sean toscos e improvisados?

11. OBTENCIÓN DEL CAPITAL NECESARIO PARA EMPRENDER EL NEGOCIO.

Antes de iniciar operaciones se tiene que estimar la cantidad de capital necesaria para iniciar y sostener a la empresa durante sus primeros tres o seis meses, lo más realistamente posible. Esto es inversión inicial. Como toma tiempo el que los ingresos superen o incluso igualen los egresos, es esencial incluir un cojín financiero en el estimado. El cojín puede significar la diferencia entre el éxito y el fracaso, permitiendo pagar la nómina, las deudas con los proveedores, pagar préstamos y continuar las operaciones hasta que la empresa sea totalmente auto suficiente.

Un error común de los empresarios nuevos es olvidar considerar los gastos de operación invisibles como seguro, depósito o fianzas, cuotas por los permisos, estimado de impuestos sobre ventas y cuotas de membresías en organizaciones profesionales.

También se deben considerar las necesidades financieras personales, no solo la empresa necesita capital para sobrevivir en los primeros meses de operación, el dueño también lo requiere para ser exactos, el estimado de inversión inicial debe incluir un margen adecuado para mantener al dueño mientras establece la empresa. Este margen puede estar en forma de salario o como privilegios de retiro.

DETERMINACIÓN DE LA INVERSIÓN INICIAL

Para una operación al menudeo, el primer paso para determinar la cantidad inicial es calcular el volumen estimado de ventas anual. Esto se basa en factores como tipo y tamaño de la empresa planeada y su ubicación. Cualquier experiencia comercial previa que se tenga, combinada con la investigación más actual que se encuentre, será de valor inapreciable. Mientras más se sepa sobre la nueva empresa, se sabrá mejor que esperar.

FUENTES DE CAPITAL

Se pueden considerar diversas fuentes para obtener financiamiento para la empresa. La elección depende básicamente de la manera en que se vaya a utilizar el dinero en la empresa y el nivel de propiedad que se desea retener.

La utilización del capital.- si se necesita gran cantidad de dinero (para la compra de equipo, maquinaria o inventario) es probable que se desee retardar el pago lo más posible. De igual manera, las cantidades de dinero menores para cubrir los gastos de operación se pagarían en un año a más tardar.

Deuda frente a la propiedad.- El nivel de propiedad de la empresa depende de si el dinero necesario se solicita prestado o se pide inversionistas. Cuando se

acepta un préstamo, se adquiere la obligación de pagarlo con intereses, pero no se transfiere propiedad al prestamista. El capital de inversión es exactamente lo opuesto. No se devuelve el dinero al inversionista ni se pagan intereses. Sin embargo, el inversionista se convierte en copropietario de la empresa.

Para determinar el equilibrio adecuado entre el capital de deuda (dinero prestado) y el capital en participación (dinero invertido), se deben considerar dos puntos. En el caso del capital de deuda, si por cualquier razón no se pueden pagar los préstamos a tiempo, es muy fácil ser forzado a la bancarrota. Por otra parte, el capital en participación aunque parece implicar menos riesgos, presenta otro problema: control. A diferencia de los prestamistas, los inversionistas tienen derecho a intervenir en la administración de la empresa. Mientras más capital en participación se obtenga, se cede más propiedad.

INVERSIÓN PERSONAL

La primera fuente de capital y la más segura es uno mismo. La cantidad de dinero que se decida invertir depende en parte de la cantidad que se tiene, ya sea en ahorros, inversiones o en una casa. También depende de cómo se divida la propiedad de la empresa.

Son muy pocas las oportunidades de no invertir nada de dinero personal en la empresa. Ya que iniciar una empresa implica un riesgo, los acreedores e inversionistas prospecto esperan que el propietario comparta el riesgo. Empero, hay excepciones. Si se tienen buenas ideas o mucho talento y habilidades que ayuden a la empresa, éstas pueden aumentar el capital o sustituirlo adecuadamente.

Si por otro lado se está planeando financiar la empresa tan solo con los recursos personales, es necesario reconsiderarlo. En lugar de meter el dinero directamente en la empresa, puede ser mejor utilizarlo como colateral para un préstamo a la empresa. Esto no sólo incrementa el crédito para la empresa si no que, como el interés pagado sobre el préstamo es deducible de impuestos, el préstamo casi se puede considerar sin costo.

FAMILIA Y AMIGOS

Otra alternativa puede ser obtener dinero de la familia o de los amigos en forma de préstamo o inversiones. Pero se debe considerar que esto puede afectar las relaciones personales y comerciales si no se toman las precauciones adecuadas.

Los acuerdos para el pago de dichos préstamos deben especificarse claramente por escrito, incluyendo duración de cada préstamo, intereses y fecha de pago. Así se pueden minimizar malos entendidos futuros sobre la naturaleza del dinero prestado.

Cuando los familiares o amigos se convierten en inversionistas de una empresa, se deben estipular los términos de dicha asociación por adelantado:

- ¿Qué injerencia se tiene sobre tienen en la administración de la empresa?
- ¿Se retiene el derecho de comprar su participación en la empresa?
- ¿Cómo se distribuirán las utilidades?

Todo esto debe ponerse por escrito. Si se responde a estas y otras preguntas en un principio, se pueden evitar problemas futuros.

SOCIOS

Puede haber otras personas interesadas en entrar en la empresa además de familiares y amigos. Podrían ser conocidos comerciales, compañeros de escuela o simplemente, inversionistas buscando una oportunidad comercial. El formar una sociedad con uno o más de ellos, puede no solo satisfacer las necesidades financieras sino también, inclusive, las personales. Sin embargo, hay que recordar que al hacerlo se diluye la propiedad y se disminuye la magnitud del control.

ACCIONISTAS

La venta de acciones de una empresa como medio para obtener capital es una opción exclusiva de las corporaciones, si se decide vender, primero se debe obtener la corporación. Ya que para ello se necesita obtener una carta constitutiva del Estado en el que se piensa ubicar la empresa, se recomienda consultar un abogado.

Salir avante de la burocracia inherente a la formación de una corporación es la habilidad específica que tiene la empresa para acumular las grandes sumas de capital. Con la ayuda de factores como responsabilidad limitada y facilidad de transferencia de acciones, la corporación puede obtener los recursos de gran diversidad de inversionistas que coinciden en una meta común: obtener utilidades; estos inversionistas, en su función de accionistas, tiene derecho de

influir en las decisiones de política de corporación. Sin embargo, se puede tener el control conservando la mayoría de las acciones.

BONISTAS

Además de vender acciones, las corporaciones pueden vender bonos. A diferencia de las acciones, que representan propiedad en la empresa, los bonos representan deuda. A cambio de invertir en bonos los bonistas reciben intereses predeterminado en el tiempo de duración del mismo. El interés difiere de los individuos en que entra en la categoría de gasto de la empresa y por tanto es deducible de impuestos. Cuando expira el bono (por lo general de 10 a 30 años) el bonista recibe su inversión total.

Puesto que los bonos son una forma de deuda a largo plazo, en general se utilizan para financiar costos de expansión importantes como la compra de planta o equipo. Sin embargo, antes de decidirse a vender bonos, es importante determinar la capacidad futura de la corporación para pagar intereses anuales y pagar los bonos cuando éstos expiren. Además, en las primeras etapas de la empresa, los inversionistas no están dispuestos a comprar bonos; prefieren que ésta se establezca primero.

BANCOS COMERCIALES

A pesar de que se dice que es difícil obtener préstamos bancarios, los bancos son fuente importante de capital para empresas nuevas. No obstante, antes de solicitar un préstamo bancario, se debe considerar el punto de vista con el cual evaluará la solicitud. En terminología bancaria, hay seis "C" del crédito; esto es, capital, colateral, capacidad, carácter, cobertura y circunstancias.

El banquero querrá saber cuánto capital necesita la empresa para iniciar y qué porcentaje de éste es inversión personal:

- ¿Qué activos se poseen que puedan ser utilizados como colateral para un préstamo?

Con base en la reputación y experiencia del propietario, se tomará una determinación con respecto a la capacidad y carácter del mismo.

Otro factor importante es el tipo y monto de la cobertura del seguro que se planea obtener. También se tienen en cuenta las circunstancias generales de la empresa (competencia, nivel de demanda del consumidor, medio ambiente económico actualizado).

ASOCIACIONES DE AHORRO Y PRÉSTAMO

Las asociaciones de ahorro y préstamo por lo general hacen préstamos a largo plazo y bajo riesgo a compradores de cada pero hacen préstamos comerciales entre sí. Sin embargo, si se es dueño de una casa es posible conseguir un préstamo indirecto a través de una hipoteca sobre la casa. En este caso, sería un préstamo personal más que uno comercial.

1. ¿Has determinado el monto de la inversión inicial necesaria para la empresa? _____
2. ¿Incluyes un cojín financiero en el estimado? _____
3. ¿Decidiste cuánto dinero personal invertir en la empresa? _____
4. Has evaluado los pros y contras del financiamiento por deuda frente al financiamiento del propietario? _____
5. Has investigado cada una de las siguientes fuentes de capital:
 - a. Familia _____
 - b. Amigos _____
 - c. Socios _____
 - d. Accionistas _____
 - e. Bonistas _____
 - f. Bancos _____
 - g. Asociaciones de ahorro y préstamo _____
 - h. Proveedores _____
6. ¿Has hablado con tu banquero sobre la obtención de un préstamo? _____
7. ¿Te otorgarías a tí mismo una calificación en cada una de las 6 C del crédito?
8. ¿Estás consiente de las exigencias de un banco para otorgar créditos? _____
9. ¿Has consultado un contador sobre las diversas opciones financieras que se te presentan?

